

HỌC PHẦN III
THỰC HIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ
CHIẾN LƯỢC

Chương 10

TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Tổ chức thực hiện chiến lược là giai đoạn biến các ý đồ chiến lược trở thành hiện thực. Đây là giai đoạn khó khăn và đòi hỏi sự điều hành và chỉ đạo sát sao mới đảm bảo cho sự thành công của một chiến lược. Trong chương này sẽ tập trung vào nội dung và các bước cần triển khai để thực hiện một chiến lược của doanh nghiệp và những vấn đề thường nảy sinh trong quá trình thực hiện chiến lược.

I. THỰC CHẤT VÀ Ý NGHĨA CỦA VIỆC TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

1. Thực chất của công tác tổ chức thực hiện chiến lược

Sau khi lựa chọn và quyết định chiến lược, quản trị gia phải có một sự chuyển giao mang ý nghĩa chiến lược. Đó là việc chuyển từ giai đoạn xây dựng chiến lược sang giai đoạn thực hiện chiến lược, thực chất là sự chuyển giao trách nhiệm từ những người xây dựng chiến lược cho các quản trị viên theo chức năng và các bộ phận. Mặc dù hai giai đoạn này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nhưng công tác tổ chức thực hiện chiến lược vẫn có những đặc thù khác hẳn và yêu cầu đặt ra cho giai đoạn này cũng khác so với giai đoạn xây dựng chiến lược. Nếu trong xây dựng chiến lược đặt vị trí các nguồn lực trước hành động và nhấn mạnh đến hiệu quả về tài chính thì tổ chức thực hiện lại coi hoạt động quản trị trong công việc và nhấn mạnh đến hiệu quả tác dụng. Nếu quá trình xây dựng chiến lược là một quá trình tri thức và đòi hỏi kỹ năng phân tích tốt và cần sự hợp tác của một số ít cán bộ tham mưu thì tổ chức thực hiện chiến lược lại là một quá trình hoạt động rất linh hoạt đòi hỏi sự hợp tác của đội ngũ quản trị viên với những kỹ năng lãnh đạo và khả năng khuyến khích động viên của mọi người cùng tham gia. Sự chuyển giao này sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu quản trị viên và nhân viên hiểu được chiến lược, cảm nhận mình là bộ phận quan trọng đó, và thông qua việc tham gia vào các hoạt động thực hiện chiến lược trở nên gắn bó và có trách nhiệm với sự thành công của doanh nghiệp. Nếu không có sự nỗ lực thực hiện chiến lược thì doanh nghiệp sẽ có nhiều vấn đề nảy sinh. Thông

thường các vấn đề nảy sinh trong tổ chức thực hiện chiến lược thường xuất phát từ việc chuyển giao trách nhiệm này. Do đó, các quản trị viên chức năng và bộ phận cần thiết phải tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược.

Tổ chức thực hiện chiến lược thường được gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Tổ chức thực hiện có nghĩa là huy động đội ngũ quản trị viên và công nhân tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Tổ chức thực hiện chiến lược thường được xem là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược, việc thực hiện chiến lược đòi hỏi tính kỷ luật cao, sự tận tụy và đức hy sinh của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

Sự thành công của việc tổ chức thực hiện chiến lược tập trung vào khả năng thúc đẩy động viên mọi người tham gia vào quá trình thực hiện chiến lược. Bởi vì các hoạt động thực hiện chiến lược đều ảnh hưởng đến tất cả các nhân viên và quản trị viên trong doanh nghiệp. Mọi bộ phận và các phòng ban phải xác định rõ những công việc cần làm để thực hiện phần việc của mình trong quá trình thực hiện chiến lược của doanh nghiệp và làm thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

2. Vai trò và ý nghĩa của tổ chức thực hiện chiến lược

Nhiệm vụ của tổ chức thực hiện chiến lược là kích thích các quản trị viên và nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hết sức mình với sự nhiệt tình và trách nhiệm để đạt được những mục tiêu chiến lược đề ra.

Tổ chức thực hiện chiến lược là quá trình nhằm đảm bảo cho chiến lược được thực hiện ở mọi khâu và mọi bộ phận trong doanh nghiệp. Do đó mục tiêu của việc tổ chức thực hiện chiến lược là nhằm tạo ra sự phù hợp giữa các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp với các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp và nhiệm vụ của từng bộ phận. Phải tạo ra được sự phù hợp giữa các chức năng quản trị và những hoạt động quản lý hành chính.

Việc tạo ra những phù hợp về chức năng có nghĩa là lựa chọn và thực hiện các chính sách phù hợp trong từng chức năng như: chức năng sản xuất, marketing; kỹ thuật, vật tư tài chính nhằm mục tiêu tăng cường thực hiện chiến lược. Đây là một nhiệm vụ rất khó khăn trong tổ chức thực hiện chiến lược. Sự phù hợp giữa các chức năng quản trị có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc thực hiện chiến lược. Việc thông báo triển khai chiến lược cho các phó giám đốc chức năng không phải đã đảm bảo được rằng chính sách chức năng sẽ phản ánh được nội dung của chiến lược. Vì rằng các nhà quản lý

thường chỉ tập trung vào lĩnh vực chuyên sâu chức năng của mình như: sản xuất thì nhằm vào tiêu chuẩn hoá, tiếp thị thì nhằm vào sự phản ứng của khách hàng, kỹ thuật thì nhằm vào sự đổi mới, và tài chính tập trung vào kiểm soát chi phí, do đó thường có những thiên lệch về chức năng trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược.

Một mục tiêu khác của việc thực hiện chiến lược đào tạo ra những phù hợp về tổ chức quản trị nhằm đảm bảo các hệ thống quản trị và quá trình dhj kinh doanh phù hợp với mục tiêu chiến lược đặt ra và tăng cường cho việc thực hiện chiến lược. Các hệ thống và các quá trình này bao gồm cơ cấu tổ chức, hệ thống thông tin quản trị, hệ thống khuyến khích động viên và hệ thống kiểm tra, quá trình ra quyết định quản trị. Cũng giống như nhiệm vụ phải đảm bảo phù hợp về chức năng thì khi thiết kế hoặc tổ chức lại các hệ thống và quá trình sản xuất kinh doanh phải nhằm mục tiêu thực hiện chiến lược; đây là nhiệm vụ khó khăn đòi hỏi sự tham gia của toàn đội ngũ quản trị viên chứ không phải chỉ có các chuyên gia tham mưu.

Tổ chức thực hiện chiến lược còn liên quan đến nhiều nhiệm vụ khác như vấn đề đầu tư; đến việc phân phối nguồn vốn, các nguồn nhân sự cho các chi nhánh và các đơn vị hoạt động kinh doanh thuộc doanh nghiệp làm công tác tổ chức thực hiện chiến lược trở nên phức tạp hơn. Đòi hỏi trong quá trình tổ chức thực hiện phải tạo ra được một môi trường tổ chức thích hợp có cơ chế hoạt động, hệ thống kích thích, tính tự chủ, mức độ trách nhiệm giữa các chi nhánh, các bộ phận các công ty nhằm đảm bảo theo đuổi được mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp.

Tuỳ thuộc vào quy mô và tính chất của từng loại hình doanh nghiệp mà công tác tổ chức thực hiện chiến lược có nội dung khác nhau. Bởi vì tổ chức thực hiện chiến lược đòi hỏi phải có những hoạt động và những thay đổi căn bản trong công tác bán hàng; thêm hay bớt một số phòng ban, bộ phận sản xuất; sự thay đổi trong bố trí nhân viên, quản trị viên... những hoạt động này thường có những sự khác biệt giữa các doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ ở những quy mô khác nhau.

3. Yêu cầu

Để tổ chức thực hiện chiến lược thành công thì doanh nghiệp phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- Mục tiêu chiến lược và các kế hoạch triển khai thực hiện phải được phổ biến và quán triệt đến tất cả những nhân viên tham gia.

- Kế hoạch triển khai thực hiện phải được xác định rõ ràng
- Phải thu hút được sự tham gia đầy đủ nhiệt tình của đông đảo đội ngũ cán bộ, nhân viên trong toàn doanh nghiệp.
- Đảm bảo đủ nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện chiến lược.
- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý trong nội bộ doanh nghiệp và hệ thống kiểm soát hữu hiệu trong việc theo dõi chặt chẽ tiến trình thực hiện chiến lược.

II. NỘI DUNG TRIỂN KHAI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Nội dung cơ bản của công tác tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh bao gồm: thiết lập mục tiêu hàng năm, đưa các chính sách, phân bổ các nguồn lực, gắn cơ cấu tổ chức với thực hiện chiến lược, hoàn thiện hệ thống sản xuất và điều hành và nhất là phát triển nguồn nhân sự đáp ứng cho yêu cầu thực hiện chiến lược đã định.

1. Thiết lập mục tiêu hàng năm

Soát xét lại các mục tiêu, điều kiện môi trường và chiến lược kinh doanh, từ đó thiết lập các mục tiêu hàng năm và đưa ra các chính sách trong quá trình thực hiện chiến lược.

+ Soát xét lại các mục tiêu chiến lược. Bước quan trọng đầu tiên trong khi thực thi chiến lược là soát xét lại các kết quả phân tích đã thu được từ trước đó và các quyết định có liên quan đến mục tiêu điều kiện môi trường và chiến lược nhằm đảm bảo chắc chắn rằng, những người chịu trách nhiệm với cùng việc thực hiện nắm bắt chính xác, nội dung chiến lược, nhận thức rõ được sự cần thiết phải đeo đuổi mục tiêu chiến lược này. Việc rà soát lại các mục tiêu chiến lược được coi như một bước đánh giá cuối cùng về tính đúng đắn và sự hợp lý của những mục tiêu và chiến lược đề ra.

Việc rà soát lại chiến lược còn để đánh giá xem xét các yếu tố môi trường trong quá trình soạn thảo chiến lược đến khi triển khai thực hiện có phù hợp không, nếu còn tương đồng thì không cần điều chỉnh nội dung chiến lược, nếu không tương đồng thì phải điều chỉnh mục tiêu.

Soát xét lại mục tiêu, môi trường và chiến lược nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những người chịu trách nhiệm thực hiện nhận thức được các mục tiêu và chiến lược một cách thấu suốt. Tất cả các bản phân tích, mục tiêu và chiến lược cần phải được viết thành văn bản kế hoạch thực hiện chiến lược. Sự thông hiểu thu được qua việc soát xét trên tạo điều kiện thuận lợi cho việc

điều chỉnh mục tiêu chiến lược.

+ Thiết lập các mục tiêu hàng năm. Mục tiêu hàng năm là những cái mốc mà các doanh nghiệp phải đạt được để đạt tới mục tiêu dài hạn. Cũng như các mục tiêu dài hạn, các mục tiêu hàng năm phải đo lường được, có định lượng, có tính thách thức, thực tế phù hợp và có mức độ ưu tiên. Các mục tiêu này được đề ra ở cấp doanh nghiệp, bộ phận chức năng và các đơn vị trực thuộc.

Mục tiêu chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua việc thiết lập mục tiêu hàng năm là sự phân chia mục tiêu tổng quát thành từng mục tiêu bộ phận, rồi từ đó làm cơ sở giao cho các đơn vị thành viên trong doanh nghiệp thực hiện tạo nên sự chấp nhận và gắn bó giữa mọi người trong toàn doanh nghiệp.

Các mục tiêu hàng năm như những hướng dẫn cho hành động. Nó chỉ đạo và hướng dẫn những nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong doanh nghiệp. Những mục tiêu hàng năm thường được xác định bằng các chỉ tiêu khả năng thu lợi nhuận, chỉ tiêu tăng trưởng và thị phần của từng bộ phận kinh doanh, theo khu vực địa lý, theo nhóm khách hàng và sản phẩm rất phổ biến trong các doanh nghiệp.

Mục tiêu hàng năm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong thực hiện chiến lược. Vai trò của việc thiết lập mục tiêu hàng năm là tạo sự cần thiết cho việc thực hiện chiến lược chung vì nó:

- Là cơ sở để phân phối các nguồn lực trong quá trình thực hiện chiến lược;
- Là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các quản trị viên;
- Là công cụ quan trọng để kiểm soát tiến trình thực hiện chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn đã đặt ra;
- Là căn cứ ưu tiên của tổ chức, của bộ phận, của phòng ban

Mục đích của việc xác định các mục tiêu hàng năm có thể tóm lược như những hướng dẫn cho hành động, nó chỉ đạo và hướng dẫn những nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong tổ chức. Chúng cung cấp nguồn lý do chính đáng cho doanh nghiệp bằng việc chứng minh tính đúng đắn các hoạt động với những người tham gia. Chúng cũng là những tiêu chuẩn hiệu quả. Chúng tạo ra các động cơ để quản trị viên, nhân viên thực hiện công việc của mình. Chúng cung cấp cơ sở cho việc thiết kế tổ chức.

Các mục tiêu hàng năm nên đo lường được phù hợp, hợp lý có tính thách

thức, rõ ràng được phổ biến trong tổ chức. Xác định trong khoảng thời gian phù hợp và kèm theo cơ chế thưởng phạt tương xứng.

+ Thiết lập các chính sách hướng dẫn việc thực hiện chiến lược.

Chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp thủ tục, quy tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đề ra.

Chính sách là những công cụ thực thi chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi quy chế ép buộc và những giới hạn đối với các hành động quản trị có thể thực hiện thường phạt cho hành vi cư xử, chúng làm rõ gì có thể và không thể làm khi theo đuổi các mục tiêu của công lý.

Các chính sách cho các nhân viên và quản trị viên biết họ được mong muốn những gì qua đó làm tăng khả năng các chiến lược thực thi thành lợi. Chúng cũng là cơ sở cho kiểm soát quản trị, cho phép hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức, làm giảm thời gian ra quyết định, làm rõ việc gì được làm bởi ai.

Chính sách có thể được áp dụng cho tất cả các bộ phận và phòng ban. Dù phạm vi và hình thức thế nào thì các chính sách cũng được sử dụng như một cơ chế thực thi chiến lược và đạt được mục tiêu.

2. Đảm bảo các nguồn lực cho thực hiện chiến lược

Sau khi soát xét và nhận thức thông suốt các chiến lược và kế hoạch hành động đề ra, cần phải tiến hành phân phối các nguồn lực. ở đây nguồn lực, về tài chính và cơ sở vật chất kỹ thuật. Để đảm bảo đủ các nguồn lực cần thiết cho thực hiện chiến lược và phân bổ nguồn lực hợp lý trong thực chiến lược doanh nghiệp phải tiến hành đánh giá và điều chỉnh các nguồn lực của mình.

+ Đánh giá nguồn lực

Việc đánh giá tổng quát các nguồn lực là một công việc thường xuyên của phân tích tình hình nội bộ doanh nghiệp nhưng đồng thời nó cũng là một khâu trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược trước khi phân bổ các nguồn lực để đảm bảo chắc chắn rằng doanh nghiệp đã có hoặc có thể nhận được các nguồn lực với số lượng và chất lượng cần thiết cho việc thực hiện mỗi chiến lược đã chọn, từ đó có thể dự tính được những điều chỉnh cần thiết trong quá trình thực hiện chiến lược.

Vấn đề quan trọng cần đặt ra là xác định xem "chúng ta có đủ nguồn lực để thực hiện các chiến lược đề ra một cách hiệu quả hay không? Nếu thấy còn thiếu bất kỳ một nguồn lực nào đó cho việc thực hiện chiến lược thì phải

có những hoạt động điều chỉnh kịp thời để đảm bảo chất lượng các nguồn lực và để sử dụng các nguồn lực có hiệu quả thì doanh nghiệp cần chú ý giải quyết hai vấn đề sau:

- Tiến hành các hình thức cam kết thực hiện chiến lược của toàn đội ngũ cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Việc thực hiện thắng lợi các chiến lược đề ra phụ thuộc phần lớn vào sự cam kết của toàn bộ cán bộ nhân viên từ quản trị viên cao cấp đến nhân viên. Có như vậy mới có thể huy động tối đa nguồn lực thực hiện chiến lược và đảm bảo nguồn lực có chất lượng cao nhưng vẫn có thể khắc phục các thiếu hụt nhỏ. Tuy nhiên để có được sự cam kết như vậy không phải dễ dàng.

Một nhiệm vụ lớn đối với lãnh đạo là làm thế nào để nhân viên hiểu được cách tốt nhất để đạt được những mục tiêu đề ra. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo phải có những giải pháp mang tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện phương pháp quản lý, khuyến khích và động viên nhân viên làm việc với tinh thần hăng say.

- Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải tạo ra đội ngũ nhân viên và quản trị viên một tinh thần hăng hái thực hiện, phấn đấu vì mục đích cá nhân cũng như mục đích của tổ chức. Thái độ như vậy sẽ tạo ra sự sáng kiến của đội ngũ nhân viên để đề ra các thay đổi thích hợp. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo phải khuyến khích tự đánh giá trách nhiệm và các công việc của chính mình về việc thực hiện chiến lược và đề xuất các biện pháp để thực hiện tốt hơn chứ không phải làm theo mệnh lệnh của cấp trên.

+ Điều chỉnh nguồn lực

Điều chỉnh nguồn lực là cần thiết, công việc này do quản trị viên các cấp tiến hành. Những điều chỉnh này có liên quan đến số lượng và chất lượng của nguồn lực, có thể phải nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn cho nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược kinh doanh một cách hiệu quả. Thậm chí cũng cần có những điều chỉnh cần thiết trong các lĩnh vực chức năng. Nhiều khi phòng ban chức năng cũng phải có sự thay đổi nhằm đảm bảo có đủ nguồn lực cho việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

+ Đảm bảo và phân bổ nguồn lực

Vấn đề quan trọng trong tổ chức thực hiện là đảm bảo sao cho các nguồn lực và phân bổ hợp lý để phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường mắc sai lầm trong việc phân bổ các nguồn lực không phù hợp cho từng chiến lược cụ thể. Sự cố gắng nửa vời

trong tổ chức thực hiện chiến lược sẽ không đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp ngay cả khi chúng ta có chiến lược đúng đắn.

Phân bổ nguồn lực là một hoạt động quản trị trung tâm trong tổ chức thực hiện chiến lược, thông thường các doanh nghiệp phân bổ các hoạt động của doanh nghiệp theo ý chủ quan của các nhà quản lý mang nặng yếu tố chính trị. Nhưng trong quản trị chiến lược đòi hỏi các nguồn lực phải được phân bổ theo mức độ ưu tiên tùy thuộc vào mục tiêu chiến lược và mục tiêu hàng năm đã thông qua.

Cũng cần phải nhấn mạnh rằng việc thực hiện chiến lược không phải chỉ đơn giản bằng cách phân bổ các nguồn lực hợp lý cho các đơn vị hoặc phòng ban mà phải đảm bảo việc phân phối và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực này. Các tình huống thường xảy ra tác động lớn đến việc phân bổ nguồn lực có hiệu quả: Bảo vệ quá đáng các nguồn lực; quá nhấn mạnh đến các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn; mục tiêu chiến lược và quan điểm của lãnh đạo đưa ra không rõ ràng; sợ rủi ro và thiếu kiến thức.

Nội dung chủ yếu trong công tác đảm bảo các nguồn lực là phân nguồn lực tài chính; nguồn lực vật chất; nguồn nhân sự và nguồn lực về công nghệ. Tuy nhiên trong tổ chức thực hiện chiến lược thì thực chất việc phân bổ nguồn lực thường tập trung chủ yếu vào phân bổ nguồn lực.

Đảm bảo và phân bổ nguồn vốn thường căn cứ vào chiến lược cấp công ty và đảm bảo phân bổ vào mục đích sử dụng hu hiệu nhất. Phân bổ nguồn vốn cần phải đảm bảo những vấn đề sau:

- Cần xem xét lại định hướng tổng quát của việc phân bổ nguồn vốn, xem xét các khoản chi đã hợp lý chưa, có thể giúp họ hoàn thành được công việc mà chiến lược kinh doanh đặt ra chưa, ấn định các lĩnh vực chung cần hoặc không cần đầu tư vào.

- Phân tích nhu cầu về vốn như vốn lưu động, hàng tồn kho, nợ phải thu, xem xét vấn đề phân phối thu nhập. Đồng thời lập ngân sách về vốn; đây là công cụ quan trọng phục vụ cho việc thực hiện và kiểm tra quản lý vốn.

- Phân tích cơ cấu tài chính của doanh nghiệp trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh. Cơ cấu tài chính có ảnh hưởng đến mức độ hấp dẫn và mức chi phí huy động các nguồn vốn cho thực hiện chiến lược và sẽ ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu lợi nhuận. Nhưng cơ cấu tài chính cũng bị ảnh hưởng của các mục tiêu và chiến lược tổng quát của doanh nghiệp. Việc phân bổ các nguồn vốn phải căn cứ vào mục tiêu và chiến lược cụ thể.

Phân tích cơ cấu tài chính nhằm kiểm tra tính hợp lý của cơ cấu hiện hành theo định kỳ. Khi cần thêm nguồn vốn mới, phải kiểm chứng lại cơ cấu tài chính mà doanh nghiệp mong muốn.

Đánh giá và chọn một hay nhiều nguồn vốn để thực hiện chiến lược. Khi lựa chọn cần xem xét mục đích cụ thể của việc sử dụng vốn; chi phí sử dụng vốn và những ưu, nhược điểm của việc sử dụng nguồn vốn đó.

Phân bổ nguồn ngân sách gồm ngân quỹ tiền mặt, ngân quỹ về vốn, ngân quỹ từ doanh số bán ra, ngân quỹ hàng hoá tồn kho, dự trữ và các loại chi phí khác.

3. Xây dựng cơ cấu tổ chức gắn với việc thực hiện chiến lược

Để thực hiện chiến lược thì doanh nghiệp cần phải xác định một cơ cấu tổ chức phù hợp nhằm bố trí sắp xếp nhân sự và công việc để doanh nghiệp có thể theo đuổi được các chiến lược của mình có hiệu quả nhất. Chúng ta sẽ bàn một cách chi tiết hơn ở chương 10.

4. Triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh

Triển khai thực hiện chiến lược là nhiệm vụ không phải lúc nào cũng dễ dàng. Qua khảo sát những vấn đề vướng mắc trong việc thực hiện chiến lược thường gặp là:

- Việc thực hiện chiến lược mất nhiều thời gian hơn so với dự kiến ban đầu.
- Những vấn đề phát sinh thường không lường trước được
- Công tác điều hành các công việc thực hiện không có hiệu quả.
- Các hoạt động cạnh tranh và các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp gây tác động xấu đến tổ chức thực hiện chiến lược.
- Đội ngũ quản trị viên tham gia việc thực hiện không có đủ năng lực.
- Công nhân viên chưa được đào tạo và huấn luyện một cách đúng mực theo yêu cầu của việc thực hiện chiến lược.
- Các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của hãng gây ra tác động ngược lại.
- Cán bộ quản trị cấp phòng ban chưa đảm bảo lãnh đạo và điều hành một cách đúng mức.
- Các nhiệm vụ và biện pháp thực hiện chủ yếu chưa được xác định một cách chi tiết.

- Hệ thống thông tin sử dụng để theo dõi quá trình thực hiện chưa tương xứng.

Có thể nói rằng quá trình triển khai thực hiện chiến lược suy cho cùng là những nỗ lực phối hợp tối ưu giữa ba yếu tố gồm: yếu tố kỹ thuật, yếu tố tác nghiệp và yếu tố sản xuất: gọi tắt là TOP. Các mục tiêu của TOP (technical perations productobjectives) đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược phải tìm cách giảm chi phí các đầu vào và tăng giá trị các đầu ra trong quá trình hoạt động kinh doanh của công ty.

Trong quá trình thực hiện, doanh nghiệp cần phải điều chỉnh tiến hành thực thi chiến lược cho phù hợp với thực tế môi trường tác động và doanh nghiệp.

Lawrence Herbeniak và William Joyce cho rằng có 4 phương pháp khác nhau để can thiệp vào quá trình thực hiện chiến lược. Mỗi phương pháp tùy thuộc vào phạm vi của vấn đề mà tổ chức phải đối phó, thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề này. Tất nhiên, phạm vi của vấn đề càng rộng lớn và càng bức bách thì nhiệm vụ của nhà quản trị càng khó khăn hơn.

Hình 10.1: Các phương pháp điều chỉnh thực hiện chiến lược

| | | Thời gian thực hiện | |
|-------------------------------|-----|---|---|
| | | Dài hạn | Ngắn hạn |
| Phạm vi của vấn đề chiến lược | Lớn | Can thiệp theo trình tự trước sau (a) | Can thiệp phức (b) |
| | Nhỏ | Can thiệp theo diễn biến của hoạt động (c) | Can thiệp bằng biện pháp quản lý (d) |
| | | Dài hạn | Ngắn hạn |

* *Phương pháp can thiệp theo diễn biến của hoạt động* (hình 10.1c): được áp dụng khi các vấn đề của doanh nghiệp thực hiện có phạm vi nhỏ hẹp và không bức bách lắm. Tác động can thiệp theo diễn biến (evolutionary interventions) gồm những quyết định thông thường chủ yếu liên quan đến các vấn đề nhân sự nhằm giải quyết nhanh vấn đề hoặc cải thiện thành tích hoạt động. Phương pháp này không có tác dụng chuyển đổi đáng kể trong chiến lược doanh nghiệp hoặc trong thủ tục điều hành cơ bản. Do đó, nó không bao hàm ý nghĩa thay đổi mang tính chiến lược.

* *Phương pháp can thiệp bằng các biện pháp quản lý* (managerial interventions) (Hình 10.1d) có thể chỉ cần tập trung xem xét và giải quyết một điểm rắc rối hay trục trặc nào đó đang xảy ra thay vì phải cùng lúc để ý đến nhiều việc khác nhau trong doanh nghiệp.

* *Phương pháp can thiệp theo trình tự trước sau* (sequential interventions).

Phương pháp can thiệp theo trình tự trước sau (Hình 10.1a) can thiệp nhiều lĩnh vực khác nhau của doanh nghiệp theo kế hoạch vạch sẵn. Quản trị viên nhận thức và duy trì các mối quan hệ hữu cơ giữa những lĩnh vực hoạt động ngay cả khi phân chia vấn đề và tuân tự giải quyết nó từng phần theo một tiến trình hợp lý. Sau thời gian nhiều năm, tháng, họ có thể thực hiện một loạt các thay đổi cần thiết theo đúng phương pháp đã chọn.

* *Phương pháp can thiệp phức hợp* (cimplex interventions)

Tuy nhiên, khi thời gian bị hạn chế, quản trị hoạt động, dàn xếp và phối hợp một loạt những quyết định có tương quan với nhau thường phải cần một lực lượng công tác với cơ chế thích hợp để gắn bó các thành phần hoặc bộ phận môi trường bên ngoài thì phương pháp can thiệp phức hợp (Hình 10.1b) tỏ ra hữu dụng, hơn nữa, nếu môi trường thay đổi càng phức tạp và hỗn hợp thì tất nhiên phương pháp này cần phải được tiến hành thường xuyên.

Sự phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình thực hiện các mục tiêu và sự tranh thủ các nguồn lực có hạn khi triển khai thực hiện chiến lược thường nảy sinh nhiều mâu thuẫn hoặc những bất đồng giữa hai hay nhiều bên về một hay nhiều vấn đề, mâu thuẫn nảy sinh ngay cả khi đề ra mục tiêu hàng năm. Mâu thuẫn nảy sinh khi các quản trị viên và nhà hoạch định chiến lược phải lựa chọn cân nhắc như chú trọng đến lợi nhuận ngắn hạn hay sự phát triển dài hạn; trọng tâm vào lợi nhuận ngắn hạn hay sự phát triển dài hạn; trọng tâm vào lợi nhuận hay thị phần; phát triển thị phần hay tập trung phát triển sản phẩm; tăng trưởng hay chỉ nên giữ ổn định v.v... Mâu thuẫn là không tránh khỏi trong doanh nghiệp, đặc biệt là trong quá trình thực hiện chiến lược. Mâu thuẫn không phải lúc nào cũng là xấu, không có mâu thuẫn đôi khi là sự biểu hiện thờ ơ và các quản trị viên khó khăn biết được những vấn đề nảy sinh trong nội bộ doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp nên chủ động nhận biết và đưa ra những giải pháp cho những mâu thuẫn trong quá trình thực hiện chiến lược và những hoạt động sửa đổi và điều chỉnh.

Các chiến lược kinh doanh nhất là chiến lược mới thường đòi hỏi phải có sự sửa đổi trong quá trình thực hiện. Ban lãnh đạo cấp cao cần phải soạn thảo cận kẽ và đề ra các sửa đổi bằng cách: Dự báo sự mâu thuẫn và phản

ứng có thể xảy ra trong doanh nghiệp. Bởi vì nhiều nhân viên sẽ nghĩ rằng đây là sự thay đổi nhiều thái độ khác nhau như phản ứng ra mặt hoặc phản ứng không ra mặt. Vì vậy ban lãnh đạo có thể trù tính được mức độ phản đối với một thay đổi nào đó, nhờ sử dụng phương pháp dự báo và thu thập dữ liệu khác nhau, nhất là phương pháp lắng nghe. Sau đó tìm mọi cách để giảm bớt sự phản đối trước khi đưa ra thay đổi như thay đổi y phục, kêu gọi nhân viên tham gia nhiều hơn vào việc đưa ra thực hiện thay đổi cụ thể; tạo ra không khí thuận lợi thực thi chiến lược kinh doanh; kêu gọi sự giúp đỡ của công nhân viên, làm cho họ phấn khởi nghĩ rằng mình có tham gia thực hiện quyết định thay đổi; cần đổi mới phong cách lãnh đạo để thu hút được sự tham gia của nhiều người. Sự tự nguyện tham gia của công nhân viên thường có giá trị là ép họ phải ngoan ngoãn chấp hành một cách miễn cưỡng.

Nếu sự thay đổi đột ngột và thái độ phản đối gay gắt đến mức làm tổn hại nhiều đến khả năng thành công, hay thậm chí khả năng tồn tại của doanh nghiệp thì ban lãnh đạo cần xem xét vấn đề sửa đổi chiến lược. Nhưng doanh nghiệp cũng phải nhận thấy rằng quá trình quản trị chiến lược có thể xem như là quản trị những sự thay đổi.

5. Đánh giá việc thực hiện chiến lược

Quản trị chiến lược là một quá trình năng động, nó phải tạo điều kiện để thực hiện thành công các chiến lược. Ngay từ khi xây dựng chiến lược, doanh nghiệp cũng phải nhận thức được rằng cần có những sửa đổi điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Cần tránh những sửa đổi lớn mang tính ồ ạt, nhưng cũng cần phải xem xét sự cần thiết phải điều chỉnh trong tình thế bất buộc, đánh giá việc thực hiện chiến lược là cơ hội tốt để đánh giá lại chiến lược của doanh nghiệp. Nhiều khi chiến lược được xây dựng tỏ ra hoàn toàn logic và hợp lý nhưng lại không thể thực hiện được một cách có hiệu quả chỉ vì một số nhân tố nào đó như không đủ nguồn lực hoặc nguồn lực không thích hợp, hệ thống thông tin quá yếu... Trong quá trình tổ chức thực hiện, doanh nghiệp cần có những kiểm tra đánh giá cụ thể, có những can thiệp hoặc sửa đổi phù hợp. Tuy nhiên, không nên sửa đổi chiến lược mỗi khi phát sinh những vấn đề không đáng kể. Chỉ nên sửa đổi chiến lược sau khi đã đánh giá cận kẽ và cân nhắc kỹ lưỡng và thấy rằng chiến lược mới có thể đem lại nhiều lợi ích hơn hẳn so với chiến lược hiện tại thì mới sửa đổi.

Để triển khai thực hiện chiến lược có hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống các chính sách hỗ trợ thực hiện chiến lược và kế hoạch hoạt động cụ thể.

III. HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH VÀ KẾ HOẠCH HỖ TRỢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC**1. Hệ thống chính sách hỗ trợ**

Chính sách là phương tiện để đạt được các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Các chính sách bao gồm những văn bản hướng dẫn, các qui tắc và thủ tục được thiết lập để hỗ trợ cho các nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Các chính sách là những chỉ dẫn cho việc đề ra các quyết định trong những lĩnh vực hoạt động thường lặp lại nhiều hoặc diễn ra có tính chu kỳ trong quá trình thực hiện chiến lược.

Các chính sách thường được ra trong lĩnh vực quản trị; tiếp thị, tài chính kế toán; sản xuất/ tác nghiệp; nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin nội bộ doanh nghiệp. Các chính sách có thể được xây dựng ở cấp cao và áp dụng cho toàn doanh nghiệp; chính sách áp dụng cho các bộ phận và phòng ban chức năng cụ thể. Chính sách cũng như các mục tiêu hàng năm đặc biệt quan trọng trong việc thực hiện chiến lược vì chúng bao quát những mong đợi kỳ vọng của nhân viên và quản trị viên trong toàn doanh nghiệp. Các chính sách cho phép sự hợp tác đồng bộ trong toàn doanh nghiệp và giữa các phòng ban và nội bộ các phân xưởng. Nó đảm bảo cho sự giải quyết mọi vấn đề nảy sinh trong doanh nghiệp một cách nhất quán trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược.

Tổ chức thực hiện chiến lược thành công phụ thuộc vào sự hợp tác chặt chẽ giữa tất cả các quản trị viên chức năng và các bộ phận trong doanh nghiệp. Phòng tiếp thị trường chịu trách nhiệm thực hiện chiến lược đòi hỏi có sự gia tăng đáng kể về doanh số bán hàng trong khu vực thị trường mới với những sản phẩm mới hoặc cải tiến. Các nhà quản trị tài chính và kế toán phải đề ra các phương pháp thực hiện chiến lược một cách hiệu quả với chi phí là thấp nhất và với rủi ro tối thiểu cho doanh nghiệp. Các quản trị viên kỹ thuật và công nghệ lại phải sao chép các công nghệ phức tạp hay phát triển công nghệ mới để thực hiện thành công chiến lược. Hệ thống thông tin quản lý nội bộ doanh nghiệp phải đảm bảo thông suốt như một công cụ hữu hiệu trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược; đảm bảo hiệu lực của bộ máy quản trị. Vai trò và sự nỗ lực của các nhà quản trị trong các lĩnh vực chức năng và bộ phận sẽ quyết định phần lớn sự thành công của doanh nghiệp.

Các chính sách về tài chính - kế toán, tiếp thị; sản xuất tác nghiệp; nhân sự; nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin là những công cụ quan trọng

để thực hiện chiến lược có hiệu quả. Trong phần này chúng ta chỉ đề cập đến những vấn đề cơ bản nhất của các chính sách hỗ trợ cho thực hiện chiến lược.

a) *Các chính sách về marketing*: Có nhiều yếu tố quan trọng tác động đến việc thực hiện chiến lược, trong khuôn khổ của chương này chúng ta không thể nêu hết được. Tuy nhiên doanh nghiệp thường đưa ra chính sách sau:

- *Chính sách phối hợp*: Quyết định doanh nghiệp sử dụng phân phối kênh độc quyền hay nhiều kênh phân phối.

- *Chính sách về quảng cáo*: Xác định nên quảng cáo rầm rộ thưa thớt hay không quảng cáo; cách thức quảng cáo.

- *Chính sách đối với khách hàng*: Hạn chế (hay không) kinh doanh với một khách hàng riêng lẻ; Bảo hành hoàn toàn hay bảo hành hạn chế; Thưởng cho những người bán hàng chỉ dựa trên tiền hoa hồng.

- *Chính sách về giá*: Qui định phạm vi chung trong việc định giá bán sản phẩm trong phạm vi toàn doanh nghiệp.

- *Chính sách phân đoạn thị trường* sử dụng rộng rãi trong giai đoạn đầu thực hiện chính sách chiến lược, đặc biệt công ty chuyên doanh và công ty nhỏ, chính sách này có ý nghĩa quan trọng trong việc tổ chức thực hiện chiến lược. Bởi vì, những chiến lược như phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường và đa dạng hoá đòi hỏi sự gia tăng số hàng bán thông qua sản phẩm thị trường mới. Để thực hiện thành công các chiến lược này phải có phương pháp phân đoạn thị trường hợp lý và tiến bộ hơn. Hơn nữa, chính sách phân đoạn thị trường hợp lý cho phép doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả các nguồn lực hạn chế, vì nó không còn đòi hỏi sản xuất đại trà, phân phối tiêu thụ rộng rãi và quảng cáo rầm rộ. Nó đảm bảo cho công ty nhỏ cạnh tranh thành công với công ty lớn nhờ tối đa hoá lợi nhuận trên một đơn vị và doanh số bán hàng trên một phân đoạn thị trường.

Chính sách phân đoạn thị trường sẽ tác động trực tiếp và chi tiết đến tất cả các hoạt động tiếp thị khác của doanh nghiệp. Sau khi phân đoạn thị trường, doanh nghiệp cần xác định nhóm khách hàng mục tiêu để dựa vào đi tập trung các nỗ lực tiếp thị nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của khách hàng này hay nói cách khác là phải xác định chính sách về mặt hàn và các loại dịch vụ mà doanh nghiệp đáp ứng tốt nhất cho khách hàng của mình.

b) *Chính sách nhân sự*: Trong quản trị chiến lược thì chính sách nhân sự thường đề cập đến việc gắn thành tích và lương thưởng với việc thực hiện chiến lược; chế độ đãi ngộ thống nhất; giải quyết các mâu thuẫn trong nội bộ và tạo ra môi trường văn hoá hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược.

Một hệ thống khen thưởng của doanh nghiệp làm thế nào có thể gắn bó chặt chẽ hơn với hoạt động của chiến lược; Các quyết định về tăng lương, các khoản trả cho công trạng và tiền lương làm thế nào có thể gắn chặt chẽ lời giải đáp nào được chấp nhận rộng rãi cho những câu hỏi này, như hệ thống thưởng và cơ chế khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên trong toàn doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thực hiện chiến lược.

Cơ chế thưởng phải dựa trên cơ sở các mục tiêu hàng năm; ví dụ như: tỷ lệ phần trăm tiền thưởng hàng năm của một quản trị viên có thể do những kết quả ngắn hạn đối với kết quả dài hạn, nên thay đổi theo cấp bậc thứ tự trong công ty: chẳng hạn tiền thưởng cho nhà điều hành cấp cao hàng năm có thể được quyết định trên cơ sở 75% ngắn hạn và 25% dài hạn.

Lợi tức trên mỗi cổ phần, tiêu thức phân phối lợi nhuận và thu nhập. Tiêu chuẩn về doanh số, lợi nhuận, năng suất, chất lượng và an toàn là những tiêu chuẩn để gắn thành tích và lương thưởng với những thực hiện chiến lược kinh doanh.

Tạo ra môi trường văn hoá hỗ trợ cho thực hiện chiến lược cũng là một vấn đề mà các doanh nghiệp cần lưu tâm. Nhà quản trị nên cố gắng giữ gìn, nhấn mạnh và dựa vào những khía cạnh nét văn hoá hiện tại nào tương phản với chiến lược mới đưa ra cũng được xác định và thay đổi khi thực hiện các chiến lược mới. Thông thường các chiến lược mới thường bị chi phối bởi thị trường và sự cạnh tranh. Do đó thay đổi nét văn hoá của công ty cho phù hợp với chiến lược mới thường hiệu quả hơn việc thay một chiến lược để phù hợp với môi trường văn hoá hiện tại có nhiều phương pháp để thay đổi văn hoá của doanh nghiệp như tuyển dụng, huấn luyện, đào tạo, chuyển thăng tiến, cơ cấu lại tổ chức của công ty.

c) Các chính sách về tài chính có tác động rất lớn đến hiệu quả và tiến trình thực hiện chiến lược. Các chính sách có vai trò quan trọng trong tổ chức thực hiện chiến lược như: chính sách sáng tạo vốn cần thiết cho thực hiện chiến lược, dự toán ngân sách tài chính; chính sách thu mua, chính sách chia lãi; chính sách tiền mặt... Cụ thể như:

+ Để thực hiện chiến lược đòi hỏi có đủ vốn. Bên cạnh lợi nhuận thu được từ các hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp còn có hai nguồn vốn cơ bản: các khoản nợ và vốn cổ phần thường. Việc quy định tỷ lệ hợp lý trong cơ cấu vốn của nó có thể cũng là yếu tố thành công của chiến lược.

+ Tạo ra đủ vốn để thực hiện các chiến lược. Vấn đề này đòi hỏi các công ty phải làm bản báo cáo tài chính dự trù bao gồm doanh số bán hàng, chi phí lợi nhuận, chi phí hành chính, thuế, vốn, tiền mặt, các khoản phải thu, hàng tồn kho, tổng vốn lưu động, đất đai nhà xưởng và máy móc thiết bị trừ khấu hao...

Việc phân tích các khoản tài chính dự toán có phần quan trọng đáng kể trong doanh nghiệp thực hiện chiến lược vì nó cho phép doanh nghiệp xem xét kết quả kỳ vọng của nhiều biện pháp và phương án thực hiện chiến lược khác nhau. Loại phân tích này thường được sử dụng để dự đoán ảnh hưởng của các quyết định khác nhau trong quá trình thực hiện chiến lược. Chẳng hạn tăng chi phí cho hoạt động nghiên cứu và phát triển lên 70% để hỗ trợ cho chiến lược phát triển sản phẩm v.v... thì tình hình tài chính của nó sẽ tạo ra và có đảm bảo việc thực hiện đồng bộ mục tiêu chiến lược đã đặt ra hay không, có đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp hay không.

Hầu như các chính sách đòi hỏi lập các bản báo cáo tài chính dự kiến cho ít nhất là 3 năm mỗi khi doanh nghiệp tìm kiếm nguồn vốn. Bảng báo cáo thu nhập và bảng tổng kết tài sản dự toán cho phép doanh nghiệp xác định được các chỉ số tài chính dự kiến trong những điều kiện thực hiện chiến lược khác nhau. Khi so sánh với năm trước và với mức bình quân chung của ngành thì các chỉ số về tài chính là những căn cứ đánh giá mức độ khả thi của các phương án thực hiện chiến lược khác nhau.

Doanh nghiệp cũng phải làm các dự thảo ngân sách tài chính là một tài liệu mô tả chi tiết vốn sẽ được cung cấp và chi tiêu như thế nào trong một khoảng thời gian xây dựng. Mặc dù việc lập bảng dự thảo ngân sách hàng năm là công việc đánh giá giá trị của doanh nghiệp, là hoạt động trung tâm để thực hiện chiến lược liên kết tập trung và đa dạng hoá thường được thực hiện bằng cách mua lại các doanh nghiệp khác.

d) *Chính sách công nghệ.* Những chiến lược như phát triển sản phẩm; thâm nhập thị trường và đa dạng hoá... đòi hỏi những đóng góp đáng kể của bộ phận nghiên cứu và triển khai. Các chính sách về công nghệ có tính chất kích thích những nỗ lực trong thực hiện chiến lược cải tạo và đổi mới sản phẩm; cải tiến và đổi mới quy trình công nghệ... Các chính sách này tạo điều

kiện cho doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và giúp cho doanh nghiệp có thể tận dụng được nhiều cơ hội trên thị trường.

e) *Chính sách đầu tư cho hệ thống thông tin quản trị.* Việc nhận ra tầm quan trọng của vấn đề thiết lập một hệ thống thông tin hiệu quả trong nội bộ doanh nghiệp sẽ không còn là sự lựa chọn trong tương lai, mà nó trở thành một đòi hỏi đặt ra cho các doanh nghiệp hiện nay. Đối với nhiều ngành, thông tin đang trở thành yếu tố quan trọng nhất phân biệt sự thành công hay thất bại của các công ty. Quá trình quản trị chiến lược tạo điều kiện hết sức dễ dàng trong những công ty có hệ thống thông tin hiệu quả. Nhiều công ty đang thiết lập phương pháp mới cho hệ thống thông tin, phương pháp kết hợp những hiểu biết về kỹ thuật của các chuyên gia máy vi tính với tầm nhìn xa, trông rộng của các nhà quản trị cấp cao. Những chính sách như: chính sách đầu tư cho mạng lưới thông tin nội bộ doanh nghiệp; chính sách đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ quản trị viên... sẽ cho phép thúc đẩy phát triển hệ thống thông tin kích thích việc thực hiện chiến lược ở nhiều công ty.

Thu nhập, truy tìm và dự trữ thông tin có thể được sử dụng để hình thành lợi thế cạnh tranh theo những cách như giám sát các nhà cung cấp, thông tin cho các nhà quản trị và các nhân viên, kết hợp các hoạt động giữa các phòng ban, và quản trị ngân quỹ. Cũng như hàng tồn kho và nguồn lực, thông tin, đang trở thành một tài sản quý giá có thể được kiểm soát và quản trị. Những công ty thực hiện các chiến lược bằng cách sử dụng các thông tin tốt nhất sẽ hưởng được lợi thế cạnh tranh vào đầu thế kỷ XXI.

Một hệ thống thông tin tốt có thể cho phép công ty giảm được chi phí. Sự thông tin liên lạc trực tiếp giữa các nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà tiếp thị và khách hàng có thể liên kết các yếu tố của một chuỗi giá trị lại với nhau cho dù chúng nằm trong một doanh nghiệp. Việc cải tiến hệ thống thông tin cũng thường dẫn đến sự cải tiến về chất lượng và dịch vụ.

2. Kế hoạch hoạt động

Một trong các nội dung chủ yếu của việc xây dựng kế hoạch hoạt động là đề ra nội dung cụ thể những công việc và các biện pháp hoặc các bước cần tiến hành để thực hiện một nhiệm vụ hoặc mục tiêu chiến lược nào đó. Thí dụ, đơn vị cấp dưới của công ty có thể đề ra các chương trình về đào tạo, huấn luyện, quảng cáo hiện đại hoá nhà máy và phát triển sản phẩm mới. Ngân sách đề ra những chi phí cần thiết cho các hoạt động trong chương trình hoạt động. Các thủ tục là hệ thống và trình tự các bước hoặc các

phương pháp được đề ra thực hiện một nhiệm vụ hay một công việc cụ thể. Thủ tục là các qui định hướng dẫn cho nhân viên trong các lĩnh vực giải quyết những vấn đề phát sinh trong thực tế chiến lược, kế hoạch hành động, ngân sách và thủ tục nhằm định hướng cho các hoạt động thường ngày của doanh nghiệp phải gắn liền với việc thực hiện chiến lược.

Xây dựng kế hoạch hoạt động phải xác định rõ những mục tiêu cần đạt được trong từng khoảng thời gian ngắn và các mục tiêu này được cụ thể hoá từ mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp. Kế hoạch này phải được xác định rõ cho từng đơn vị trong doanh nghiệp; tiến hành phân công người chịu trách nhiệm ở từng khâu trong từng công việc; qui định rõ ràng cơ chế điều hành và trách nhiệm cá nhân.

Mục đích của việc xây dựng kế hoạch hành động là nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện có hiệu quả và tập trung vào thực hiện chiến lược của đơn vị cơ sở và của công ty.

Việc xác định kế hoạch hành động có ý nghĩa đặc biệt quan trọng cả về lý luận và thực tiễn vì đây là những chương trình hành động cụ thể, xác định rõ mục tiêu phấn đấu của từng bộ phận trong từng giai đoạn nhất định tạo cơ sở vững chắc cho việc thực hiện các mục tiêu hàng năm và quán triệt đầy đủ quan điểm chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và đơn vị trong toàn doanh nghiệp trong quá trình thực hiện chiến lược.

Tóm tắt: Tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh thành công phụ thuộc vào sự hợp tác giữa tất cả các nhà quản trị trong một doanh nghiệp. Việc thực hiện chiến lược ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động của công ty, doanh nghiệp từ trên xuống dưới. Nó tác động mạnh đến tất cả các lĩnh vực kinh doanh theo chức năng và theo từng đơn vị kinh doanh riêng biệt.

Tiến trình triển khai thực hiện chiến lược bao gồm 5 bước cần tuân thủ để đảm bảo chiến lược được thực hiện hữu hiệu, trong đó việc xây dựng cơ cấu tổ chức giữ vai trò hết sức quan trọng. Mặt khác việc thực thi chiến lược còn phụ thuộc vào việc xác định mục tiêu cụ thể hàng năm, các chính sách, phân bổ nguồn lực, quản trị mâu thuẫn, xây dựng cơ cấu tổ chức, gắn thành tích với lương thưởng, vịnh của tc svà các vấn đề về marketing, tài chính ngân sách... những vấn đề này đòi hỏi người quản trị phải nhận thức đầy đủ vai trò và sự tác động của nó trong quá trình thực hiện chiến lược.

Có 4 phương hướng khác nhau để điều chỉnh và giải quyết các vấn đề nảy sinh trong thực hiện chiến lược tùy theo phạm vi của vấn đề cần đối phó

và thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề: Can thiệp theo diễn biến hoạt động; Can thiệp bằng biện pháp quản lý.

Thực hiện các chiến lược không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nhưng suy cho cùng, đó là những nỗ lực phối hợp tối ưu giữa 3 yếu tố trong quá trình hoạt động kinh doanh của công ty.

IV. Ý NGHĨA CỦA VIỆC LỰA CHỌN CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là nền tảng về mặt tổ chức của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận được chuyên môn hoá, có những trách nhiệm và quyền hạn nhất định, mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được bố trí theo từng cấp nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức được thiết kế thành các bộ phận quản trị và các cấp quản trị. Bộ phận quản trị là một đơn vị riêng biệt chuyên môn hoá những chức năng quản trị nhất định. Cấp quản trị là sự thống nhất tất cả các bộ phận quản trị phản ánh sự phân chia chức năng quản trị theo chiều ngang, còn số cấp quản trị thể hiện sự phân chia chức năng quản trị theo chiều dọc.

2. Căn cứ thiết kế cơ cấu tổ chức

Các doanh nghiệp phải làm việc này khi họ xây dựng hoặc điều chỉnh cơ cấu tổ chức của mình cho phù hợp với yêu cầu của việc thực hiện chiến lược. Khi thiết kế cơ cấu tổ chức thường dựa vào những căn cứ sau:

- Trình độ chuyên môn hoá

Khi thiết kế cơ cấu tổ chức phải căn cứ vào trình độ chuyên môn hoá trong quản trị để tiến hành phân công nhiệm vụ cho từng quản trị viên và từng nhóm công tác, đồng thời phân chia từng quản trị viên và từng nhóm công tác, đồng thời phân chia các phòng ban qua việc phối hợp và hợp tác giữa các quản trị viên và nhóm công tác trong từng bộ phận, phòng ban và cấp quản trị.

- Tiêu chuẩn hoá trong tổ chức

Khi thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp thường đưa ra những tiêu chuẩn hoá nhằm đảm bảo các hoạt động được tiến hành như đã định. Nhiều loại tiêu chuẩn được thiết lập nhằm hợp thức hoá các hoạt động và những mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp. Tiêu chuẩn hoá tạo ra sự thống nhất và sự nhất quán trong toàn doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường quy định rõ

những công việc, nhiệm vụ và cơ chế điều hành, quyền hạn của các cán bộ và bộ phận trong hệ thống nội qui, qui định nhằm tiêu chuẩn hoá công việc của đơn vị mình. Bằng cách đó doanh nghiệp có thể hợp thức hoá các chương trình tuyển chọn và đào tạo nhân sự để tiêu chuẩn hoá các kỹ năng của lực lượng nhân sự trong toàn doanh nghiệp và nhiều hoạt động trong tổ chức.

- Phối hợp các hoạt động trong tổ chức

Khi phân công công việc càng sâu thì đòi hỏi sự hợp tác càng rộng, đòi hỏi sự phối hợp các hoạt động của nhiều phòng, ban chức năng và các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp. Các cơ chế tiêu chuẩn hoá sẽ giúp cho việc phối hợp các hoạt động trong tổ chức được dễ dàng hơn, đặc biệt trong các tổ chức đơn giản. Tuy nhiên khi công việc càng trở nên phức tạp với yêu cầu chuyên môn hoá cao thì tiêu chuẩn hoá không thôi khó có thể giúp cho việc phối hợp hoạt động đạt hiệu quả mong muốn.

Cơ chế phối kết hợp hoạt động biểu thị phương cách mà một doanh nghiệp nỗ lực phối hợp con người trong tổ chức với các bộ phận chức năng để hoàn thành nhiệm vụ của doanh nghiệp. Một cơ cấu tổ chức đảm bảo được phối hợp chặt chẽ có ý nghĩa rất lớn trong việc tổ chức thực hiện chiến lược. Bởi vì nó giúp cho quản trị chiến lược đánh giá thành tích kiểm soát và điều chỉnh các sai lệch trong quá trình thực hiện chiến lược.

- Mức độ phân cấp và phân quyền trong tổ chức

Trong cơ cấu tổ chức tập quyền thì chỉ có quản trị viên cấp cao mới có quyền tham gia vào quá trình ra quyết định, thậm chí có khi quyền tham gia vào quá trình ra quyết định, thậm chí có khi quyền hành tập trung vào một cá nhân lãnh đạo. Trong khi đó trong cơ cấu tổ chức phân quyền thì nhiệm vụ ra quyết định được giao cho các quản trị viên trung gian và quản trị viên cơ sở tùy theo những nhiệm vụ mà họ đảm nhận và theo đó những quyền hạn chính thức cũng được giao xuống cho cấp dưới trong cơ cấu tổ chức. Do đó mức độ phân quyền và tập quyền cũng chi phối đến việc thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

- Tâm quản trị

Tâm quản trị còn gọi là số lượng cấp dưới mà một nhà quản trị cấp trên có thể trực tiếp quản lý. Phạm vi và tâm quản trị có ý nghĩa trong việc xác định số cấp và quy mô của các bộ phận quản trị trong khi thiết kế cơ cấu tổ chức cho doanh nghiệp.

- Ngoài ra khi thiết kế cơ cấu tổ chức còn phải căn cứ vào quy mô hoạt động, đặc điểm kinh tế - kỹ thuật và mục tiêu chiến lược đặt ra.

3. Ý nghĩa của việc thiết kế cơ cấu tổ chức trong thực hiện chiến lược

Chiến lược được thực hiện thông qua việc thiết kế tổ chức. Bởi vì thực chất của việc thực hiện chiến lược là cách mà doanh nghiệp tạo ra sự sắp xếp bố trí và cơ chế hoạt động của tổ chức cho phép doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Thiết kế tổ chức có liên quan đến việc lựa chọn sự kết hợp giữa cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm tra đảm bảo cho công ty thực hiện chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Nó cho phép tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp tạo ra sự sắp xếp bố trí và cơ chế hoạt động của tổ chức cho phép doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Thiết kế tổ chức có liên quan đến việc lựa chọn sự kết hợp giữa cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm tra đảm bảo cho công ty thực hiện chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Nó cho phép tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Vai trò quan trọng của cơ cấu tổ chức thể hiện trên hai khía cạnh: (1) Điều phối các hoạt động của nhân viên để họ có thể làm việc với nhau và thực hiện chiến lược một cách có hiệu quả nhất nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. (2) khuyến khích động viên các nhân viên và đưa ra một cơ chế khuyến khích động viên cho các nhân viên học phương pháp làm việc mới.

Cơ cấu tổ chức định hướng mà các nhân viên ứng xử và quy định sẽ hoạt động như thế nào trong vị trí của tổ chức. Nếu một ban giám đốc điều hành muốn biết tại sao việc ra các quy định trong doanh nghiệp thường mất nhiều thời gian, hoặc tại sao lại thiếu sự hợp tác giữa bộ phận bán hàng và các khâu sản xuất; hoặc tại sao việc đổi mới sản phẩm quá chậm, thì cần phải xem xét việc thiết kế cơ cấu tổ chức đã hợp lý chưa và phải phân tích xem cơ cấu tổ chức cơ sở đã điều phối và động viên các hành vi ứng xử của nhân viên như thế nào. Thiết kế tổ chức hợp lý cho phép doanh nghiệp nâng ao khả năng cạnh tranh và thuận lợi trong tổ chức thực hiện chiến lược.

Như chúng ta đã biết, mỗi chức năng của doanh nghiệp cần được triển khai trong tương quan với các hoạt động tạo ra giá trị để làm nâng cao hiệu quả, chất lượng, đổi mới công nghệ hoặc trách nhiệm đối với khách hàng. Vì vậy cơ cấu được thiết kế phải cho phép nó có thể thực hiện được các chức năng, kỹ năng của mình được chuyên môn hoá và có hiệu lực. Tuy

nhiên, khi các chức năng này càng được chuyên môn hoá thì chúng thường chỉ bắt đầu theo đuổi mục tiêu riêng của mình mà quên mất sự cần thiết phải liên hệ và phối hợp với các chức năng khác. Ví dụ, mục tiêu của chức năng nghiên cứu và triển khai, là trọng tâm vào đổi mới công nghệ và thiết kế sản phẩm trong khi đó mục tiêu của chức năng sản xuất thường xoay quanh việc nâng cao hiệu quả. Nếu để tự chúng thì các chức năng sẽ ít liên hệ với nhau và khi đó sẽ có nhiều khó khăn trong tổ chức thực hiện.

Mục tiêu của thiết kế cơ cấu tổ chức là đưa ra được một cơ chế mà qua đó các quản trị viên có thể phối hợp các hoạt động của nhiều chức năng trong toàn doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

4. Những nội dung cơ bản trong thiết kế cơ cấu tổ chức

Khi thiết kế cơ cấu tổ chức thường bắt đầu từ việc phân cấp và phân quyền để hình thành các bộ phận cơ bản của cơ cấu tổ chức.

+ Phân quyền là cách mà công ty sử dụng để bố trí nhân sự và các nguồn lực vào từng nhiệm vụ của các chức năng hoặc các đơn vị cơ sở trong doanh nghiệp. Một tổ chức cần phải xây dựng cơ cấu tổ chức sao cho các chức năng và các đơn vị cơ sở khác nhau có thể phối hợp những hoạt động của mình nhằm theo đuổi chiến lược của công ty một cách có hiệu quả.

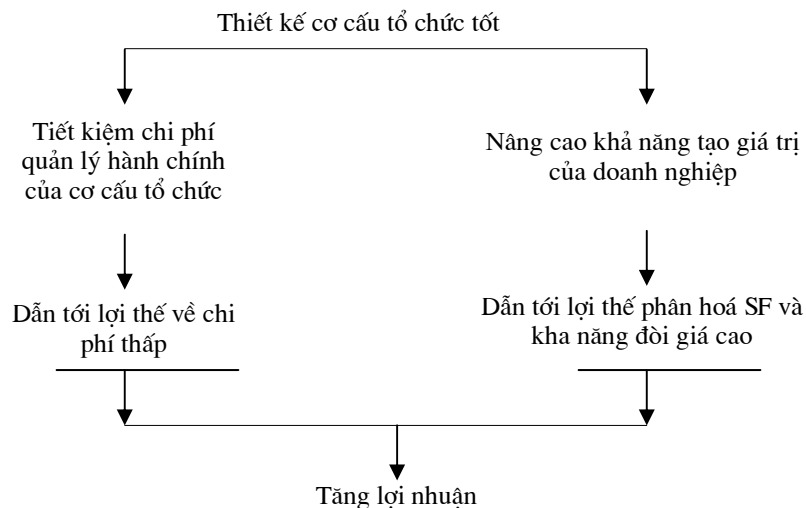
Phân quyền đề cập đến cách mà công ty phân chia quyền lực cho các chức năng và đơn vị cơ sở và tập trung hoá đề cập đến cách hợp tác kết hợp các bộ phận lại với nhau. Hai quá trình này quy định đến việc cơ cấu tổ chức sẽ vận hành như thế nào với nhau. Hai quá trình này quy định đến việc cơ cấu tổ chức sẽ vận hành như thế nào trong quá trình thực hiện chiến lược đã lựa chọn của họ.

Việc vận hành một cơ cấu nhằm phối hợp và khuyến khích các hoạt động mục tiêu thường rất tốn kém. Những chi phí cho việc vận hành một cơ cấu tổ chức còn gọi là chi phí quản lý hành chính. Một cơ cấu càng phức tạp tức là có trình độ phân quyền và tập trung hoá cao thì chi phí quản lý hành chính càng cao. Nếu doanh nghiệp phân quyền càng sâu thì các quản trị viên càng được chuyên môn hoá trong từng nhiệm vụ của mình, sẽ đòi hỏi nhiều nguồn lực để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả, đồng thời chi phí cho quản trị viên cũng rất cao, do đó chi phí quản lý hành chính càng lớn. Tương tự, nếu tập quyền cao thì thời gian quản lý cũng đòi hỏi nhiều cho các cuộc họp tay đôi để phối hợp các hoạt động chức năng và chi phí quản lý cũng sản xuất tăng theo.

Nếu chi phí quản lý hành chính quá lớn khi tổ chức thực hiện chiến lược sẽ làm giảm lợi nhuận của công ty rất nhanh và nhanh hơn cả việc hình thành một chiến lược tối và vì thế có tác động trực tiếp đến kết quả thực hiện của công ty. Vì vậy việc thiết kế cơ cấu tổ chức không tốt, chẳng hạn như: quá nhiều cấp quản trị hoặc mối liên hệ không hợp lý sẽ làm cho chi phí quản lý hành chính cao và có thể trực tiếp làm giảm lợi nhuận của công ty. Trái lại, nếu thiết kế cơ cấu tổ chức hợp lý, có thể tiết kiệm được chi phí quản lý hành chính và tạo điều kiện cho công ty có lợi thế về chi phí thấp để nâng cao lợi nhuận.

Việc thiết kế tổ chức cũng tác động đến thu nhập của công ty. Nếu các nhà quản trị chiến lược chọn đúng cơ cấu tổ chức cho việc phối hợp các hoạt động tạo ra giá trị, nó sẽ nâng cao khả năng tạo giá trị của công ty, có thể bán được giá cao và vì thế thu nhập của công ty sẽ tăng. Chính vì vậy, việc thiết kế cơ cấu tổ chức là vấn đề sống còn của công ty. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay ngày càng nhiều doanh nghiệp đang cải tổ và sắp xếp lại tổ chức của họ để nâng cao kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh bằng cách thiết kế một cơ cấu tổ chức hợp lý.

Hình 10.2: Thiết kế tổ chức làm tăng lợi nhuận như thế nào



+ Phân cấp: Mục đích của phân cấp là đặc trưng hoá mối liên hệ báo cáo mà nó cho phép liên kết mọi nhân viên, nhiệm vụ và các chức năng ở tất cả các cấp của doanh nghiệp. Vấn đề cơ bản là doanh nghiệp phải lựa chọn số lượng các cấp quản trị hợp lý và xác định tầm quản lý chính xác để thiết kế cơ cấu tổ chức hợp lý nhất. Các cấp tổ chức từ trên xuống hình thành cơ cấu

trách nhiệm từ trên xuống.

Vấn đề đặt ra trong thiết kế tổ chức là xác định số cấp của cơ cấu. Các doanh nghiệp chọn số lượng cấp quản trị cần dựa trên cơ sở chiến lược của mình và các nhiệm vụ chức năng để thực hiện chiến lược chung của doanh nghiệp. Đồng thời quy định các quy tắc, quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức phải phù hợp với yêu cầu của chiến lược tổng quát, chiến lược kinh doanh và chiến lược chức năng.

Phân cấp và liên kết hội nhập là hai quan điểm thiết kế quy định đến cơ cấu hoạt động như thế nào. Mức độ phân cấp và mức độ liên kết càng cao thì chi phí hành chính càng lớn.

+ Xác định số cấp của cơ cấu hợp lý: Khi doanh nghiệp tăng trưởng và đa dạng hoá, thì số cấp quản trị trong cơ cấu tổ chức cũng tăng cho phép công ty có thể điều khiển và phối hợp các hoạt động của nhân viên một cách hiệu quả nhất. Mặc dù số cấp quản trị phụ thuộc vào quy mô, nhưng khi thiết kế cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp thường cố gắng giữ cơ cấu tổ chức với số cấp ít nhất theo nguyên tắc tối thiểu hoá các mắt xích ra quy định cần thiết để đạt được chiến lược của mình.

Nếu số cấp quá nhiều thì các khâu ra quy định trở nên quá dài và các nhà quản trị chiến lược có xu hướng mất khả năng kiểm soát toàn bộ cơ cấu, tức là họ cũng mất khả năng kiểm soát việc thực hiện chiến lược của họ. Nhiều vấn đề nảy sinh khi cơ cấu tổ chức có quá nhiều cấp, như: vấn đề khuyến khích động viên và việc phối hợp giữa các nhân viên, chức năng khó khăn hơn và chi phí quản lý tăng cao.

- Quá nhiều cấp quản lý sẽ ngăn cản việc trao đổi thông tin và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng và làm tăng chi phí quản lý hành chính. Việc trao đổi thông tin giữa cấp cao nhất với cấp thấp nhất càng lâu thì các mắt xích ra quy định càng dài. Việc này dẫn đến một cơ cấu không năng động và khó khăn trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược.

- Các thông tin truyền đạt từ dưới lên trong tổ chức cũng có thể bị bóp méo. Các đơn vị thành viên có thể chỉ báo cáo cho các cấp trên của họ những thông tin để củng cố vị trí của họ trong toàn doanh nghiệp. Nếu số lượng các cấp quản trị càng lớn thì các đơn vị thành viên càng bóp méo thông tin nhiều, do đó sẽ khó khăn trong việc triển khai thực hiện chiến lược

- Vấn đề động viên khuyến khích. Khi số cấp trong tổ chức tăng lên, thì phạm vi quyền hạn của các quản trị viên ở từng cấp sẽ giảm xuống. Ví dụ,

có 2 công ty cùng quy mô: Một công ty có 3 cấp quản trị và công ty kia có 7 cấp quản trị. Các quản trị viên trong cơ cấu tổ chức ba cấp sẽ có quyền hạn nhiều hơn, với quyền hạn nhiều hơn thì tăng sự khuyến khích động cơ của họ vào việc thực hiện tích cực và có trách nhiệm với kết quả của công ty. Ngoài ra, khi chỉ có ít cán bộ quản trị thì kết quả công việc được nhận thấy rõ hơn và vì thế họ có thể hy vọng phần thưởng cao hơn khi công việc họ đã hoàn thành tốt. Ngược lại, trong công ty có cơ cấu nhiều cấp, khả năng thực hiện quyền hạn của các quản trị viên là hạn chế và các quy định của họ được xem xét một cách kỹ lưỡng bởi các cấp trên. Kết quả là các quản trị viên có xu hướng từ chối những nhiệm vụ có thiết kế cơ cấu tổ chức tác động mạnh đến khó khăn động viên người lao động và là cách để thực hiện chiến lược.

- Nếu nhiều cấp quản trị tức là đòi hỏi phải có nhiều quản trị viên cấp trung gian và việc tuyển dụng quản trị viên là rất tốn kém. Như đã nhận định ở trên, tiền lương, phúc lợi cho cán bộ quản lý là một khoản chi phí quản lý hành chính rất lớn. Mặc dù có phong trào tăng chi phí cho đội ngũ quản trị viên nhưng các doanh nghiệp vẫn cố gắng tìm cách giảm số cấp quản trị, số lượng quản trị viên và giảm chi phí quản lý hành chính nhằm tăng lợi nhuận.

+ Một vấn đề nữa thường đề cập đến khi thiết kế cơ cấu tổ chức là tập trung hoá hay phi tập trung hoá.

Quyền lực được tập trung hoá khi các nhà quản lý ở cấp cao hơn trong cơ cấu tổ chức giữ quyền ra các quy định quan trọng nhất. Khi quyền lực được phi tập trung hoá là nó được phân cấp cho các đơn vị cơ sở, các phòng chức năng và quản trị viên ở cấp thấp hơn của cơ cấu tổ chức.

Phi tập trung hoá quyền lực là tạo quyền hạn cho các cấp quản trị thấp hơn cũng như ở cấp cao nhất. Bằng cách uỷ quyền cho cấp dưới, doanh nghiệp có thể tiết kiệm được chi phí quản lý hành chính, tránh được những vấn đề nảy sinh từ trao đổi thông tin và phối hợp hoạt động bởi vì thông tin không phải truyền đạt qua các cấp từ trên xuống để tiến hành ra quy định.

Trước hết, khi các nhà quản trị chiến lược trao trách nhiệm ra quy định hoạt động cho các quản trị viên cấp trung gian. Việc này sẽ giảm lượng thông tin chồng chéo và nhà quản trị chiến lược có thể dành nhiều thời gian cho việc ra quy định chiến lược. Kết quả là họ có thể ra các quy định có hiệu quả hơn, tiết kiệm được thời gian và làm giảm chi phí quản lý hành chính. Thứ hai là khi các nhà quản trị ở cấp thấp nhất của tổ chức có trách nhiệm trong việc đưa tổ chức thích ứng với những điều kiện cụ thể thì lúc đó động lực khuyến khích của họ cũng tăng lên. Kết quả là phi tập trung hoá khuyến

khích sự mềm dẻo linh hoạt của tổ chức và làm giảm chi phí quản lý hành chính bởi vì các quản trị viên ở cấp thấp hơn có quyền ra các quy định ngắn hạn kịp thời. Ưu điểm thứ ba của phi tập trung hoá là khi các nhân viên ở cấp thấp hơn được trao quyền hạn ra các quy định quan trọng thì ít quản trị viên cần phải được giám sát hoạt động của mình và báo cáo cho họ cần phải làm gì. Ít quản trị viên có nghĩa là chi phí quản lý hành chính thấp hơn.

Nếu phi tập trung hoá có tác dụng như vậy, tại sao tất cả các doanh nghiệp lại không uỷ quyền ra quy định cho cấp dưới và tránh được những vấn đề nảy sinh của cơ cấu tổ chức nhiều cấp? Câu trả lời là việc tập trung hoá cũng có ưu thế của nó. Tập trung hoá trong việc ra quy định cho phép phối hợp dễ dàng hơn các hoạt động của doanh nghiệp cần thiết cho sự theo đuổi chiến lược. Nếu các quản trị viên ở tất cả các cấp có thể tự ra quy định cho mình thì việc quản trị chiến lược sẽ trở nên cực kỳ khó khăn và doanh nghiệp có thể mất khả năng kiểm soát việc ra quy định của doanh nghiệp. Tập trung hoá cũng có nghĩa là các quy định phù hợp với mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp. Hơn nữa, trong thời kỳ khủng hoảng việc tập trung hoá quyền lực cho phép quản lý một cách chặt chẽ bởi vì quyền lực được tập trung vào một cá nhân hoặc một nhóm người sẽ cho phép đẩy nhanh quá trình ra quy định và có trách nhiệm rõ ràng trong toàn doanh nghiệp.

+ Phân công chức năng theo chiều ngang. Phân cấp liên quan đến các đơn vị quyền lực, còn phân công theo chiều ngang lại tập trung vào các đơn vị và nhóm chức năng nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Phân tiếp theo chúng ta sẽ đề cập đến các dạng cơ cấu tổ chức được áp dụng trong các doanh nghiệp hiện nay.

5. Các dạng cơ cấu tổ chức

Để thực hiện chiến lược thì doanh nghiệp cần phải xác định một cơ cấu tổ chức phù hợp đảm bảo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện chiến lược. Có nhiều dạng cơ cấu tổ chức khác nhau mà doanh nghiệp phải có sự lựa chọn hợp lý.

Dưới đây chúng ta đề cập đến một số dạng cơ cấu tổ chức phổ biến.

a. Cơ cấu đơn giản

Cơ cấu đơn giản thường được sử dụng bởi các công ty nhỏ liên quan đến việc sản xuất một hoặc một số ít sản phẩm có liên quan cho một bộ phận thị trường riêng biệt. Trong tình huống này thường một người, một chủ doanh nghiệp điều hành hầu hết các chức năng quản lý. Không có sự bố trí tổ chức

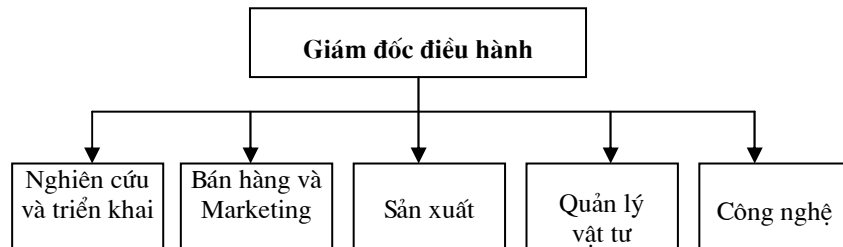
chính thức nào và việc phân công các chức năng là rất thấp bởi vì các nhân viên thực hiện nhiều nhiệm vụ một lúc.

b. Cơ cấu chức năng

Khi các công ty tăng trưởng có hai việc xảy ra: Thứ nhất, hàng loạt các nhân viên phải thực hiện tăng nhanh. Thứ hai, không có một nhân viên nào có thể thực hiện thành công nhiều nhiệm vụ của tổ chức mà không bị dẫn đến tình trạng chồng chéo. Để có thể thực hiện có hiệu quả nhất các yêu cầu tăng trưởng của doanh nghiệp là áp dụng cơ cấu chức năng.

Cơ cấu chức năng nhóm các nhân viên lại trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm chung của họ hoặc trên cơ sở họ cùng sử dụng một nguồn cơ sở vật chất kỹ thuật. Ví dụ như các kỹ sư được nhóm vào một phòng chức năng vì họ thực hiện cùng một loại nhiệm vụ và cùng sử dụng các kỹ năng thiết bị như nhau.

Hình 10.3: Cơ cấu chức năng



Ưu điểm của cơ cấu này: Hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiệm vụ có tính lặp đi, lặp lại hàng ngày; Phát huy đầy đủ hơn những lợi thế của việc chuyên môn hoá; Đơn giản hoá việc đào tạo chuyên gia quản lý; chú trọng đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân viên.

Nhược điểm: Thiếu sự phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng; Chuyên môn hóa tới mức làm hạn chế năng lực quản trị tổng hợp; Hạn chế phát triển đội ngũ cán bộ quản lý; Trách nhiệm cá nhân đối với kết quả chung của doanh nghiệp không rõ ràng.

Cơ cấu chức năng có một số tác dụng trong việc tổ chức thực hiện chiến lược như: những người nào thực hiện nhiệm vụ tương tự như nhóm thành một nhóm với nhau, họ có thể học hỏi lẫn nhau và có thể làm việc tốt hơn, chuyên môn hoá hơn và hiệu quả hơn, giảm chi phí sản xuất và tăng sự linh hoạt trong sản xuất.

Lợi thế quan trọng thứ ba của cơ cấu chức năng là chúng tạo các quản trị viên tự kiểm soát nhiều hơn đến các hoạt động thực hiện chiến lược. Nhiều

khó khăn cũng nảy sinh khi số cấp trong cơ cấu tăng lên. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp nhóm các quản trị viên vào các chức năng khác nhau, mỗi chức năng có số quản trị viên của riêng mình. Khi đó một số cấp hình thành và công ty có thể tránh được quá nhiều cấp. Việc quản lý sản xuất - kinh doanh sẽ dễ dàng hơn khi các nhóm khác nhau được chuyên môn hoá những nhiệm vụ khác nhau của tổ chức và được quản lý riêng biệt.

Khi áp dụng cơ cấu chức năng cần lưu ý:

+ Khi áp dụng cơ cấu chức năng, doanh nghiệp tăng mức độ phân chia theo chiều ngang, giao những yêu cầu nhiệm vụ tổng hợp hơn. Cơ cấu tổ chức này cho phép doanh nghiệp giữ được sự kiểm soát các hoạt động của mình khi doanh nghiệp tăng trưởng, khi doanh nghiệp tiến hành đa dạng hoá theo khu vực địa lý và bắt đầu thực hiện ở nhiều vùng khác nhau hoặc nếu doanh nghiệp bắt đầu sản xuất hàng loạt các loại sản phẩm thì vấn đề kiểm tra và phối hợp các hoạt động của mình và làm tăng chi phí quản lý hành chính.

+ Khi các bộ phận chức năng tách biệt phát triển thì các chức năng tăng trưởng tách biệt xa hơn chức năng này với chức năng kia. Kết quả là việc trao đổi thông tin giữa các chức năng và phối hợp hoạt động của doanh nghiệp sẽ khó khăn hơn. Vấn đề trao đổi thông tin nảy sinh từ các định hướng chức năng. Với sự phân chia chức năng càng nhiều thì càng có nhiều chức năng phát triển theo các định hướng và mục tiêu khác nhau. Các nhân tố này có thể là nguyên nhân làm cho từng chức năng phát triển không phù hợp với quan điểm chiến lược đặt ra cho doanh nghiệp.

+ Khi số lượng sản phẩm đa dạng thì doanh nghiệp sẽ khó kiểm soát được sự đóng góp của một sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm tới tổng số lợi nhuận của công ty. Kết quả là việc trao đổi thông tin giữa các chức năng và phối hợp hoạt động của doanh nghiệp sẽ khó khăn hơn. Vấn đề trao đổi thông tin nảy sinh từ các định hướng chức năng phát triển theo các định hướng và mục tiêu khác nhau. Các nhân tố này có thể là nguyên nhân làm cho từng chức năng phát triển không phù hợp với quan điểm chiến lược đặt ra cho doanh nghiệp.

+ Khi số lượng sản phẩm đa dạng thì doanh nghiệp sẽ khó kiểm soát được sự đóng góp của một sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm với tổng số lợi nhuận của công ty. Kết quả là công ty có thể đầu tư vào những sản phẩm không có hiệu quả mà không nhận biết được điều đó và cũng có thể đưa ra những quy định không có hiệu quả vào việc đầu tư một nguồn lực. Việc này

có nghĩa là hệ thống đánh giá của doanh nghiệp không đủ tổng hợp để đáp ứng yêu cầu này gây ảnh hưởng đến hiệu quả, chất lượng và việc tổ chức thực hiện chiến lược.

+ Nhân tố địa điểm cũng có thể gây khó khăn cho việc điều phối và kiểm soát. Nếu một doanh nghiệp đang sản xuất hoặc bán hàng ở nhiều khu vực khác nhau, lúc này hệ thống kiểm soát tập trung hoá của cơ cấu chức năng đông đủ để đáp ứng được nhu cầu của các vùng này. Vì vậy cơ cấu chức năng không đủ sức đáp ứng được yêu cầu đa dạng hoá theo địa bàn.

+ Những vấn đề chiến lược. Nhiều khi tác dụng kết hợp của tất cả các yếu tố là những nhận định chiến lược dài hạn bị bỏ qua và doanh nghiệp quá bận tập trung vào việc giải quyết các vấn đề trao đổi thông tin và điều phối. Kết quả là doanh nghiệp có thể mất định hướng và thất bại trong việc khai thác các lợi thế của các cơ hội mới trong khi chi phí quản lý tăng nhanh.

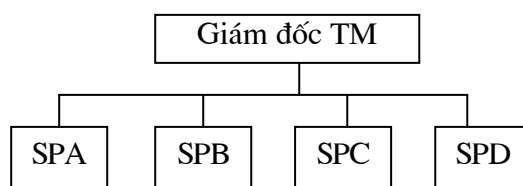
Kinh nghiệm cho thấy rằng các vấn đề này nảy sinh là dấu hiệu phân công chức năng quản trị không phù hợp đối với việc thực hiện các mục tiêu của công ty. Các doanh nghiệp này có thể thay đổi bằng cách kết hợp phân chia theo chiều dọc và chiều ngang để cho phép doanh nghiệp có thể thực hiện những nhiệm vụ của doanh nghiệp, đảm bảo nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần đầu tư nhiều nguồn lực khi phát triển một cơ cấu tổng hợp mà nó đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của chiến lược cạnh tranh của họ. Một lần nữa cho thấy việc này rất tốn kém nhưng giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra lớn hơn chi phí quản lý thì nên áp dụng một cơ cấu tổng hợp hơn. Nhiều công ty đã chọn cơ cấu đa bộ phận.

c. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Trong chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải thực hiện chiến lược đa dạng hoá hoạt động mà trong đó là đa dạng hoá sản phẩm. Để thực hiện chiến lược này quản trị gia phải tổ chức bộ máy và biên chế nhân viên theo các nhóm sản phẩm.

Hình 10.4: Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm



Ưu điểm của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm: Cho phép người giám đốc phân bổ doanh thu và lợi nhuận một cách dễ dàng cho các bộ phận; Tảo An Giang chuyên môn hoá cao để nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, thực hiện tốt chiến lược kinh doanh; Quy trách nhiệm chính xác cho các bộ phận để nâng cao trách nhiệm trong việc thực thi chiến lược; Tạo ra khả năng cho việc phát triển đội ngũ cán bộ kinh doanh; Đề xuất dễ dàng, thông hiểu hơn trong quá trình thực hiện chiến lược.

Nhược điểm của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm là: Sự tranh giành về nguồn lực dẫn đến nguy cơ kém hiệu quả; Một số nhiệm vụ trong chiến lược bị coi nhẹ.

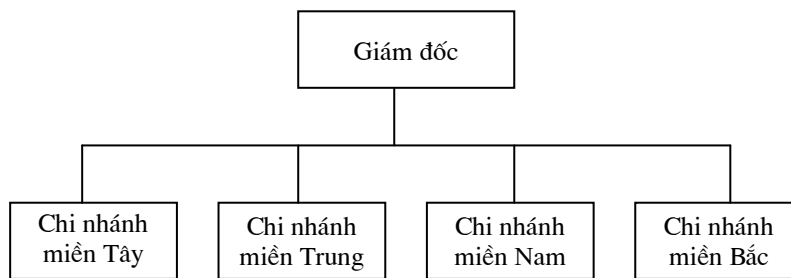
d. Cơ cấu theo địa bàn kinh doanh

Khi một công ty áp dụng cơ cấu theo khu vực địa lý, các vùng địa dư trở thành cơ sở nền tảng cho việc nhóm các hoạt động của một tổ chức. Chẳng hạn một công ty có thể phân chia hoạt động sản xuất - kinh doanh của mình và thành lập các cơ sở sản xuất ở nhiều vùng địa lý khác nhau của đất nước. Việc này cho phép công ty đáp ứng được yêu cầu của khách hàng theo từng vùng và giảm được chi phí vận chuyển.

Một cơ cấu theo địa dư cho phép kiểm soát tốt hơn cơ cấu chức năng bởi vì có một số cấp sẽ quản lý theo khu vực địa dư mà trước đây một mình bộ phận trung tâm phải làm hết. Đồng thời chức năng được tập trung hoá vào trung tâm điều hành trong toàn doanh nghiệp. Vì thế doanh nghiệp có thể vừa tận dụng lợi thế về quy mô trong việc mua và phân phối vừa giảm bớt những vấn đề phối hợp và thông tin.

Trong chiến lược kinh doanh, thị trường của doanh nghiệp không chỉ ở một địa bàn mà trên nhiều địa bàn khác nhau. Để quản trị được, quản trị gia phải tổ chức theo thị trường, thiết lập các chi nhánh theo địa dư.

Hình 10.5: Cơ cấu tổ chức theo địa dư



Ưu điểm của cơ cấu này là: Có thể đề ra các chiến lược và chương trình công tác theo đặc điểm nhu cầu của thị trường cụ thể; có thể tăng hoạt động của các bộ phận chức năng và hướng hoạt động này vào thị trường cụ thể; Thuận tiện trong việc đào tạo cán bộ quản trị chung, am hiểu thị trường.

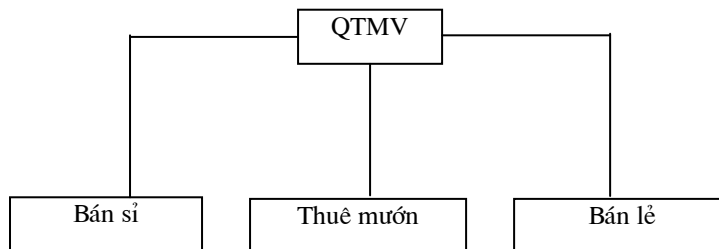
Nhược điểm: Khó duy trì hoạt động thực tế trên chiều rộng của doanh nghiệp một cách nhất quán; Đòi hỏi có nhiều cán bộ quản trị hơn; Công việc có thể bị trùng lặp; Khó duy trì việc đề ra quy định và kiểm tra một cách tập trung.

e. Cơ cấu tổ chức theo đối tượng khách hàng

Ưu điểm: tạo ra sự hiểu biết khách hàng tốt hơn; Đảm bảo khả năng chắc chắn hơn; Tạo ra hiệu năng lớn hơn.

Nhược điểm: Tranh giành quyền lực kém hiệu quả; Thiếu sự chuyên môn hoá; Đôi khi tỏ ra không thích hợp.

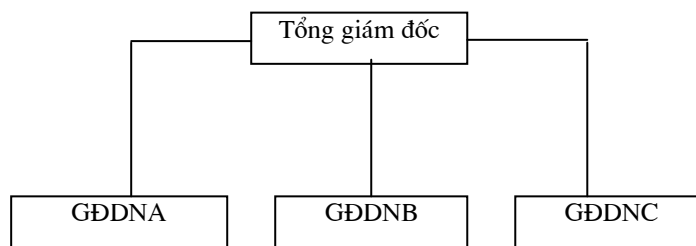
Hình 10.6: Cơ cấu tổ chức theo khách hàng



f. Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược

Đây là cơ cấu mà doanh nghiệp được tổ chức theo các cung đoạn thị trường - sản phẩm. Đây là mô hình phù hợp với các công ty lớn có các hoạt động đa dạng ở mức độ nào đó.

Hình 10.7: Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược



Ưu điểm của nó cũng tương tự như ưu điểm của mô hình tổ chức theo sản phẩm. Nhược điểm là tính phức tạp và công việc có thể trùng lặp.

g. Cơ cấu đa bộ phận

Cơ cấu đa bộ phận có hai điểm đổi mới cơ bản so với cơ cấu chức năng mà nó cho phép doanh nghiệp tăng trưởng và đa dạng hoá trong khi vẫn đảm bảo khả năng, kiểm soát mọi hoạt động của doanh nghiệp. Trước hết mỗi một dây chuyên sản xuất riêng hoặc đơn vị kinh doanh cơ sở được đặt trong một đơn vị bộ phận cơ sở với tất cả các chức năng hỗ trợ.

Trong cơ cấu đa bộ phận, các công việc hàng ngày của đơn vị cơ sở có trách nhiệm thực hiện. Tuy nhiên, các cán bộ quản lý của trung tâm bao gồm các thành viên của ban giám đốc, cũng như giám đốc điều hành có trách nhiệm xem xét các kế hoạch dài hạn và hướng dẫn, phối hợp giữa các đơn vị cơ sở. Các cán bộ quản lý này các nhiệm vụ chiến lược. Chính sự liên kết giữa các đơn vị thành viên của doanh nghiệp, với sự quản lý tập trung trong toàn doanh nghiệp cho thấy trình độ phân cấp ngang và dọc rất cao trong tổ chức.

Hai sự đổi mới này sẽ đảm bảo sự kiểm tra cần thiết cho việc phối hợp tăng trưởng và đa dạng hoá. Bởi vì cơ cấu này mặc dù chi phí quản lý hành chính cao nhưng hiện nay đang được 90% các tập đoàn kinh doanh lớn của Mỹ áp dụng, do vậy chúng ta phải xem xét kỹ lưỡng các ưu, nhược điểm của cơ cấu này.

Các ưu điểm của cơ cấu đa bộ phận

Khi quản lý có hiệu quả ở cả hai cấp công ty và đơn vị cơ sở, thì cơ cấu đa bộ phận có một số ưu điểm ở chỗ đồng thời có thể tăng lợi nhuận toàn doanh nghiệp, vì chúng cho phép tổ chức thực hiện nhiều loại chiến lược của công ty tổng hợp hơn.

+ Tăng cường sự kiểm tra tài chính. Lợi nhuận của các đơn vị kinh doanh cơ sở được xem xét rõ ràng trong cơ cấu đa bộ phận. Bởi vì mỗi bộ phận là một trung tâm lợi nhuận riêng, do vậy có thể áp dụng biện pháp kiểm tra tài chính cho từng bộ phận kinh doanh theo quan điểm lợi nhuận. Đặc biệt, việc kiểm tra này liên quan đến việc xác định các mục tiêu, việc quản lý tổ chức thực hiện và can thiệp cần thiết khi có những vấn đề nảy sinh. Trung tâm quản lý của doanh nghiệp cũng giữ một vị trí quan trọng trong việc đầu tư các nguồn tài chính của doanh nghiệp giữa các đơn vị cạnh tranh.

+ Tăng cường kiểm tra chiến lược. Cơ cấu đa bộ phận cho phép các nhân viên của tổ chức tự chủ thực hiện trách nhiệm công việc của mình. Vì vậy các nhân viên có thể tập trung thời gian hơn vào những vấn đề chiến lược và sự phát triển của tổ chức đáp ứng những thay đổi của môi trường. Cấu trúc đa bộ phận cũng cho phép bộ phận trung tâm quản lý thu được những thông tin cần thiết cho việc thực hiện các chức năng lập kế hoạch chiến lược.

Chẳng hạn, việc phân tách các đơn vị kinh doanh riêng biệt là một sự cần thiết cho việc áp dụng các kỹ thuật lập kế hoạch danh mục đầu tư.

+ Cơ cấu đa bộ phận cho phép doanh nghiệp giải quyết những hạn chế của tổ chức để tăng trưởng. Bằng cách giảm các thông tin chồng chéo ở bộ phận trung tâm để có thể quản lý các số lượng kinh doanh nhiều hơn, nó đảm bảo nhiều cơ hội cho sự tăng trưởng và đa dạng hoá sản phẩm. Vấn đề truyền thông cũng được giảm bớt bằng cách áp dụng các kỹ thuật kiểm tra kế toán và tài chính cũng như bằng cách áp dụng các chính sách "quản lý theo tình huống" có nghĩa là bộ phận trung tâm của công ty chỉ can thiệp khi có vấn đề nảy sinh.

Cơ cấu đa bộ phận xác định rõ trách nhiệm của từng đơn vị rõ ràng, do đó hiệu quả của từng đơn vị có thể trực tiếp nhận thấy và xác định được lợi nhuận. Quyền tự chủ làm cho các nhà quản lý có trách nhiệm đối với kết quả công việc của mình. Bộ phận quản lý trung tâm có thể nhận thấy rõ những vấn đề không có hiệu quả.

Một cơ cấu đa bộ phận có nhiều lợi thế mạnh. Bởi vì không còn nghi ngờ gì, hầu hết các doanh nghiệp đa dạng hoá lớn đều chọn cơ cấu này. Thực vậy trong nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các công ty kinh doanh lớn áp dụng cơ cấu này thực hiện tốt hơn cơ cấu chức năng.

Những nhược điểm của cơ cấu đa bộ phận

Cơ cấu đa bộ phận cũng có những nhược điểm nhất định. Việc quản lý tốt có thể tránh được một số nhược điểm đó, nhưng khi thiết kế và xây dựng cơ cấu cần tập trung chú ý giải quyết những vấn đề sau:

Hình thành mối quan hệ giữa các đơn vị cơ sở với công ty về tư cách pháp nhân. Mối quan hệ tư cách pháp nhân giữa bộ phận quản lý trung tâm với các đơn vị bộ phận phải được xác định rõ ràng, chính xác. Cơ cấu đa bộ phận đưa vào cấp mới trong các cấp thứ bậc trong doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là quy định quyền tư cách pháp nhân và quyền kiểm tra đến đâu

được giao cho các đơn vị hoạt động và còn những quyền tư cách pháp nhân nào thuộc bộ phận trung tâm quản lý.

Chẳng hạn, tất cả những ưu điểm nói ở trên có thể không đạt được. Vì thế vấn đề trọng tâm trong quản lý cơ cấu đa bộ phận là quyền lực được tập trung về bộ phận trung tâm điều hành bao nhiêu và phân cấp xuống cho các cấp dưới là bao nhiêu. Vấn đề này phải được chính từng doanh nghiệp quy định cho phù hợp với đặc thù của công ty và chiến lược công ty. Đây không phải là câu hỏi dễ trả lời, khi môi trường thay đổi hoặc doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác thì sự cân bằng giữa doanh nghiệp và kiểm soát các đơn vị cơ sở cũng sẽ phải thay đổi theo.

Vấn đề thứ ba trong quản lý cơ cấu đa bộ phận là giữa các đơn vị cơ sở có thể tranh giành nhau các nguồn lực, và tình trạng tranh giành nhau này sẽ cản trở các thế mạnh của doanh nghiệp. Hậu quả là các cơ sở có thể tranh giành nhau tích cực vì các nguồn lực và do đó làm giảm sự phối hợp giữa các đơn vị cơ sở trong toàn doanh nghiệp.

+ Nhiều công ty đã xảy ra tình trạng cạnh tranh giữa các đơn vị cơ sở, tất nhiên có một số công ty có thể khuyến khích cạnh tranh nếu các nhà quản trị tin tưởng rằng nó sẽ dẫn đến việc tối đa hoá kết quả thực hiện được. Tập trung vào việc nghiên cứu và phát triển trong ngắn hạn. Nếu mục tiêu thu nhập tiền vốn đầu tư do bộ phận quản lý trung tâm của công ty đặt ra rất cao thì đó là một nguy cơ đã đi đến các đơn vị cơ sở sẽ cắt giảm các khoản chi phí cho nghiên cứu và triển khai để nâng cao kết quả tài chính của đơn vị mình. Mặc dù việc này không ảnh hưởng đến jqr của đơn vị trong thời gian trước mắt nhưng nó sẽ làm giảm khả năng đổi mới sản phẩm của đơn vị trong tương lai và dẫn đến làm giảm lợi nhuận dài hạn của doanh nghiệp.

+ Như đã đề cập ở trên do từng đơn vị cơ sở thực hiện các chức năng chuyên môn hoá của mình, như tài chính hoặc nghiên cứu và triển khai, nên cơ cấu đa bộ phận sẽ tốn kém chi phí quản lý hành chính. Tuy nhiên việc trùng lặp các chức năng dịch vụ chuyên môn hoá sẽ không có vấn đề gì nảy sinh nếu lợi ích thu được từ việc chia các chức năng chuyên môn hoá ra không tốn kém nhiều chi phí.

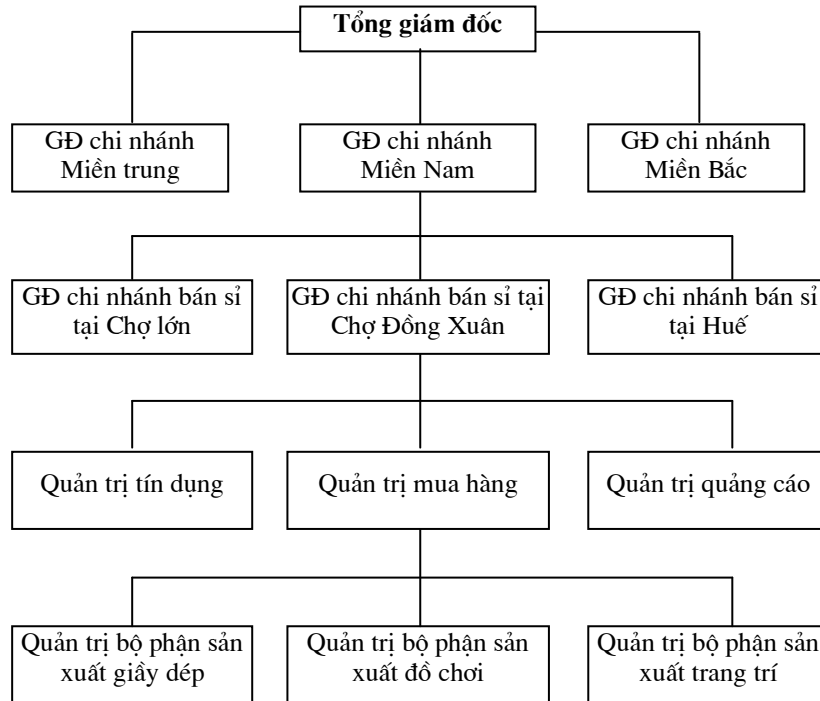
Những ưu điểm của cơ cấu đa bộ phận phải được cân bằng với những nhược điểm như đã nói ở trên. Những nhược điểm phải được các nhà quản trị, nhà chuyên môn chủ động giải quyết vì đó là những chỗ mà các vấn đề

thường nảy sinh. Cơ cấu đa bộ phận là cơ cấu đang được áp dụng phổ biến hiện nay vì nó có nhiều tác dụng đối với các tập đoàn kinh doanh đa lĩnh vực.

h. Cơ cấu tổ chức hỗn hợp

Phần lớn các doanh nghiệp đều cần có một hình tổ chức trong đó kết hợp hai hay nhiều mô hình tổ chức thuần túy nói trên.

Hình 10.8: Cơ cấu tổ chức hỗn hợp

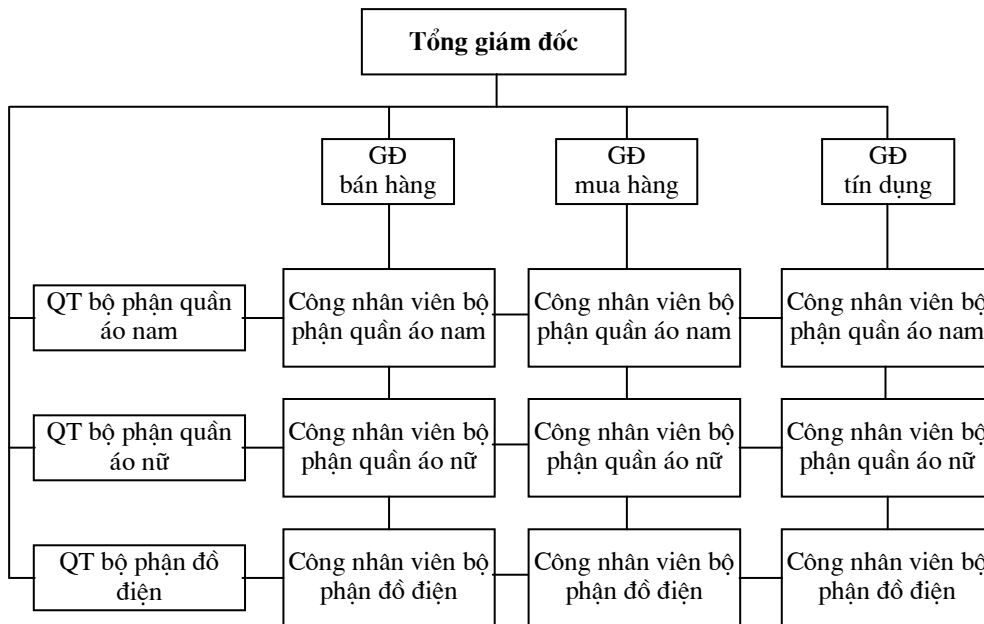


Ưu điểm của cơ cấu hỗn hợp là sự kết hợp giữa các mô hình cho phép công ty lợi dụng được các ưu điểm của mô hình tổ chức chính; Mô hình tổ chức thực hiện chiến lược này cho phép xử lý được các tình huống hết sức phức tạp; Nó có tác dụng tốt đối với các hãng lớn. Cho phép chuyên môn hoá cơ cấu tổ chức.

Nhược điểm: Cơ cấu tổ chức phức tạp; Nó có thể hình thành

i. Cơ cấu tổ chức ma trận

Hình 10.9. Cơ cấu ma trận



Cơ cấu ma trận được áp dụng đầu tiên ở các công ty thuộc ngành công nghệ cao như công nghiệp vũ trụ, điện tử. Các công ty này triển khai nhiều loại sản phẩm mới trong những điều kiện môi trường cạnh tranh không ổn định và tốc độ phát triển sản phẩm tăng đáng kể. Các công ty này cần một cơ cấu có thể đáp ứng được yêu cầu của các chiến lược của họ. Những cơ cấu chức năng thì quá cứng nhắc cho việc theo đuổi vai trò tổng hợp và những mối quan hệ cần thiết giữa các công việc để đáp ứng yêu cầu của phát triển sản phẩm. Hơn nữa các nhân viên trong các công ty này có xu hướng có trình độ tay nghề và chất lượng cao, chỉ đạt kết quả rất tốt trong điều kiện làm việc tự chủ và mềm dẻo. Vì vậy cơ cấu này đòi hỏi số cấp tối thiểu trong việc kiểm tra, kiểm soát trực tiếp các nhân viên. Các thành viên trong nhóm tự kiểm tra hành vi của họ và sự tham gia trong nhóm dự án của họ cho phép họ có thể làm chủ và quản lý các thành viên khác trong nhóm và học tập lẫn nhau. Và sau đó, như một sự án tiến hành qua các giai đoạn khác nhau của nó và sử dụng các chuyên gia khác nhau từ các bộ phận chức năng khác. Vì vậy ở giai đoạn đầu có thể huy động chuyên gia ở phòng kỹ thuật, sau đó, đến giai đoạn tiếp theo lại huy động các kỹ sư, và chuyên gia marketing để xác định các chi phí cần thiết và dự án tiếp thị. Khi nhu cầu về các loại

chuyên gia thay đổi, các thành viên trong nhóm có thể được chuyển sang các dự án khác cần đến hoạt động của họ.

Vì vậy cơ cấu ma trận có thể sử dụng tối đa kỹ năng của các chuyên gia khi các dự án đã hoàn thành và có những dự án tiếp theo. Cuối cùng, giá trị do hoạt động của cơ cấu ma trận không chỉ cho phép quyền tự chủ để khuyến khích nhân viên mà còn giúp cho quản trị viên cấp cao chủ động quá nhiều vào những vấn đề sự vụ hàng ngày. Với tất cả những ưu điểm đó, cơ cấu ma trận là một công cụ tuyệt vời cho việc tạo ra sự linh hoạt cần thiết để đáp ứng nhanh chóng với những điều kiện thay đổi của thị trường hiện nay.

Tuy nhiên, cơ cấu ma trận cũng có nhiều nhược điểm. Trước hết là chi phí quản lý hành chính để vận hành cơ cấu này rất cao so với cơ cấu chức năng. Các nhân viên quản lý đòi hỏi phải có kỹ năng và trình độ cao nên tiền lương và các khoản phụ cấp phát sinh rất lớn. Thứ hai, việc di chuyển cán bộ trong mạng cơ cấu ma trận đòi hỏi phải tốn kém chi phí và thời gian để hình thành các nhóm và các khoản phụ cấp rất lớn. Thứ ba là vai trò của cán bộ quản lý trực thuộc dự án phải đảm bảo cân xứng sao cho họ quan tâm đến dự án cũng như nhiệm vụ chức năng của mình. Đây là một điều rất khó và đồng thời phải quản lý như thế nào đó để tránh mâu thuẫn giữa dự án và chức năng về các nguồn lực. Qua thời gian thì cán bộ quản lý dự án sẽ giữ được vai trò lãnh đạo trong việc lập kế hoạch và xác định mục tiêu hoạt động và trong trường hợp cơ cấu hoạt động như cơ cấu theo sản phẩm hoặc cơ cấu theo bộ phận. Nếu mối quan hệ giữa chức năng và dự án không bị kiểm soát chặt chẽ thì sẽ dẫn đến sự tranh giành quyền lực giữa các quản trị viên, và kết quả là sẽ gây ra ách tắc và trì trệ hơn là tăng khả năng linh hoạt mềm dẻo của cơ cấu ma trận. Cuối cùng, các tổ chức có quy mô lớn rất khó thực hiện cơ cấu ma trận bởi vì nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các chức năng rất phức tạp. Trong tình huống như vậy tốt nhất là chuyển sang áp dụng cơ cấu đa bộ phận.

Với những ưu và nhược điểm như vậy cơ cấu ma trận chỉ nên áp dụng ở những công ty nào đã có chiến lược đảm bảo. Bởi vì cơ cấu quá phức tạp chỉ nên áp dụng khi thấy rất cần thiết và có hiệu quả cao hơn nếu không chi phí quản lý sẽ tăng đáng kể. Trong môi trường mà sản phẩm và thị trường năng động thì lợi ích của cơ cấu ma trận trên giác độ tính mềm dẻo và đổi mới hầu như cao hơn chi phí quản lý hành chính phải bỏ ra và do đó nó được lựa chọn làm phương án cơ cấu hợp lý nhất. Tuy nhiên các công ty đang trong giai đoạn phát triển của chu kỳ sống hoặc theo đuổi chiến lược

chi phí thấp áp dụng hiếm khi chọn cơ cấu này bởi vì quá tốn kém cho việc vận hành.

Một đổi mới cơ cấu cơ bản trong những năm gần đây là cơ cấu nhóm sản phẩm. Cơ cấu này có các ưu điểm tương tự như cơ cấu ma trận nung nó áp dụng dễ dàng hơn và ít tốn kém chi phí quản lý hơn do cách tổ chức thành các nhóm đa-di-năng liên tục.

Trong cơ cấu nhóm sản phẩm, như trong cơ cấu ma trận, các hoạt động quản lý được chia theo sản phẩm hoặc các dự án dây chuyền sản xuất nhằm giảm chi phí hành chính và tăng cường khả năng quản lý và kiểm tra quá trình sản xuất. Tuy nhiên, thay vì được bố trí tạm thời theo các dự án khác nhau như trong cơ cấu ma trận, các cán bộ quản lý chức năng được bố trí theo nhóm đa chức năng thường xuyên. Kết quả là chi phí điều hành các hoạt động được giảm thấp hơn trong cơ cấu ma trận, nơi mà nhiệm vụ và báo cáo thay đổi một cách nhanh chóng.

Nhóm đa chức năng sẽ được hình thành đúng lúc bắt đầu quá trình phát triển sản phẩm sao cho bất kỳ khó khăn nào nảy sinh đều có thể được giải quyết nhanh chóng trước khi chúng dẫn đến việc thiết kế lại. Khi tất cả các chức năng có các yếu tố đầu vào ngay từ đầu, chi phí thiết kế và chi phí cho sản xuất phải được giữ ở mức thấp. Hơn nữa, việc sử dụng nhóm đa chức năng đẩy nhanh tốc độ đổi mới và trách nhiệm đối với khách hàng bởi vì trách nhiệm đã được phân cấp cho nhóm đó, các quy định phải được đưa ra một cách nhanh chóng.

Tuy nhiên, tác dụng của cơ cấu ma trận, nhóm sản phẩm hoặc cơ cấu theo địa dư tùy thuộc vào quy mô của công ty, loại sản phẩm và khu vực địa lý. Nếu một công ty bắt đầu đa dạng hoá sản phẩm có liên quan hoặc hội nhập dọc vào ngành công việc mới và các cơ cấu tổ chức này không đáp ứng được yêu cầu đa dạng hoá thì công ty phải chuyển sang cơ cấu đa bộ phận. Chỉ có cơ cấu đa bộ phận đủ tổng hợp mới giải quyết được những yêu cầu này.

V. LỰA CHỌN CƠ CẤU TỔ CHỨC PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC

1. Lựa chọn cơ cấu tổ chức gắn với thực hiện chiến lược

Những điều chỉnh trong chiến lược thường đòi hỏi có những thay đổi trong cách thức cơ cấu của công ty vì hai lý do chính. Thứ nhất, cơ cấu tổ chức phần lớn ràng buộc cách thức các mục tiêu và chính sách sẽ được thiết lập. Ví dụ các mục tiêu và chính sách thường được công bố dựa trên

nhóm sản phẩm trong một tổ chức có cơ cấu dựa trên nhóm sản phẩm. Hình thức kết cấu cho thấy việc phát triển các mục tiêu và chính sách có thể tác động mạnh đến tất cả các hoạt động thực thi chiến lược khác. Lý do chủ yếu thứ hai, tại sao những thay đổi trong chiến lược đòi hỏi những thay đổi trong cơ cấu là do cơ cấu ràng buộc cách thức và nguồn lực được phân bổ trong quá trình thực hiện chiến lược. Nếu một công ty có cơ cấu dựa trên các nhóm khách hàng thì các nguồn lực sẽ được phân phối theo cách đó. Tương tự, nếu cơ cấu của một công ty được thiết lập theo các bộ phận kinh doanh chức năng thì các nguồn lực sẽ được phân theo chiến lược được điều chỉnh lại chú trọng đến lĩnh vực khác so với chiến lược cũ thì sự định hướng lại và thiết kế cơ cấu thường trở thành một bộ phận của giai đoạn thực hiện chiến lược.

Khi nghiên cứu kinh nghiệm trong quản trị chiến lược, Alfred Chandler kết luận rằng những thay đổi trong chiến lược sẽ đưa đến những thay đổi trong cơ cấu tổ chức. Ông nói, cơ cấu nên được thiết kế để tạo điều kiện dễ dàng cho việc theo đuổi chiến lược của doanh nghiệp, và do đó cơ cấu đi theo chiến lược.

Không có một kiểu thiết kế hay cơ cấu tổ chức tốt nhất cho một chiến lược cụ thể hay cho một loại công ty. Những gì phù hợp với một công ty có thể không phù hợp cho một công ty tương tự, mặc dù các công ty hoạt động thành công trong một ngành cụ thể có khuynh hướng tổ chức theo cùng một kiểu cơ cấu tổ chức.

Có nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp tác động đến tổ chức, nhưng không một công ty nào có thể thay đổi cơ cấu của nó để đáp ứng với tất cả các yếu tố này vì làm thế sẽ đưa đến những hỗn loạn trong điều hành sản xuất và kinh doanh. Tuy nhiên, khi công ty thay đổi chiến lược của nó thì cơ cấu tổ chức hiện tại có thể trở nên không hiệu quả. Các biểu hiện của một cơ cấu tổ chức không hiệu quả là quá nhiều cấp quản trị, quá nhiều cuộc họp có quá nhiều nhân dân tham dự, quá nhiều chú ý hướng đến việc giải quyết những mâu thuẫn giữa các phòng ban, phạm vi kiểm soát quá rộng và quá nhiều mục tiêu không đạt được. Những thay đổi cơ cấu có thể tạo điều kiện dễ dàng cho các nỗ lực thực hiện chiến lược những thay đổi trong cơ cấu không có nghĩa là sẽ làm một chiến lược tồi trở nên tốt được, hoặc sẽ khiến các quản trị viên tồi thành các quản trị viên giỏi, hoặc sẽ khiến cho việc tiêu thụ những sản phẩm chất lượng tồi trở nên nhanh hơn được.

Một điều không thể chối cãi là cơ cấu có thể và sẽ ảnh hưởng đến chiến lược. Các chiến lược vạch ra phải phát huy tác dụng được, vì vậy nếu một chiến lược mới nào cần có những thay đổi cơ cấu quá nhiều thì việc đó sẽ khiến chiến lược ít hấp dẫn đi. Theo cách này thì cơ cấu có thể định hình sự lựa chọn các chiến lược. Nhưng một mối quan tâm quan trọng hơn là xác định những loại hình thay đổi cơ cấu nào cần thiết để thực hiện các chiến lược mới và những thay đổi này có thể được tiến hành như thế nào.

Việc lựa chọn cơ cấu tổ chức còn phải xem xét đến khả năng phối kết hợp hoạt động trong tổ chức: Mức độ phân chia chức năng của công ty càng cao, thì mức độ phối kết hợp đòi hỏi càng lớn để đảm bảo cho cơ cấu tổ chức hoạt động có hiệu quả. Vì vậy nếu công ty áp dụng một hình thức phân công chức năng càng phức tạp thì càng đòi hỏi hình thức phối kết hợp phức tạp hơn để đáp ứng mục tiêu chiến lược của công ty. Tuy nhiên, khi mức độ phân chia chức năng tăng lên làm tăng mức độ hội nhập là tốn kém. Chi phí quản lý hành chính tăng cao cùng với việc sử dụng các nhà quản lý để điều phối các hoạt động trong tổ chức thực hiện chiến lược. Doanh nghiệp cần phải đảm bảo khả năng phối kết hợp các hoạt động chức năng của mình với một quy mô cần thiết để thực hiện chiến lược một cách có hiệu quả.

2. Các căn cứ lựa chọn cơ cấu tổ chức nhằm thực hiện chiến lược

Tổ chức chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố và các yếu tố này thay đổi theo từng trường hợp. Do đó khi lựa chọn chiến lược cần căn cứ vào những căn cứ sau: Chiến lược kinh doanh tác động mạnh đến cơ cấu tổ chức, vì vậy khi chiến lược thay đổi thì tổ chức cũng thay đổi; Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức, phạm vi hoạt động kinh doanh càng mở rộng thì cơ cấu tổ chức càng phức tạp để đáp ứng thực thi chiến lược; Công nghệ tác động mạnh đến tổ chức; Mức độ biến động của môi trường kinh doanh; Thái độ của ban lãnh đạo; Địa bàn hoạt động của doanh nghiệp.

* Chiến lược kinh doanh: Ngày nay mọi quản trị gia đều chấp nhận là chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không tách rời trong công tác quản trị các tổ chức hiện đại. Khi có sự thay đổi chiến lược thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi. Vì cơ cấu gây ra sự kém hiệu quả trong việc phấn đấu đạt được chiến lược của công ty.

* Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức: Ban lãnh đạo phải nghiên cứu tổ chức sao cho có thể quản lý được các hoạt động của công ty, nhưng cơ cấu không được phức tạp quá mức cần thiết.

* Công nghệ ảnh hưởng cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức phải được tính toán nhằm tăng cường khả năng của công ty trước sự thay đổi về công nghệ thực thi chiến lược. Đáng tiếc là, cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Để làm điều đó, nhiều doanh nghiệp sử dụng cán bộ quản trị cấp cao, có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật đầu tư vào các dự án hướng vào việc duy trì công nghiệp hiện đại, hệ thống cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ.

* Công nghệ: Đặc điểm chung và mức độ phức tạp của công nghệ mà doanh nghiệp sử dụng có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Thí dụ, các doanh nghiệp chú trọng đến công nghệ cao thường có định mức quản lý thấp. Cơ cấu tổ chức phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng của doanh nghiệp, có thể hợp nhất hoặc phản ứng trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Đáng tiếc là, cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu về công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Các doanh nghiệp khai thác công nghệ mới thường có xu hướng sử dụng: (1) Cán bộ quản trị cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật; (2) Các cán bộ quản trị có chủ trương đầu tư cho các dự án hướng vào việc hậu thuẫn và duy trì vị trí dẫn đầu của doanh nghiệp về mặt công nghệ; (3) Hệ thống cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ và đảm bảo sự điều phối một cách chặt chẽ trong việc ra các quyết định liên quan đến kinh doanh và công nghệ.

* Môi trường diễn biến nhanh: Mức độ diễn biến nhanh của môi trường cũng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường kinh doanh ổn định thì các doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức cứng nhắc, trong đó việc ra quyết định mang tính chất tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc và thể lệ cứng rắn đều có thể quản lý tốt. Ngược lại, những doanh nghiệp từng thành công trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức có mối liên hệ gắn bó hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính chất phân tán (phân cấp) với các thể lệ mềm mỏng, các phòng ban có sự liên kết với nhau và với các tổ đội đa chức năng.

* Thái độ của lãnh đạo cấp cao: Thái độ của lãnh đạo cấp cao cũng có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Các cán bộ quản lý theo phương cách truyền thống thường thích sử dụng các cơ cấu tổ chức truyền thống như tổ chức theo bộ phận chức năng và ít khi vận dụng các hình thức tổ chức như tổ

chức theo mô hình ma trận. Các cán bộ quản lý theo phương cách truyền thống cũng thích sự kiểm soát tập trung. Vì vậy họ không thích sử dụng các mô hình tổ chức mang tính phân tán cần nhiều nhân viên hơn.

* Thái độ của đội ngũ công nhân viên: Khi lựa chọn mô hình tổ chức cũng cần xem xét đến đội ngũ công nhân viên. Công nhân viên có trình độ học vấn cao hoặc đã qua đào tạo thường thích mô hình quản lý mở hơn. Công nhân kỹ thuật có tay nghề cao thường thích mô hình tổ chức trong đó có nhiều tổ chức đội, bộ phận như mô hình tổ chức theo bộ phận chức năng, chắc chắn là vì các mô hình như vậy có sự phân định rõ ràng hơn. Ngoài ra, mô hình tổ chức theo bộ phận chức năng tạo nhiều cơ hội hơn để liên kết các đối tượng công nhân kỹ thuật tương tự như nhau.

* Địa bàn hoạt động: Việc mở rộng địa bàn hoạt động hoặc phân tán hoá đòi hỏi phải có sự bố trí lại lao động, tạo ra cơ cấu tổ chức mới. Cần lưu ý các hãng phân tán hoá địa bàn hoạt động vẫn có thể giữ nguyên chế độ ra quyết định theo phương thức tập trung. Tuy nhiên khi quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì việc ra quyết định theo phương thức phân tán càng trở nên quan trọng hơn.

* Xu hướng phát triển cơ cấu tổ chức trong tương lai. Khi điều kiện môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi thì chắc chắn phải có những thay đổi về cơ cấu tổ chức.

3. Yêu cầu lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với việc thực thi chiến lược

Mục đích của việc phân tích các cơ cấu tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức là nhằm tìm ra một cơ cấu tổ chức giúp nâng cao hiệu quả trong quá trình phấn đấu đạt tới các mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Một mô hình tiên tiến nhất trong đó vận dụng được những điều mới mẻ nhất trong lý luận về tổ chức cũng hoàn toàn vô dụng nếu cơ cấu đó không tạo ra được khả năng hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Đôi khi, ban lãnh đạo xây dựng các cơ cấu tổ chức mà không nhằm vào việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp là vì có những thành kiến và định kiến nhất định như tính ham muốn quyền lực. Thí dụ, đối với ban lãnh đạo cấp cao, một điều rất dễ dàng là chấp nhận mô hình tổ chức kiểu ma trận, trong đó không phân định rõ ràng thẩm quyền của những người tham gia. Khi điều này xảy ra thì các cán bộ quản trị cấp cao sẽ có nhiều quyền hành hơn. Do đó cơ cấu tổ chức được lựa chọn phải đảm bảo những yêu cầu sau:

* Phải làm rõ các nhiệm vụ chiến lược hệ trọng và các chức năng then chốt. Mặc dù nhiều nỗ lực công tác chung của doanh nghiệp có thể trở thành chế độ thường lệ (như các hệ thống trả lương) và không thay đổi khi có các thay đổi chiến lược, song thường có nhiều nhiệm vụ và chức năng trọng yếu cần phải được thực hiện một cách tốt nhất nhằm thực hiện thắng lợi chiến lược đề ra. Các nhiệm vụ và chức năng trọng yếu này khác nhau tùy theo từng doanh nghiệp. Ví dụ, doanh nghiệp nào đang tìm kiếm ưu thế về giá thành trong các ngành nhạy cảm chặt chẽ. Ngược lại, các doanh nghiệp chú trọng đến các mặt hàng xa xỉ cao cấp thì phải tập trung vào việc tạo ra kiểu ra đặc biệt và sản xuất các mặt hàng tinh xảo, khéo léo, có tính hấp dẫn khuyến mãi cao. Ban lãnh đạo thường phải xác định rõ các biện pháp và các biện pháp này cần được thực hiện ở mức tốt nhất.

* Phải đảm bảo mối quan hệ giữa các hoạt động mang tính chất thường lệ và các hoạt động có ý nghĩa chiến lược. Các mối quan hệ này có một ý nghĩa quan trọng. Vì chúng thường được dùng làm cơ sở để tạo ra cơ cấu các đơn vị tổ chức. Muốn hiểu cho đúng các mối quan hệ này thì cần phải làm rõ các mặt hoạt động của công ty liên hệ với nhau như thế nào, cụ thể là về đối tượng khách hàng, các kênh tiêu thụ, trình độ kỹ thuật, các quy trình sản xuất, nguồn nguyên liệu và các địa bàn hoạt động. Vấn đề then chốt là phải tìm ra được các mối quan hệ nào liên kết một bộ phận nào đó của chiến lược với bộ phận khác. Cần lưu ý là các doanh nghiệp đa ngành với các cơ cấu tách biệt độc lập cho từng doanh nghiệp thành viên.

* Phải nhóm các lĩnh vực hoạt động thành các đơn vị tổ chức. Ban lãnh đạo cần sử dụng các nhiệm vụ hệ trọng và các chức năng then chốt như các đơn nguyên đầu tiên để xây dựng cơ cấu tổ chức. Vì vậy, các mặt hoạt động có vai trò trọng yếu trong việc bảo đảm hoàn thành thắng lợi chiến lược, sẽ chiếm vị trí trung tâm trong cơ cấu và sẽ giành được sự quan tâm xứng đáng.

* Phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong tổ chức. Vấn đề then chốt ở đây là phải xét xem các quyết định liên quan đến các đơn vị kinh doanh được thông qua ở mức độ nào và phải xác định các phương cách để thực hiện nhất để cân đối chiến lược tổng thể của công ty và chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh riêng biệt. Tuy không có các quy tắc cụ thể, phổ biến cho việc xem xét lựa chọn giữa hai phương cách tập trung và phân tán, nhưng có một điều chỉ dẫn chung là đẳng cấp và vị trí của đơn vị trong thang bậc thẩm quyền của công ty tùy thuộc vào vai trò và mức độ mà đơn vị góp phần vào việc hoàn thành thắng lợi chiến lược của công ty.

Phải có sự phối hợp giữa các đơn vị. Việc phối hợp giữa các tổ chức bao hàm nhiều lĩnh vực, hoạt động khác nhau. Thứ nhất, công việc hàng đầu trong công tác này là phải xác định đúng vị trí của các đơn vị trong cấp bậc thẩm quyền. Thứ hai, có thể tăng cường phối hợp hành động thông qua các cuộc gặp mặt không chính thức, các nhóm thực hiện đề án, các lực lượng đặc nhiệm và các uỷ ban thường trực, Thứ ba, công tác quản lý chiến lược một cách chính thức, mối tương tác tổng thể và thương lượng là những việc cần thiết khi tiến hành hoạch định chiến lược và kế hoạch tài chính hàng năm.

Ban lãnh đạo cần cố gắng đưa ra những thay đổi căn bản về mặt tổ chức trừ khi điều đó thực sự cần thiết. Hiển nhiên khi có sự cần thiết như vậy thì những thay đổi về cơ cấu tổ chức cần phải được thực hiện càng nhanh và càng hiệu quả càng tốt. Những vấn đề vướng mắc liên quan đến sự thay đổi nói trên và những thay đổi khác cũng như cách khắc phục những vướng mắc như vậy sẽ được bàn đến trong phần dưới đây.

* Cơ chế phối kết hợp trong tổ chức. Có một loạt cơ chế phối hợp mà một công ty có thể sử dụng để tăng mức độ hợp tác khi mức độ phân công chức năng tăng lên. Các cơ chế này - từ cơ chế đơn giản nhất đến cơ chế phức tạp nhất - bao gồm:

- Quan hệ trực tiếp. Mục đích việc hình thành các quan hệ trực tiếp giữa các nhà quản lý là đưa ra khuôn khổ mà trong đó các nhà quản lý từ các bộ phận khác nhau hoặc các phòng ban có thể làm việc cùng với nhau để giải quyết những vấn đề có liên quan. Tuy nhiên các nhà quản lý từ các phòng ban chức năng khác nhau có những định hướng khác nhau nhưng trách nhiệm phải như nhau và có thể có xu hướng cạnh tranh lẫn nhau hơn là hợp tác khi có mâu thuẫn nảy sinh. Ví dụ trong cơ cấu chức năng điển hình, thủ trưởng của mỗi một đơn vị chức năng có quyền hạn như nhau, điểm chung trong trách nhiệm thuộc về giám đốc điều hành. Kết quả là nếu như có vấn đề nảy sinh thì không có cơ chế nào tồn tại để giải quyết các mâu thuẫn xuất phát từ trách nhiệm của thủ trưởng. Trong thực tế một biểu hiện của mâu thuẫn trong tổ chức là số lượng các vấn đề được giao cho cấp trên phải giải quyết, vấn đề này sẽ làm lãng phí thời gian quản lý và làm khó khăn trong việc hợp tác trong công ty. Vì lý do này các công ty phải chọn cơ chế hội nhập phức tạp hơn để điều phối các hoạt động giữa các bộ phận và giữa các chức năng.

- Vai trò liên lạc giữa các phòng ban. Một công ty có thể cải tiến điều phối giữa các chức năng của mình thông qua vai trò liên lạc giữa các phòng ban khi khối lượng mối quan hệ giữa hai phòng ban hoặc chức năng tăng lên thì một cách để hoàn thiện sự điều phối là cho một người trong từng bộ phận hoặc chức năng có trách nhiệm điều phối với bộ phận khác. Những người này có thể gặp nhau trao đổi hàng tháng hoặc khi cần thiết. Hơn nữa vai trò này cho phép truyền các thông tin trong tổ chức, đó là điều quan trọng mà một tổ chức có thể biết những việc bên ngoài bộ phận của mình ngay lập tức.

- Các tương quan nhiệm vụ tạm thời. Khi hai hoặc nhiều chức năng hoặc các bộ phận cùng chia sẻ những vấn đề chung thì khi đó các quan hệ trực tiếp và vai trò điều phối bị hạn chế bởi vì họ không được đảm bảo sự phối hợp đầy đủ. Giải pháp đưa ra là áp dụng một hình thức cơ chế hội nhập phức tạp hơn gọi là tương quan nhiệm vụ. Thực chất của tương quan nhiệm vụ được giới thiệu trong mô hình 10.10b. Một thành viên của từng chức năng hoặc bộ phận chịu trách nhiệm một tương quan nhiệm vụ được tạo ra để giải quyết một vấn đề đặc biệt - đặc biệt tương quan nhiệm vụ là các hội đồng khoa học và các thành viên có trách nhiệm báo cáo lại các bộ phận của mình về vấn đề đưa ra các giải pháp. Tương quan nhiệm vụ là tạm thời bởi vì một vấn đề được giải quyết, các thành viên lại quay trở lại nhiệm vụ chính của mình trong bộ phận hoặc chịu trách nhiệm cho tương quan nhiệm vụ khác. Tương quan cũng hình thành nhiều trách nhiệm khác trong khi phục vụ tương quan nhiệm vụ.

Nhóm thường xuyên trong nhiều trường hợp các vấn đề đưa ra của tương quan nhiệm vụ là các vấn đề cần giải quyết. Để giải quyết các vấn đề này một cách có hiệu quả, một tổ chức phải thành lập một cơ chế phối hợp thường xuyên, đó là nhóm thường xuyên. Ví dụ một nhóm thường xuyên là một hội đồng phát triển sản phẩm mới có trách nhiệm trong việc lựa chọn thiết kế và tiếp thị một sản phẩm mới. Một hoạt động như vậy đòi hỏi một sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng nếu như sản phẩm mới đó được đưa vào thành công và sẽ hình thành một cơ chế điều phối thường xuyên để thực hiện việc đó.

bộ phận trung tâm của công ty cũng có thể được coi như một phòng liên kết từ góc độ các đơn vị.

Trong cơ cấu ma trận, khi phân chia chức năng càng cao thì công ty càng cần phải có khả năng thích nghi nhanh chóng với môi trường kinh doanh, lúc đó cơ cấu ma trận trở thành một bộ phận liên kết thích hợp. Cơ cấu ma trận bao gồm nhiều cơ chế liên kết đã đề cập ở trên. Các quản trị viên thuộc các dự án liên kết giữa các chức năng và các dự án, cơ cấu ma trận được xây dựng trên cơ sở các yêu cầu nhiệm vụ tạm thời.

Trong thực tế cơ chế phối hợp chỉ có ý nghĩa đối với một công ty đang tiến hành việc tăng khả năng kiểm soát và phối hợp các hoạt động của mình. Để tạo ra điều kiện sử dụng cơ chế hội nhập và triển khai thực hiện cơ cấu chức năng một công ty phải tạo ra cơ chế kiểm soát và động viên, thông qua đó mỗi người được khuyến khích, thực hiện hoạt động nhiệm vụ của mình trong toàn tổ chức.

Việc thực hiện chiến lược thành công phụ thuộc vào sự lựa chọn đúng đắn cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược của công ty.

Tóm tắt: Chương này bàn luận đến những vấn đề có liên quan đến việc thiết kế cơ cấu đảm bảo đáp ứng được yêu cầu chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều loại cơ cấu phù hợp với sự thay đổi quy mô và chiến lược của công ty theo thời gian. Cơ cấu mà công ty lựa chọn sẽ là cơ cấu đảm bảo sự hợp lý logic giữa các nhóm công tác, các phòng ban chức năng và các bộ phận đảm bảo tốt nhất yêu cầu của kinh doanh. Một cơ cấu đơn giản nhất phù hợp với việc thực hiện chiến lược của công ty.

Công cụ cơ bản để thực hiện chiến lược là thiết kế tổ chức. Một thiết kế tổ chức tốt có thể làm tăng lợi nhuận bằng hai cách. Một là thiết kế tốt sẽ tiết kiệm được chi phí quản lý hành chính và giảm chi phí của các hoạt động tạo ra giá trị. Hai là thiết kế tốt sẽ làm tăng khả năng của các chức năng tạo ra giá trị của công ty có thể đạt được hiệu quả kinh tế cao, chất lượng, đổi mới và đáp ứng yêu cầu của khách hàng đồng thời có được lợi thế khác biệt hoá sản phẩm.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG

- 1. Trình bày nội dung và các bước tổ chức thực hiện chiến lược?*
- 2. Tại sao khi xây dựng chiến lược những tổ chức thực hiện thường không thành công?*
- 3. Nêu và phân tích những vấn đề thường phát sinh trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược?*
- 4. Phân tích yếu tố quyết định đến sự thành công của một chiến lược.*
- 5. Vai trò và tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức trong việc thực hiện chiến lược?*

Chương 11

HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

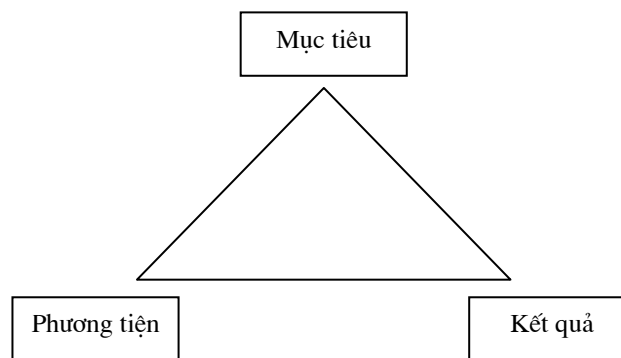
Trong quá trình thiết lập và thực hiện chiến lược, một trong những vấn đề mấu chốt để đảm bảo thực hiện thành công chiến lược đã chọn và hoàn thành các mục tiêu chiến lược là tổ chức kiểm soát chiến lược. Quá trình kiểm soát chiến lược được đảm bảo thông qua việc sử dụng hệ thống kiểm soát và các công cụ kiểm soát.

I. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT

1. Sự cần thiết của kiểm soát chiến lược

Một trong những mối quan tâm lớn nhất của các nhà quản lý khi xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp là làm sao đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chiến lược đã định, điều này đòi hỏi phải kiểm soát thường xuyên quá trình thực hiện chiến lược. Quá trình này không chỉ cho phép các nhà lãnh đạo có được cái nhìn tức thời về tình hình hiện tại và khả năng thực hiện mục tiêu mà còn cho phép, trong một số trường hợp, xem xét lại các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Chúng ta có thể hình dung một cách rõ nét vai trò của kiểm soát thông qua tam giác kiểm soát sau:

Hình 11.1: Tam giác kiểm soát chiến lược



Dựa vào tam giác này, trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, doanh nghiệp sẽ

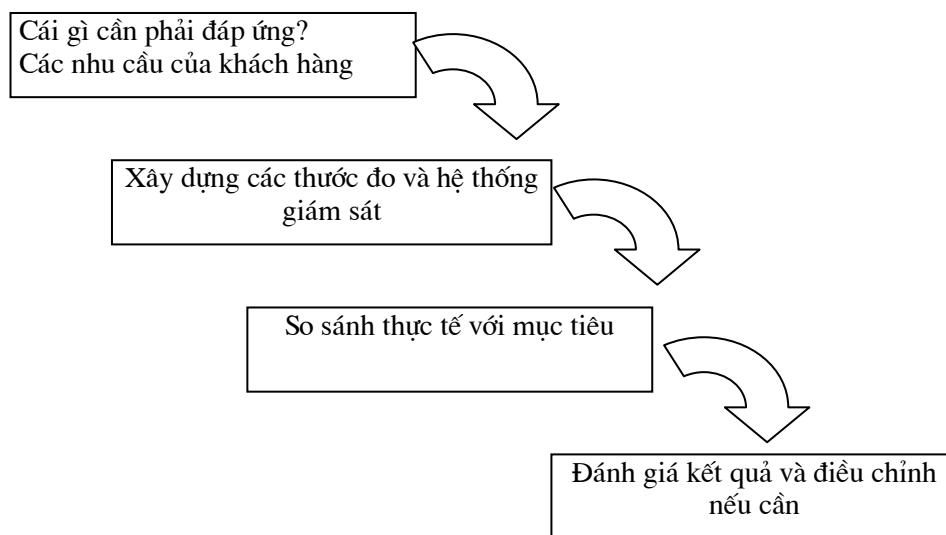
huy động các phương tiện có thể nhằm thực hiện mục tiêu, sự kết hợp các phương tiện sẽ đem lại kết quả và chính các kết quả này cho phép doanh nghiệp biết được mức độ hoàn thành mục tiêu, trên cơ sở đó sẽ có những điều chỉnh phù hợp trong suốt quá trình thực hiện chiến lược. Và như vậy, vấn đề mấu chốt ở đây là phải kiểm soát được các kết quả qua đó kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược.

Kiểm soát kết quả không có nghĩa là chỉ xem xét các kết quả cuối cùng mà nó đòi hỏi phải có một hệ thống đánh giá và điều chỉnh theo nhiều cấp độ dưới nhiều góc độ khác nhau. Hệ thống này sẽ cho phép các nhà quản lý giám sát và đánh giá các hoạt động của các bộ phận, các chức năng cũng như của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp đồng thời cho phép doanh nghiệp tự điều chỉnh để đảm bảo thực hiện chiến lược và nâng cao hoạt động của doanh nghiệp.

2. Các giai đoạn của quá trình kiểm soát

Để thực hiện vai trò đánh giá, giám sát và điều chỉnh, quá trình kiểm soát chiến lược được thực hiện qua bốn giai đoạn chủ yếu như sau:

Hình 11.2: Các giai đoạn kiểm soát chiến lược



2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn và chỉ tiêu

Các tiêu chuẩn hoặc chỉ tiêu là cơ sở để các nhà lãnh đạo đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường các tiêu chuẩn và chỉ tiêu này xuất phát từ chiến lược được lựa chọn. Chẳng hạn, đối với một doanh

ngành đang theo đuổi chiến lược chi phí thấp vì việc giảm chi phí trung bình 5% trong một năm có thể được sử dụng như một chỉ tiêu. Cần lưu ý rằng, các chỉ tiêu được lựa chọn sẽ là những cái mốc của quá trình kiểm soát, vì vậy các chỉ tiêu này phải đảm bảo sự phù hợp với các mục tiêu chiến lược. Trong trường hợp ngược lại, nếu các chỉ tiêu này không được hội tụ về mục tiêu chiến lược thì mọi cố gắng của doanh nghiệp sẽ không hoàn toàn hướng tới việc thực hiện mục tiêu chiến lược.

2.2. Xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát

Sau khi đã xây dựng được các chỉ tiêu xác đáng, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống các thước đo và tổ chức giám sát nhằm mục đích đánh giá việc thực hiện mục tiêu của các cấp trong doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, đo lường các kết quả là một nhiệm vụ rất khó khăn, nhất là khi doanh nghiệp có nhiều hoạt động khác nhau. Việc đo lường một số chỉ tiêu định lượng có thể là dễ dàng, chẳng hạn các nhà lãnh đạo có thể dễ dàng biết được bộ phận sản xuất sản phẩm A đã sản xuất được bao nhiêu sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định, hoặc một chi nhánh X đã thực hiện được bao nhiêu tỷ đồng doanh thu trong một năm. Tuy nhiên, sẽ rất khó khăn nếu doanh nghiệp muốn xem xét kết quả hoạt động của bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) khi mà bộ phận này thường phải cần một khoảng thời gian khá dài để có thể phát triển một sản phẩm mới cũng như xây dựng một phương pháp sản xuất mới. Cũng vậy, làm sao mà doanh nghiệp có thể lượng hoá hoặc đánh giá một cách chính xác hiệu quả hoạt động của bộ phận tiếp thị trong việc thâm nhập những thị trường mới và thoả mãn những khách hàng mới v.v... Tất cả những vấn đề này đòi hỏi phải sử dụng các hệ thống kiểm soát phù hợp với tính đặc thù của từng bộ phận cũng như của từng doanh nghiệp.

2.3. So sánh các kết quả thực tế với các tiêu chuẩn và mục tiêu đã xây dựng

Bước so sánh này sẽ cho phép các nhà lãnh đạo biết được các hoạt động đang tiến triển như thế nào so với mục tiêu đã định, các hoạt động của doanh nghiệp có đi chệch mục tiêu hay không và nếu có thì sai lệch đến mức nào, đồng thời tìm ra nguyên nhân của các sai lệch đó.

Trong trường hợp các kết quả thực hiện vượt quá những đòi hỏi của mục tiêu, chúng ta có thể giải thích rằng do mục tiêu đề ra là quá thấp so với năng lực của doanh nghiệp, hoặc là do trong quá trình thực hiện chiến lược doanh nghiệp đã huy động được những năng lực đặc biệt hoặc đã nắm bắt được những cơ hội không được dự tính trước đó. Và như vậy thì doanh

ng nghiệp có thể nâng cao mục tiêu trong thời gian tới.

Trong trường hợp các kết quả hoạt động thấp hơn mục tiêu và tiêu chuẩn đề ra, nguyên nhân có thể là hiệu quả hoạt động thực sự quá thấp so với năng lực của doanh nghiệp, khi đó các nhà lãnh đạo cần xem xét các biện pháp điều chỉnh nhằm cải thiện hiệu quả của hoạt động. Chẳng hạn trong trường hợp bộ phận bán hàng không đạt chỉ tiêu doanh thu thì lý do có thể là do nhân viên bán hàng không tích cực hoặc không đủ năng lực so với yêu cầu của công việc.

Một nguyên nhân khác cần phải quan tâm trong trường hợp này là do tác động khách quan của các yếu tố bên ngoài, chẳng hạn do suy thoái kinh tế nên gây ra tình trạng sản phẩm tiêu thụ chậm hơn so với dự kiến.

Tuy nhiên, chúng ta cũng không nên loại trừ một nguyên nhân chủ quan có thể là nguồn gốc của sự sai lệch này, đó là việc doanh nghiệp ấn định các mục tiêu quá cao so với các phương tiện mà doanh nghiệp có thể huy động, trong trường hợp này thì mục tiêu của doanh nghiệp đề ra là không xác đáng và cần phải xem xét lại.

2.4. Đánh giá các kết quả và thực hiện các điều chỉnh cần thiết

Giai đoạn cuối cùng của quá trình kiểm soát này nhằm mục đích điều chỉnh đưa các hoạt động của doanh nghiệp đi đúng hướng đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược. Các điều chỉnh này có thể được thực hiện ở quy mô bộ phận đến quy mô toàn doanh nghiệp, có thể đi từ các biện pháp cụ thể cho từng giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh đến việc thay đổi cơ cấu của toàn doanh nghiệp.

Sau khi đã đánh giá và so sánh các kết quả với mục tiêu, tìm kiếm nguyên nhân của các sai lệch, nếu các nhà lãnh đạo quyết định bắt đầu điều chỉnh, họ có hai hướng giải quyết.

Trong trường hợp nguyên nhân là do hiệu quả hoạt động thấp dẫn đến không thực hiện được mục tiêu, các nhà lãnh đạo có thể thay đổi hệ thống kiểm soát hiện tại, thay đổi hệ thống đo lường và đánh giá kết quả của các bộ phận, các cá nhân nhằm nâng cao hiệu quả của mỗi đối tượng trên. Chẳng hạn để thực hiện mục tiêu doanh thu cho một điểm bán hàng thì chúng ta nên thay thước đo đánh giá là thời gian có mặt của nhân viên bằng doanh thu/ngày/nhân viên. Các điều chỉnh này được gọi là điều chỉnh trực tiếp trên hệ thống (on the work system itself).

Trong trường hợp nguyên nhân là do tính không xác đáng của mục tiêu

so với phương tiện, giải pháp thích hợp sẽ là điều chỉnh lại mục tiêu cho phù hợp với năng lực thực sự của doanh nghiệp và của các bộ phận. Biện pháp này được gọi là điều chỉnh trên hệ thống mục tiêu (on the work system itself).

Như vậy, về bản chất, các biện pháp điều chỉnh có thể được thực hiện trên các phương tiện (on the means), tức là trên hệ thống kiểm soát hiện tại, hoặc trên mục tiêu (on the ends), tức là các tiêu chuẩn và chỉ tiêu đánh giá.

II. CÁC CẤP KIỂM SOÁT

Đối với doanh nghiệp, sau khi đã xác định mục tiêu và chiến lược này sẽ theo đuổi, việc thực hiện chiến lược này sẽ được cụ thể hoá thành các mục tiêu bộ phận và quá trình thực hiện các mục tiêu bộ phận này sẽ đảm bảo hoàn thành mục tiêu chiến lược. Chính vì vậy, quá trình kiểm soát chiến lược đòi hỏi phải theo sát tiến trình thực hiện các mục tiêu từ mục tiêu bộ phận đến mục tiêu tổng thể. Để có thể đánh giá kết quả hoạt động của mỗi bộ phận, hệ thống kiểm soát phải được phân cấp theo các cấp quản lý của doanh nghiệp. Thông thường, hệ thống kiểm soát trong một doanh nghiệp được tổ chức theo các cấp như sau: cấp toàn bộ doanh nghiệp, cấp bộ phận, cấp chức năng, cấp cá nhân.

Ở cấp kiểm soát thấp nhất, tức là ở cấp các cá nhân, thì các tiêu chuẩn đánh giá thường là rất cụ thể và định lượng, và việc thoả mãn những các chỉ tiêu ở cấp này sẽ là nền tảng để đảm bảo thực hiện các mục tiêu ở cấp cao hơn. Quá trình kiểm soát và đánh giá kết quả ở cấp độ này được thực hiện chủ yếu thông qua hệ thống các thủ tục và các chỉ tiêu định lượng phù hợp với công việc của từng cá nhân. Chẳng hạn, đối với một nhân viên bán hàng thì chỉ tiêu doanh thu/ngày/người phải thực hiện sẽ là thước đo kết quả và là ở cơ sở để kiểm soát hiệu quả của nhân viên đó.

Ở cấp chức năng cũng như ở cấp bộ phận, các tiêu chuẩn đánh giá mang tính chất tổng hợp hơn. Kiểm soát ở các cấp này đòi hỏi lựa chọn hệ thống các chỉ tiêu cho phép đo lường các kết quả ở cấp bộ phận cũng như cấp chức năng, đồng thời các chỉ tiêu này phải gắn liền với công việc cũng như các mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, cần đảm bảo các chỉ tiêu được sử dụng ở mỗi cấp độ không mâu thuẫn với cấp độ khác và việc thực hiện các chỉ tiêu ở mỗi cấp độ này không mâu thuẫn với các mục tiêu chiến lược. Chẳng hạn, việc thực hiện chỉ tiêu giảm chi phí của bộ phận sản xuất không được làm ảnh hưởng tới yêu cầu thoả mãn những khách hàng về chất lượng sản phẩm

của bộ phận Marketing.

Ở cấp độ doanh nghiệp thì chủ yếu là liên quan đến các thước đo kết quả tổng thể và trù tượng như là lợi nhuận, ROJ, v.v... Thường thì các thước đo ở cấp độ doanh nghiệp là những thước đo phản ánh sát nhất các mục tiêu chiến lược, và cũng chính ở cấp này mà các hoạt động kiểm soát mang tính tổng hợp nhất và có ý nghĩa quyết định đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Để có thể kết hợp một cách hợp lý các chỉ tiêu, mục tiêu kiểm soát của các cấp trong doanh nghiệp, việc kiểm soát ở mỗi cấp nên cung cấp các cơ sở cho phép các cấp thấp hơn lựa chọn hệ thống kiểm soát của họ.

Để có thể kết hợp một cách hợp lý các chỉ tiêu, mục tiêu kiểm soát của các cấp trong doanh nghiệp, việc kiểm soát ở mỗi cấp nên cũng các cơ sở cho phép các cấp thấp hơn lựa chọn hệ thống kiểm soát của họ.

Một trong những mấu chốt quyết định hiệu quả của toàn bộ hệ thống kiểm soát là việc lựa chọn các tiêu chuẩn để đánh giá ở mỗi cấp của quy trình kiểm soát. Lựa chọn các tiêu chuẩn hợp lý để đánh giá kết quả là một trong những quyết định quan trọng mang tính chiến lược của các nhà lãnh đạo, bởi vì chính các chỉ tiêu này sẽ xác định doanh nghiệp sẽ làm gì, hay nói cách khác, là nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình lựa chọn, các nhà lãnh đạo phải lưu ý đến một số vấn đề thường gặp.

Thứ nhất, bởi vì có rất nhiều loại tiêu chuẩn để lựa chọn, nên hiệu quả của doanh nghiệp có thể thay đổi tùy theo các tiêu chuẩn được lựa chọn. Chẳng hạn, nếu các nhà lãnh đạo nhấn mạnh các tiêu chuẩn về năng suất mà bỏ qua các tiêu chuẩn về môi trường thì rất có thể cuối cùng họ sẽ tạo ra một ấn tượng không tốt về hình ảnh của doanh nghiệp. Một ví dụ, đó là trường hợp của các nhà sản xuất ô tô của Mỹ trong thời kỳ mà giá nhiên liệu lên cao. Hiệu suất của các nhà sản xuất này rất cao, họ có thể sản xuất ra các loại ô tô lớn với chi phí thấp, tuy nhiên xét về mặt hiệu quả thì lại không được như mong muốn vì có rất ít người muốn sử dụng loại xe lớn này. Và như vậy, bằng việc lựa chọn và cố gắng kiểm soát các chỉ tiêu, họ có thể tạo ra một ấn tượng không đúng về hiệu quả của doanh nghiệp.

Thứ hai, bốn loại thước đo không luôn luôn phù hợp với nhau và đôi khi có thể không tương thích, và vì vậy, việc theo đuổi một loại chỉ tiêu này có thể làm ảnh hưởng đến khả năng thực hiện chỉ tiêu khác. Một ví dụ: một doanh

nghiệp theo đuổi việc giảm thiểu chi phí và tối đa hoá năng suất thường dẫn đến một tỷ lệ vắng mặt của nhân viên cao hơn và luân chuyển nhân viên thường xuyên hơn vì họ thường phải làm việc dưới một áp lực lớn hơn.

Một vấn đề mấu chốt nữa liên quan đến việc ưu tiên đánh giá các kết quả trước mắt hay trong dài hạn. Chẳng hạn, các doanh nghiệp công nghiệp Nhật Bản thường chú trọng tới các kế hoạch dài hạn, với đầu tư lớn cho nghiên cứu và phát triển, và ít lo lắng về ROI và do đó có được nhiều lợi thế cạnh tranh hơn các doanh nghiệp của Mỹ vốn thường ưu tiên tối đa hoá các kết quả ngắn hạn, hạn chế đầu tư cho R&D, cố gắng giảm chi phí trước mắt và kết quả là các doanh nghiệp này thường gặp khó khăn trong dài hạn vì họ ít đầu tư cho tương lai.

Thứ ba, như chúng ta đã biết, chức năng đầu tiên của doanh nghiệp là tăng tối đa của cải cổ đông. Thế nhưng doanh nghiệp sẽ phải làm thế nào khi mà một số cổ đông (thường là các cổ đông thiểu số) mong muốn lợi tức cổ phần trước mắt và số khác (thường là các cổ đông chính) lại thích sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn. Lựa chọn chỉ tiêu nào để đo lường thành quả của doanh nghiệp? Hơn nữa, nếu doanh nghiệp lựa chọn các chỉ tiêu ưu tiên thành quả dài hạn, vậy làm thế nào để đạt được các chỉ tiêu đó? Liệu doanh nghiệp có phải giảm chi phí, tăng phúc lợi cho nhân viên để khuyến khích tăng năng suất, hay tăng tối đa đầu tư vào R&D? Tất cả các mục tiêu đều có thể được đặt ra, tuy nhiên không tồn tại các nguyên tắc cố định cho phép dễ dàng xác định chỉ tiêu nào là tối ưu. Một số doanh nghiệp có thể thành công hơn doanh nghiệp khác đơn giản là vì họ sử dụng các loại thước đo đúng đắn. Kiểm soát chiến lược đòi hỏi sử dụng tất cả các loại chỉ tiêu để tạo ra một hệ thống chỉ tiêu tổng hợp cần thiết cho việc theo đuổi một chiến lược thành công trong dài hạn. Đặc biệt, doanh nghiệp ít nhất phải thoả mãn những lợi ích của ba đối tượng: cổ đông, khách hàng và nhân viên, thông qua việc thoả mãn những lợi ích của họ, doanh nghiệp có thể cân bằng những đòi hỏi về hiệu suất hoạt động trong ngắn hạn và hiệu quả chiến lược dài hạn.

III. HỆ THỐNG KIỂM SOÁT

Hệ thống kiểm soát cho phép các nhà lãnh đạo đánh giá được các thành quả của doanh nghiệp, trong đó bao gồm cả đầu ra và hành vi của doanh nghiệp. Nhìn chung, đầu ra thường dễ đánh giá hơn hành vi của tổ chức bởi vì đầu ra thường là hữu hình và khách quan, vì vậy, kiểm soát đầu ra thường được các nhà lãnh đạo sử dụng như là một dạng kiểm soát đầu tiên. Tuy

nhiên, trong rất nhiều trường hợp, đầu ra của doanh nghiệp lại không thể dễ dàng đo lường và đánh giá. Chẳng hạn, sẽ rất khó khăn khi muốn đánh giá tính sáng tạo của doanh nghiệp hay là độ linh hoạt của nó một cách khách quan. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp thường áp dụng hệ thống kiểm soát các hành vi cần thiết để thực hiện mục tiêu của mình. Mặc dù hệ thống kiểm soát kiểu này thường tốn kém hơn, thế nhưng chúng cũng thường là phương tiện duy nhất mà doanh nghiệp có thể sử dụng trong trường hợp các hoạt động của doanh nghiệp trở nên phức tạp. Vì như vậy, doanh nghiệp có thể sử dụng các loại hệ thống kiểm soát khác nhau như sau:

Bảng 11.1: Các loại hình kiểm soát

| <i>Kiểm soát thị trường</i> | <i>Kiểm soát sản lượng</i> | <i>Kiểm soát bộ máy quản lý</i> | <i>Kiểm soát cs nhóm cá nhân</i> |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Giá cổ phiếu • Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư • Định giá chuyển giao nội bộ | <ul style="list-style-type: none"> • Mục tiêu cấp bộ phận • Mục tiêu cấp chức năng • Mục tiêu cá nhân | <ul style="list-style-type: none"> • Nguyên tắc và thủ tục • Nhân sách • Chuẩn hoá | <ul style="list-style-type: none"> • Chuẩn mực • Giá trị • Xã hội hoá |

1. Kiểm soát thị trường

Kiểm soát thị trường là loại kiểm soát khách quan nhất để kiểm soát đầu ra. Điều này được thực hiện bằng cách xây dựng một hệ thống giá cả để đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động. Như vậy, kiểm soát thị trường chỉ thực sự có hiệu lực khi doanh nghiệp có khả năng thiết lập các thước đo tài chính khách quan để đánh giá hoạt động. Nhìn chung, doanh nghiệp có hình thức kiểm soát thị trường: giá cổ phiếu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và định giá chuyển giao nội bộ.

1.1. Giá cổ phiếu

Giá cổ phiếu là một thước đo hữu hiệu để đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bởi vì giá cổ phiếu được xác định thông qua cạnh tranh giữa người mua và người bán trên thị trường. Sự biến động của giá cổ phiếu cung cấp cho ban lãnh đạo những thông tin phản hồi về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Giá cổ phiếu được sử dụng như một phương tiện kiểm soát mạnh vì các nhà lãnh đạo thường rất nhạy cảm với sự sụt giá cổ phiếu, và lợi ích của họ gắn liền với giá cổ phiếu, chính vì vậy giá cổ phiếu cũng cho phép kiểm soát các hành động quản lý. Sau cùng, vì giá cổ phiếu thể hiện thu nhập tương lai trong dài hạn trên thị trường chứng khoán, nó cũng

có thể được sử dụng như là một dấu hiệu về tiềm năng dài hạn của doanh nghiệp.

1.2. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (Return On Investment - ROI), được xác định bằng cách chia lãi ròng cho tổng vốn đầu tư, là một hình thức khác để kiểm soát thị trường. ở cấp doanh nghiệp, hiệu quả hoạt động được đánh giá thông qua so sánh với các doanh nghiệp khác, và cũng chính trong ý nghĩa này mà ROI có tác dụng như một công cụ kiểm soát thị trường. Tuy nhiên, biện pháp này cũng có thể được sử dụng trong nội bộ doanh nghiệp, ở cấp bộ phận để đánh giá hiệu quả của mỗi bộ phận so với các bộ phận khác trong doanh nghiệp hoặc so với các bộ phận khác cùng cấp ở doanh nghiệp khác. ROI là một hình thức kiểm soát thị trường hiệu quả ở cấp bộ phận khi nhà lãnh đạo muốn hướng tới hiệu quả chung của doanh nghiệp.

1.3. Những khó khăn đối với kiểm soát thị trường

Việc sử dụng các phương pháp kiểm soát thị trường như ROI cho phép các nhà lãnh đạo chiến lược có thể đánh giá thành quả của doanh nghiệp cũng như của các bộ phận. Tuy nhiên, các biện pháp kiểm soát thị trường này chỉ thực hiện có hiệu quả với điều kiện là có tồn tại các hệ thống so sánh. Khi được so sánh với doanh nghiệp khác thì các chỉ tiêu ROI và giá cổ phiếu là những chỉ tiêu rất có ý nghĩa, thế nhưng liệu điều này có phù hợp với cấp bộ phận hay không, điều đó còn phụ thuộc vào khả năng và quyết tâm của nhà lãnh đạo. Cuối cùng, việc không thoả mãn những các mục tiêu nêu trên (giá cổ phiếu hoặc ROI) cũng sẽ cho biết sự cần thiết phải có các hành động điều chỉnh, điều này có thể đòi hỏi phải cải tổ doanh nghiệp để phù hợp với mục tiêu chiến lược, và thường dẫn đến các thay đổi trong cơ cấu hoặc từ bỏ việc kinh doanh.

2. Kiểm soát sản lượng

Phương pháp khách quan thứ hai cho phép thực hiện kiểm soát chiến lược là kiểm soát sản lượng. Khi không tồn tại hệ thống so sánh (giữa các doanh nghiệp hoặc bộ phận) thì sẽ không thể sử dụng hệ thống thị trường để phân bổ các nguồn lực, lúc này doanh nghiệp phải tìm kiếm phương pháp kiểm soát khác, và lại hình kiểm soát dễ nhất và rẻ nhất là kiểm soát sản lượng. Để có thể thực hiện kiểm soát sản lượng, một doanh nghiệp phải ước lượng và dự tính các mục tiêu thích hợp cho các bộ phận khác nhau, các phòng ban hoặc các cá nhân.

2.1. Mục tiêu bộ phận

Khi xây dựng các mục tiêu cấp bộ phận, lãnh đạo doanh nghiệp thiết lập hệ thống các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả của mỗi bộ phận. Những chỉ tiêu hay dùng cho các bộ phận là mục tiêu về doanh thu, năng suất, tỷ lệ tăng trưởng và thị phần. Lãnh đạo các bộ phận sử dụng các chỉ tiêu này làm cơ sở để thiết kế cơ cấu tổ chức và thực hiện mục tiêu. Nhìn chung lãnh đạo doanh nghiệp thường nâng cao các chỉ tiêu này theo thời gian để buộc lãnh đạo các bộ phận phải cố gắng áp dụng các dạng cơ cấu hiệu quả hơn. Việc ấn định mục tiêu cũng được dùng để đánh giá những ý định của các bộ phận trong việc hợp tác với nhau để đạt được sự cộng hưởng. Hơn nữa, các mục tiêu cấp bộ phận cũng là một cách để đánh giá sự phù hợp giữa cơ cấu với chiến lược.

2.2. Mục tiêu cấp chức năng

Kiểm soát sản lượng ở cấp chức năng cũng được thực hiện bằng việc xây dựng các mục tiêu cho các chức năng. Chẳng hạn mục tiêu doanh thu sẽ là phương tiện tiêu biểu để kiểm soát chức năng bán hàng của doanh nghiệp. Mục tiêu doanh thu được thiết lập cho toàn bộ chức năng bán hàng, sau đó mỗi cá nhân sẽ được giao những mục tiêu cụ thể cần phải hoàn thành. Chức năng và mỗi cá nhân sẽ được đánh giá trên cơ sở mức độ hoàn thành mục tiêu. Cũng như đối với mục tiêu cấp bộ phận, mục tiêu chức năng được thiết lập để khuyến khích phát triển các năng lực của các chức năng, nhờ đó có thể đem lại cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh. Việc hoàn thành các mục tiêu này là một dấu hiệu cho thấy chiến lược của doanh nghiệp đã được thực hiện tốt và phù hợp với các mục tiêu của doanh nghiệp.

2.3. Mục tiêu cấp cá nhân

Kiểm soát sản lượng ở cấp độ cá nhân cũng rất cần thiết. Nói chung khi hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân có thể được đánh giá dễ dàng thì các biện pháp kiểm soát sản lượng khác cũng đạt hiệu quả tương ứng. Chẳng hạn, với hệ thống trả lương theo sản phẩm, mỗi cá nhân được trả đúng theo số sản phẩm họ đã hoàn thành là một đặc trưng của hệ thống kiểm soát sản lượng. Tuy nhiên, đối với nhiều ngành thì kiểm soát sản lượng không thể áp dụng bởi vì hiệu quả cá nhân không thể đánh giá được. Chẳng hạn đối với những cá nhân làm việc theo nhóm thì hoặc là không thể hoặc là sẽ rất tốn kém nếu doanh nghiệp muốn đo lường sản lượng của mỗi cá nhân, tương tự như vậy đối với những công việc phức tạp như là đối với các nhân viên của

chức năng nghiên cứu và phát triển (R&D) thì việc kiểm soát xem mỗi cá nhân sản xuất được bao nhiêu là vô nghĩa. Tuy vậy, việc đặt ra các mục tiêu cho mỗi cá nhân gắn liền với mục tiêu chiến lược của các chức năng vẫn cần phải lưu ý nhằm tránh mọi vấn đề có thể phát sinh.

2.4. Các khó khăn khi kiểm soát sản lượng

Việc sử dụng không hợp lý hệ thống kiểm soát sản lượng tại các cấp độ của doanh nghiệp có thể dẫn đến những hiệu quả không mong đợi. Trước hết, các mục tiêu không hợp lý có thể được sử dụng để đánh giá các bộ phận, chức năng hoặc cá nhân. Nếu thước đo hiệu quả ngắn hạn như sản lượng sản xuất được sử dụng thì nó có thể sẽ mâu thuẫn với mục tiêu chất lượng sản phẩm chẳng hạn.

Việc sử dụng hệ thống kiểm soát không thích hợp cũng có thể làm tăng mâu thuẫn giữa các bộ phận, chẳng hạn việc thiết lập các mục tiêu tương đương như ROI cho các bộ phận khác nhau có thể dẫn đến những kết quả không mong muốn khi các bộ phận đều cố gắng tối đa hoá lợi ích của mình mà ít để ý đến lợi ích chung của doanh nghiệp.

3. Kiểm soát quản lý

Kiểm soát thị trường và kiểm soát sản lượng đòi hỏi phải có các tiêu chuẩn tương đối khách quan để kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, việc xây dựng và phát triển hệ thống các tiêu chuẩn này thường gặp nhiều khó khăn, đôi khi rất tốn kém mà lại không thể đáp ứng yêu cầu hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hoặc có những trường hợp mà công việc của các bộ phận, chức năng, cá nhân không thể lượng hoá được kết quả thì việc áp dụng các biện pháp kiểm soát thị trường và sản lượng là không thể thực thi. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp sẽ phải tiến hành các biện pháp kiểm soát quản lý thông qua các công cụ hành chính (kiểm soát hành chính).

Kiểm soát quản lý được thực hiện thông qua việc thành lập một hệ thống bao gồm các nguyên tắc và thủ tục để điều khiển các hành động và hành vi của các bộ phận chức năng và của mỗi cá nhân. Khi sử dụng kiểm soát hành chính, điều mà doanh nghiệp muốn không phải là xác định các mục tiêu đặc thù, mà là xác định những phương tiện tốt nhất cho phép đạt mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hơn nữa, kiểm soát hành chính không chỉ bao gồm các nguyên tắc và thủ tục, mà nó còn sử dụng các ngân sách cũng như chuẩn hoá các hoạt động. Hệ thống các công cụ của kiểm soát hành chính phải phù hợp

với chiến lược đặc thù đã chọn, vì chiến lược sẽ thay đổi theo thời gian nên các loại thủ tục và nguyên tắc cũng sẽ phải thay đổi.

3.1. Nguyên tắc và thủ tục

Các nguyên tắc và thủ tục là cơ sở quan trọng để kiểm soát ở hầu hết các doanh nghiệp. Ý nghĩa của các nguyên tắc là chúng giúp doanh nghiệp chuẩn hoá hành vi của các thành viên của nó. Nếu như mỗi cá nhân tuân thủ các nguyên tắc thì những hành động và quyết định của họ sẽ đem lại cùng một kết quả như nhau không thay đổi theo thời gian. Kết quả của việc sử dụng các nguyên tắc và thủ tục là sự chính xác và khả năng dự đoán, đây cũng là mục tiêu của mọi hệ thống kiểm soát. Các nguyên tắc được sử dụng chủ yếu trong việc kiểm soát các hành động trong những trường hợp quen thuộc. Tuy nhiên, trong những trường hợp bất thường thì hiệu quả điều chỉnh của các nguyên tắc bị giảm đi. Nhưng phần lớn các việc quản lý quen thuộc đều được thực hiện thông qua các nguyên tắc thành văn quy định các chức năng khác nhau cần phải phối hợp như thế nào và mọi người thực hiện nhiệm vụ của mình ra sao. Và như vậy việc phối hợp các cấp quản lý sẽ được đảm bảo thông qua các nguyên tắc và thủ tục.

3.2. Ngân sách

Ngân sách cũng là một trong những cơ sở để thực hiện kiểm soát hành chính. Ngân sách chủ yếu là tập hợp các nguyên tắc phân bổ nguồn lực, và chủ yếu là nguồn lực tài chính. Doanh nghiệp sẽ xác lập ngân sách cho các bộ phận, chức năng hoặc cá nhân. Doanh nghiệp sẽ kiểm soát các thành phần này theo những nguyên tắc ngân sách đã được ấn định. Chẳng hạn, phòng nghiên cứu và phát triển thường có một ngân sách cho việc phát triển sản phẩm mới, và các nhà quản lý biết rằng nếu họ chi tiêu quá nhiều cho một dự án nào đó, họ sẽ còn lại rất ít để tài trợ cho các dự án khác, do đó họ sẽ tự điều chỉnh hành vi của mình để đảm bảo tôn trọng các ràng buộc về ngân sách. Tương tự đối với phòng marketing, họ sẽ có một ngân sách nhất định cho biết họ có thể chi bao nhiêu cho việc quảng cáo và phân phối sản phẩm, điều này buộc các nhà quản lý phải có những quyết định về cách sử dụng tối ưu những nguồn lực hiếm hoi này sao cho phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp. Thường các doanh nghiệp có thể sử dụng ba loại ngân sách:

- Ngân sách hoạt động xác định xem doanh nghiệp muốn sản xuất gì và những nguồn lực cần thiết cho việc sản xuất đó.

- Ngân sách bán hàng tập trung vào thu nhập từ bán hàng mà doanh nghiệp kỳ vọng thu được trong một khoảng thời gian nhất định.
- Ngân sách chi tiêu xác định các nguồn lực mà các nhà quản lý được sử dụng để dẫn dắt hoạt động của mình đạt mục tiêu.

Tuy nhiên, trong việc xây dựng ngân sách cho các bộ phận cần lưu ý không dẫn đến mâu thuẫn giữa các chức năng, bộ phận trong doanh nghiệp, nhất là mối quan hệ giữa hai chức năng sản xuất và bán hàng. Chức năng sản xuất sẽ cố gắng thực hiện mục tiêu ngân sách của mình bằng cách tổ chức sản xuất theo dây chuyền nhằm giảm chi phí và giảm thời gian sản xuất, thế nhưng chức năng bán hàng lại muốn thực hiện mục tiêu ngân sách của mình bằng cách đáp ứng một cách nhanh nhất những đòi hỏi đa dạng của khách hàng, và điều này thì bộ phận sản xuất lại khó lòng đáp ứng được bởi vì họ sẽ phải thay đổi kế hoạch và đôi khi cả dây chuyền sản xuất và chi phí sản xuất sẽ tăng lên.

3.3. Chuẩn hoá

Chuẩn hoá là một vũ khí rất hiệu nghiệm mà doanh nghiệp có thể sử dụng để chi phối các hành vi. Thực ra thì kiểm soát hành chính được dựa trên cơ sở chuẩn hoá. Các nguyên tắc là một phần của quy trình chuẩn hoá, tuy nhiên chúng chỉ là một phần mà thôi. Trên thực tế, có ba phương diện mà doanh nghiệp có thể chuẩn hoá: đầu vào, hoạt động biến đổi đầu vào, và đầu ra.

Chuẩn hoá đầu vào: một trong những cách mà doanh nghiệp có thể sử dụng để kiểm soát hành vi của các nhân viên và các nguồn lực là chuẩn hoá các đầu vào của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp sẽ sàng lọc các đầu vào và chỉ tiếp nhận những đầu vào đạt tiêu chuẩn mà thôi. Ví dụ, nếu doanh nghiệp coi nhân viên là một loại đầu vào thì một trong những cách chuẩn hoá đầu vào là doanh nghiệp sẽ chỉ tuyển dụng những cá nhân đáp ứng được yêu cầu về kiến thức và kỹ năng cần thiết. Để đảm bảo giảm thiểu các vấn đề trong công đoạn sản xuất, các doanh nghiệp Nhật Bản đòi hỏi chất lượng và độ chính xác rất cao của các chi tiết đầu vào.

Chuẩn hoá hoạt động biến đổi đầu vào: mục đích của việc chuẩn hoá này là xây dựng một chương trình cho các công việc để đảm bảo cho chúng luôn được thực hiện theo cùng một cách. Như chúng ta đã nêu ở trên, việc sử dụng các nguyên tắc và thủ tục cũng là một cách chuẩn hoá hoạt động biến đổi đầu vào. Một cách khác là tổ chức công việc trong sản xuất để tạo thuận

lợi cho quá trình luân chuyển của sản phẩm dở dang từ công đoạn này sang công đoạn khác đồng thời giảm thời gian và nguồn lực cần thiết cho sản xuất. Mục tiêu ở đây là để cải thiện hiệu quả sản xuất và tìm ra những phương thức hoàn thiện hơn để kiểm soát và chuẩn hoá sản xuất.

Chuẩn hoá đầu ra: mục đích của chuẩn hoá đầu ra là nhằm kiểm soát các đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng, chẳng hạn kích thước và độ bền của sản phẩm. Để đảm bảo sản phẩm của mình được chuẩn hoá, doanh nghiệp sử dụng các biện pháp kiểm soát chất lượng và các chỉ tiêu để đánh giá.

Một trong những ví dụ điển hình về chuẩn hoá là ví dụ McDonal's - một công ty chuyên về fast food, có mặt ở rất nhiều nước trên thế giới với sản phẩm chính là các loại bánh hamburger. Đầu tiên, chất lượng đầu vào được chuẩn hoá thông qua việc kiểm soát nguồn nguyên liệu cung cấp (thịt bò và bánh mì) từ các nhà cung cấp riêng của công ty, chúng ta có thể yên tâm rằng một lát bánh mì McDonald's bán ở Paris sẽ có cùng chất lượng và cả kích thước với lát bánh mì bán ở Thượng Hải. Tiếp đó, nhờ có đầu vào chuẩn hoá nên công đoạn sản xuất cũng dễ dàng được chuẩn hoá. Và ở đầu ra, công ty có các sản phẩm hoàn toàn giống nhau. Hơn nữa, ngay cả quy trình phục vụ khách hàng cũng được chuẩn hoá và kiểm soát chặt chẽ đối với từng nhân viên. Bên cạnh đó, tất cả các nhà hàng của McDonald's đều được chuẩn hoá với cùng một cách bố trí và trang trí, ngay cả các menu cũng được chuẩn hoá trên toàn thế giới. Nói chung, các doanh nghiệp loại này thường sử dụng chuẩn hoá như là công cụ chính để kiểm soát.

4. Kiểm soát các nhóm và văn hoá doanh nghiệp

Trong tổ chức của một doanh nghiệp thường tồn tại nhiều nhóm cá nhân có những lợi ích không hoàn toàn đồng nhất, giữa các nhóm này và với lợi ích chung của toàn doanh nghiệp. Sự khác nhau về lợi ích này thường gây cản trở đến việc thực hiện các nhiệm vụ của doanh nghiệp và trong một số trường hợp có thể gây những hậu quả không mong muốn cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, trong quá trình thực hiện chiến lược, điều cần thiết là phải kết hợp một cách hài hoà lợi ích của các nhóm cá nhân khác nhau và với lợi ích của doanh nghiệp. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc kiểm soát các nhóm cá nhân này.

Kiểm soát các nhóm là kiểm soát thông qua việc thiết lập một hệ thống các chuẩn mực và giá trị nội bộ của doanh nghiệp. Mục đích của kiểm soát các nhóm là tự kiểm soát, theo đó mỗi cá nhân tự nhận thức được trách nhiệm của mình trong việc thực hiện công việc một cách tốt nhất phù hợp

với lợi ích của cả doanh nghiệp. Với mô hình kiểm soát này, mỗi cá nhân sẽ không bị kiểm soát bởi các hệ thống ràng buộc áp đặt như kiểm soát trực tiếp, kiểm soát đầu ra, nguyên tắc và thủ tục, mà ngược lại, họ sẽ tạo ra một hệ thống các chuẩn mực và giá trị và chính họ sẽ là một bộ phận của hệ thống giá trị đó. Ý nghĩa của loại hình kiểm soát này đối với một doanh nghiệp là khả năng của nó trong việc tạo ra niềm tin, chuẩn mực và giá trị cho phép doanh nghiệp có thể điều chỉnh được các hành vi của mỗi cá nhân.

Thường thì việc áp dụng loại hình kiểm soát này đòi hỏi, trong thời gian đầu, sự huy động tập trung về nguồn lực và thời gian để tạo ra được một hệ thống chuẩn mực và giá trị đủ mạnh để có thể kiểm soát được hành vi của mỗi cá nhân. Sau khi đã thiết lập được hệ thống giá trị chung, doanh nghiệp sẽ sử dụng những giá trị này như là những quy chiếu chủ yếu để đánh giá mỗi cá nhân và mỗi nhóm.

Gần đây, rất nhiều lý thuyết về quản trị doanh nghiệp đã tập trung nghiên cứu khía cạnh giá trị chung của doanh nghiệp như là một công cụ để quản lý doanh nghiệp. Và các nhà nghiên cứu đã phát triển một thuật ngữ mới bao quát hơn, đó là văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là tập hợp các chuẩn mực, tiêu chuẩn và tác động đến định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để kiểm soát hành vi của các cá nhân trong hoạt động của họ, văn hoá doanh nghiệp không cần thiết phải tồn tại dưới dạng thành văn, mà nó là một giá trị chung, vô hình doanh nghiệp có hiệu quả rất cao vì một khi các giá trị văn hoá đã được chấp nhận, chúng sẽ trở thành một bộ phận của mỗi cá nhân, và khi đó mỗi cá nhân sẽ hành động theo giá trị chung của doanh nghiệp. Nội dung và cơ chế điều chỉnh của văn hoá doanh nghiệp được thể hiện qua nhiều cấp độ khác nhau bao gồm:

- Niềm tin, giá trị và chuẩn mực của các nhóm cá nhân;
- Lịch sử và những "huyền thoại" của doanh nghiệp;
- Các thần tượng tập thể;
- Những điều cấm kỵ v.v...

Tuy nhiên, theo đuổi các giá trị này chưa phải là điều kiện đủ để đảm bảo thành công cho doanh nghiệp, và các giá trị này có thể thay đổi theo thời gian để phù hợp với môi trường được của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống giá trị phù hợp và trên cơ sở đó lựa chọn cơ cấu và các hệ thống kiểm soát. Sau đó, doanh nghiệp sẽ chỉ tuyển dụng các cá nhân có thể thích ứng với hệ thống giá trị này, và thông qua đào tạo, các cá

nhân đó sẽ trở thành một phần không thể tách rời của văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là một hình thức kiểm soát rất có hiệu quả, tuy nhiên việc phát triển văn hoá doanh nghiệp không phải là dễ dàng và nó cũng không thể tránh khỏi những vấn đề nhất định.

Việc phát triển một hệ thống giá trị và chuẩn mực riêng ở cấp độ khác nhau (bộ phận và chức năng chẳng hạn) có thể dẫn đến một số vấn đề về giao tiếp giữa các cấp này. Hơn nữa, kiểm soát các nhóm có thể sẽ không phù hợp với sự tăng trưởng hoặc thay đổi quá nhanh của môi trường bởi vì hệ thống giá trị và chuẩn mực đòi hỏi một sự ổn định nhất định. Loại hình kiểm soát này cũng sẽ không phù hợp trong trường hợp mà sự luân chuyển nhân viên trong doanh nghiệp là quá nhanh, bởi vì như vậy các cá nhân sẽ không có đủ thời gian để phát triển và hội nhập vào hệ thống giá trị chung đó. Cuối cùng, chỉ bằng tự kiểm soát thông qua văn hoá doanh nghiệp không thể đảm bảo cho cơ cấu của doanh nghiệp hoạt động với hiệu quả tối đa. Cần thiết phải kết hợp với kiểm soát đầu ra và kiểm soát quản lý, theo đó mỗi cá nhân sẽ hoàn thiện giá trị và chuẩn mực của doanh nghiệp đồng thời thay đổi hành vi của họ cho phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn một hệ thống kiểm soát để đảm bảo thực hiện chiến lược và hoàn thiện cơ cấu doanh nghiệp là một thử thách rất lớn đối với lãnh đạo doanh nghiệp. Vấn đề là ở chỗ hệ thống kiểm soát phải cho phép doanh nghiệp đánh giá, điều chỉnh các tiêu chuẩn và mục tiêu của nó nhằm thực hiện các chiến lược đã chọn. Kiểm soát thị trường và kiểm soát sản lượng là những công cụ ít tốn kém và dễ sử dụng, tuy nhiên chúng cần được kết hợp với kiểm soát quản lý và kiểm soát các nhóm để đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ hoàn thành mục tiêu của mình bằng con đường tốt nhất và hiệu quả nhất. Các hình thức kiểm soát này cần phải hỗ trợ lẫn nhau và đảm bảo không để xảy ra mâu thuẫn về lợi ích giữa các cấp độ khác nhau của doanh nghiệp.

IV. CƠ CẤU, KIỂM SOÁT VÀ CHIẾN LƯỢC

Sau khi đã nghiên cứu quá trình hoạch định chiến lược và các khía cạnh khác của quản trị chiến lược mà một doanh nghiệp cần quan tâm, phần này sẽ đề cập đến việc tìm hiểu xem sự lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp sẽ tác động như thế nào đến hình thức cơ cấu và hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp. Một trong những lý do là trong nhiều trường hợp, cơ cấu của doanh nghiệp thường không phải lúc nào cũng thật sự phù hợp với chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi để có thể kiểm soát được các lợi thế cạnh tranh. Mỗi

kiểu chiến lược khác nhau, ở mỗi cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp đòi hỏi một hình thức cơ cấu cũng như loại hình kiểm soát phù hợp cho phép thực hiện các mục tiêu chiến lược đã ấn định.

1. Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược ở cấp kinh doanh

Như chúng ta đã trình bày, ở cấp kinh doanh tồn tại ba kiểu chiến lược tổng quát mà doanh nghiệp có thể lựa chọn và ứng với mỗi kiểu chiến lược này, doanh nghiệp phải xác định hình thức cơ cấu và kiểm soát phù hợp.

1.1. Chiến lược chi phí thấp và cơ cấu

Mục đích của chiến lược chi phí thấp là làm sao cho doanh nghiệp trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất trên thị trường. Và điều này không có nghĩa là chỉ giảm thiểu chi phí sản xuất mà đòi hỏi giảm thiểu chi phí ở tất cả các chức năng khác như R&D, marketing và bán hàng v.v...

Khi doanh nghiệp chọn chiến lược chi phí thấp, các hoạt động R&D của nó thường tập trung nhiều hơn vào việc cải tiến quy trình sản xuất và xem nhẹ việc nghiên cứu sản phẩm mới. Vì vậy, doanh nghiệp sẽ tập trung vào việc sản xuất các sản phẩm hiện có với chi phí thấp hơn. Cũng vậy, doanh nghiệp sẽ cố gắng giảm chi phí bán hàng và marketing bằng việc cung cấp những sản phẩm chuẩn hoá cho toàn bộ thị trường mà ít để ý đến việc cung cấp những sản phẩm khác nhau cho từng phân đoạn thị trường khác nhau.

Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp sẽ phải lựa chọn một hình thức cơ cấu đơn giản nhất, trong thực tế, hình thức cơ cấu lựa chọn thường là hình thức tổ chức theo kiểu chức năng hoặc có thể là cơ cấu lựa chọn thường là hình thức tổ chức theo kiểu chức năng hoặc có thể là cơ cấu theo sản phẩm. Hai hình thức cơ cấu này cho phép doanh nghiệp chuẩn hoá quy trình sản xuất, một trong những yếu tố chính cho phép tiết kiệm chi phí.

Nhằm giảm chi phí, doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp thường muốn sử dụng những hình thức kiểm soát dễ nhất và ít tốn kém nhất. Vì vậy họ thường chọn kiểm soát sản lượng. Đối với mỗi chức năng, doanh nghiệp áp dụng kiểm soát sản lượng cho phép điều khiển và đánh giá hiệu quả của chức năng một cách sát thực nhất nhằm giảm thiểu lãng phí và tiết kiệm tối đa chi phí.

Tóm lại, việc theo đuổi chiến lược chi phí thấp đòi hỏi doanh nghiệp phải hết sức chú ý đến việc lựa chọn hình thức cơ cấu và kiểm soát nhằm tiết kiệm chi phí. Khi mà lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc duy trì lợi thế chi phí thấp thì việc lựa chọn một hình thức tổ chức và kiểm soát đúng đắn có tính chất sống còn.

1.2. Chiến lược khác biệt hoá và cơ cấu

Khi theo đuổi chiến lược khác biệt hoá, doanh nghiệp cần phải phát triển và kiểm soát được một hoặc một số năng lực riêng biệt, chẳng hạn R&D, hoặc marketing và bán hàng v.v... Để cung cấp một sản phẩm "duy nhất" trong mắt khách hàng, doanh nghiệp cần phải thiết kế một cơ cấu và hình thức kiểm soát xung quanh các nguồn của lợi thế cạnh tranh. Và như vậy, doanh nghiệp theo chiến lược này thường phải chọn một cơ cấu phức tạp hơn so với chiến lược chi phí thấp. Chẳng hạn, giả định rằng một doanh nghiệp có lợi thế đặc biệt về năng lực công nghệ, trong trường hợp này cơ cấu và hình thức kiểm soát phải được xây dựng xung quanh chức năng R&D, và việc áp dụng cơ cấu ma trận sẽ cho phép phát triển các cải tiến công nghệ.

Trong trường hợp lợi thế cạnh tranh dựa trên cơ sở sự đa dạng của gam sản phẩm hoặc số lượng các phân đoạn thị trường khác nhau do doanh nghiệp kiểm soát, cơ cấu theo sản phẩm hoặc cơ cấu theo vùng địa lý sẽ phù hợp hơn.

Hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp theo chiến lược này cũng sẽ phải phù hợp với năng lực đặc biệt của doanh nghiệp. Trong trường hợp này, điều quan trọng là các chức năng khác nhau không được phép nhằm theo những hướng khác nhau, mà ngược lại, sự hợp tác giữa các chức năng có ý nghĩa sống còn. Vì vậy, kiểm soát sản lượng sẽ rất khó áp dụng khi chúng ta muốn đánh giá hiệu quả của các chức năng khác nhau trong một hành động tập thể. Chiến lược khác biệt hoá thường đòi hỏi áp dụng kiểm soát hành vi và kiểm soát các nhóm cá nhân. Cũng vì vậy, một doanh nghiệp theo đuổi khác biệt hoá thường có kiểu văn hoá rất khác so với doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp, bởi vì chất lượng của nguồn nhân lực thường là nguồn gốc của khác biệt hoá, như các nhà khoa học giỏi, nhà thiết kế giỏi chẳng hạn.

1.3. Chiến lược trọng tâm (Focus) và cơ cấu

Khi theo đuổi chiến lược trọng tâm, doanh nghiệp sẽ phải tập trung vào một hoặc một gam sản phẩm nhằm trực tiếp vào một loại khách hàng hay một vùng thị trường đặc thù nào đó. Chiến lược này thường kéo theo chi phí cao hơn so với hai chiến lược vừa nêu vì quy mô sản lượng hạn chế hơn, và sẽ khó khăn hơn khi muốn tận dụng lợi thế quy mô (Economies of Scale). Vì vậy, chiến lược trọng tâm thường đòi hỏi phải kiểm soát chi phí. Mặt khác, do một số đặc trưng của sản phẩm thường đem lại cho doanh nghiệp một lợi thế duy nhất, có thể là khả năng cung cấp sản phẩm với chất lượng cao, dịch vụ hoàn hảo - doanh nghiệp theo chiến lược này phải phát triển một năng lực

Chương 11: Hệ thống kiểm soát chiến lược

riêng có. Với các lý do trên, cơ cấu và hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp phải ít tốn kém và đủ linh hoạt để có thể phát triển các năng lực riêng biệt.

Thường thì tổ chức cơ cấu theo kiểu chức năng phù hợp hơn với chiến lược trọng tâm. Một mặt vì nó cũng đủ phức tạp để quản lý các hoạt động khác nhau cần thiết cho việc nhằm vào các phân đoạn thị trường hoặc sản xuất các sản phẩm đặc biệt. Cùng đó, cơ cấu kiểu chức năng lại tương đối dễ kiểm soát và cũng không quá phức tạp đến mức tốn kém. Với một quy mô hạn chế, doanh nghiệp theo chiến lược trọng tâm có thể áp dụng kiểm soát các nhóm cá nhân và văn hoá, điều này có ý nghĩa sống còn cho phát triển các năng lực đặc biệt, mặt khác, kiểm soát sản lượng cũng cần được sử dụng đối với các chức năng sản xuất và bán hàng. Các hình thức kiểm soát này thường ít tốn kém đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ.

Bảng 11.2: Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược ở cấp kinh doanh

| Chiến lược | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| | Chi phí thấp | Khác biệt hoá | Trọng tâm |
| Cơ cấu phù hợp | Chức năng hoặc theo sản phẩm | Ma trận hoặc theo sản phẩm | Chức năng |
| Kiểm soát sản lượng | Sử dụng nhiều VD: Kiểm soát chi phí | ít sử dụng VD: Mục tiêu chất lượng | ít sử dụng VD: chi phí và chất lượng |
| Kiểm soát quản lý | ít sử dụng VD: Ngân sách, chuẩn hoá | Sử dụng nhiều VD: nguyên tắc, ngân sách | ít sử dụng VD: ngân sách |
| Kiểm soát nhóm và văn hoá | Rất ít sử dụng VD: chu kỳ kiểm tra chất lượng | Sử dụng nhiều VD: chuẩn mực và văn hoá | Sử dụng nhiều VD: chuẩn mực và văn hoá |

2. Cơ cấu và kiểm soát ở cấp toàn doanh nghiệp

Ở cấp này, mỗi doanh nghiệp cần lựa chọn cho mình một kiểu cơ cấu phù hợp cho phép doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả trong một số lĩnh vực kinh doanh nhất định. Một doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau thường chọn kiểu cơ cấu đa bộ phận (multidivisional) hoặc một trong những phiên bản của nó. Doanh nghiệp càng lớn và càng hoạt động trong nhiều lĩnh vực thì càng cần thiết phải có cơ cấu kiểu đa bộ phận. Trong

khi đó, đối với các doanh nghiệp chỉ chuyên môn hoá vào một lĩnh vực kinh doanh thì việc lựa chọn cơ cấu ở cấp doanh nghiệp hoàn toàn tương tự như ở cấp kinh doanh. Đối với cơ cấu kiểu đa bộ phận cho những doanh nghiệp đa lĩnh vực, việc lựa chọn phiên bản cụ thể nào của cơ cấu này còn phụ thuộc vào chiến lược phát triển mà doanh nghiệp theo đuổi.

2.1. Đa dạng hoá không liên quan và cơ cấu

Do không có mối liên hệ giữa các bộ phận nên đa dạng hoá không liên quan là một chiến lược ít tốn kém nhất và dễ áp dụng nhất. Vì vậy, yêu cầu cơ bản của cơ cấu hệ thống kiểm soát là làm sao tạo sự dễ dàng và hiệu quả cho việc đánh giá kết quả của mỗi bộ phận. Do đó, cơ cấu kiểu conglomerate được đánh giá là phù hợp, và kiểm soát thị trường và kiểm soát quản lý sẽ là sự bổ sung tối ưu. Việc sử dụng kiểm soát thị trường đối với một doanh nghiệp không cần thiết phải có sự hội nhập giữa các bộ phận, do đó chi phí để quản lý một doanh nghiệp đa dạng hoá không liên kết sẽ thấp. Vấn đề lớn nhất ở đây là việc quyết định phân bổ nguồn lực cho các bộ phận khác nhau, làm sao để tối đa hoá tổng hợp lợi nhuận của toàn doanh nghiệp.

2.2. Đa dạng hoá có liên quan và cơ cấu

Trong trường hợp này, các bộ phận sẽ cùng nhau chia sẻ các năng lực (như R&D, thông tin, khách hàng) nhằm tận dụng được lợi thế từ sự cộng hưởng (synergy). Và một cơ cấu kiểu đa bộ phận sẽ cho phép dễ dàng chuyển giao các nguồn lực để đạt được sự cộng hưởng. Tuy nhiên, với kiểu cơ cấu này, với cấp độ chia sẻ nguồn lực rất cao sẽ khiến cho việc đánh giá hiệu quả của mỗi bộ phận ở cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp trở nên rất khó khăn. Nếu doanh nghiệp muốn đạt được sự cộng hưởng, nó phải lựa chọn các kiểu cơ cấu và kiểm soát rất phức tạp ở cấp bộ phận để xây dựng một cơ cấu hiệu quả. Trong tình trạng này, kiểu cơ cấu theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) có vẻ là hiệu quả. Nếu doanh nghiệp thiết kế cơ cấu của mình trên các cơ sở chung của các bộ phận thì nó có thể đánh giá hiệu quả của các bộ phận dễ dàng hơn.

2.3. Hội nhập dọc và cơ cấu

Hội nhập dọc là một chiến lược khá tốn kém cho quản lý, bởi vì mỗi luồng luân chuyển của các nguồn lực từ bộ phận này sang bộ phận khác đều cần sự điều phối tập trung. Cơ cấu kiểu đa bộ phận sẽ cho phép thực hiện dễ dàng sự điều phối này. Kiểu cơ cấu này cho phép doanh nghiệp hội nhập dọc tập trung hoá điều phối nguồn lực và thực hiện lợi nhuận từ việc

Chương 11: Hệ thống kiểm soát chiến lược

kiểm soát các nguồn lực. Trong trường hợp này, kiểm soát thị trường và kiểm soát hành chính cho phép nâng cao hiệu quả của việc chuyển giao nguồn lực giữa các bộ phận khác nhau. Bên cạnh đó, việc xác định giá chuyển giao nội bộ phận khác, tức là đánh giá được đầu ra của mỗi bộ phận. Tuy nhiên, việc tập trung hoá quyền lực ở cấp doanh nghiệp cần phải được thực hiện một cách thận trọng, nhất là trong trường hợp doanh nghiệp hội nhập dọc có liên quan, bởi vì nó có thể làm nảy sinh nguy cơ phản ứng của các bộ phận vì họ sẽ cảm thấy bị mất quyền lực và động cơ. Và như vậy, chiến lược hội nhập dọc cần được thực hiện thông qua sự phối hợp kiểm soát ở cấp bộ phận và cấp doanh nghiệp.

Bảng 11.3: Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược cấp doanh nghiệp

| | | Loại hình kiểm soát | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|--|--|
| | | Cơ cấu phù hợp | Thị trường | Quản lý (hành chính) | Nhóm và văn hoá |
| Chiến lược cấp doanh nghiệp | Đa dạng hoá không liên quan | Conglomerate | Sử dụng nhiều VD: ROI | ít sử dụng VD: Ngân sách | ít sử dụng |
| | Đa dạng hoá liên quan | Đa bộ phận SBU | ít sử dụng | Sử dụng nhiều VD: nguyên tắc, ngân sách | Sử dụng nhiều VD: phát triển văn hoá doanh nghiệp |
| | Hội nhập dọc | Đa bộ phận | Sử dụng nhiều VD: ROI | Sử dụng nhiều VDL chuẩn hoá, nguyên tắc | ít sử dụng VD: chia sẻ các chuẩn mực và giá trị |

Như vậy, để thực hiện thành công chiến lược đã chọn, một doanh nghiệp cần phải áp dụng các hệ thống kiểm soát phù hợp, đồng thời phải điều chỉnh cơ cấu cho từng cấp trong doanh nghiệp phù hợp với chiến lược đã chọn nhằm đảm bảo hiệu quả cao nhất.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP CHƯƠNG

1. Phân tích vai trò và ý nghĩa của kiểm soát chiến lược?
2. Phân tích nội dung và yêu cầu của kiểm soát chiến lược?

Chương 12

ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

I. MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

1. Mục đích chung của công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược

Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược có mục đích chung là: xác định các sai lệch về mục tiêu, biện pháp, về cách thức và kết quả triển khai các nội dung chiến lược của doanh nghiệp so với dự kiến ban đầu để xác lập tình trạng hiện tại, xác định các nguyên nhân và dự kiến các biện pháp để điều chỉnh chiến lược. Kiểm tra, đánh giá chiến lược nhằm xác lập.

- Sự sai lệch (về mục tiêu, cách thức, giải pháp...)
- Chiều hướng và mức độ của các sai lệch;
- Dự kiến các biện pháp để điều chỉnh hoạt động hoặc điều chỉnh chiến lược.

Như vậy, kiểm tra, đánh giá chiến lược bao quát mọi khâu, mọi hoạt động của quản trị chiến lược, từ hoạch định mục tiêu, xây dựng phương án đến tổ chức thực hiện chiến lược. Nói cách khác, xét về mục đích thì bản chất của kiểm tra, đánh giá chiến lược là kiểm tra quản lý. Kết quả của công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược phục vụ mục tiêu quản lý ở mọi giai đoạn của công tác quản lý.

2. Vị trí của công tác kiểm tra, đánh giá

Trước hết, cần khẳng định ngay rằng: kiểm tra đánh giá chiến lược là khâu cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược. Quá trình đó đã được mô tả khá kỹ ở các giáo khoa và tài liệu tham khảo về chất lượng⁴. Xét về phương diện quản lý chung, H.Fayol cũng xác định kiểm tra, đánh giá là một trong các chức năng quan trọng của chu trình quản lý một công ty kinh doanh. Ngày nay chức năng này đã được xác nhận là một chức năng quan trọng ở mọi cấp quản lý.

Như vậy, xét về mặt vị trí thì bản chất của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược là một nội dung của công tác kiểm tra, quản lý hay kiểm tra và

⁴ Giáo trình chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1999.

đánh giá toàn bộ quá trình quản lý. Do đó công tác kiểm tra và đánh giá có mặt ở mọi chức năng quản lý từ hoạch định các mục tiêu, phương hướng đến tổ chức phối hợp, điều khiển các hoạt động và cuối cùng là công tác đánh giá và điều chỉnh quản lý. Trong đó cần khẳng định: vị trí của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược nằm chủ yếu ở chức năng hoạch định và định hướng của các giai đoạn, các khâu của quản trị chiến lược.

3. Các yêu cầu đối với công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược

Để thực hiện mục tiêu và giữ vững vị trí của mình, công tác điều tra và đánh giá chiến lược cần quán triệt các yêu cầu cơ bản sau đây.

3.1. Công tác kiểm tra và đánh giá phải được tiến hành phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quản trị chiến lược

Trong cùng một môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau, chịu ảnh hưởng khác nhau của các yếu tố môi trường. Mặt khác, cùng một đối tượng và lĩnh vực kinh doanh, song ở các giai đoạn khác nhau của quá trình kinh doanh hoặc quá trình quản trị chiến lược thì chiều hướng và mức độ tác động của các yếu tố môi trường cũng khác nhau. Điều đó đòi hỏi phải xác định tiêu chuẩn và phương pháp kiểm tra thích hợp. Nói cách khác, sự phù hợp của công tác kiểm tra và đánh giá với đối tượng kiểm tra và với các giai đoạn khác nhau của quá trình quản trị chiến lược sẽ là cơ sở quan trọng cho việc xác định nội dung, tiêu chuẩn và phương pháp kiểm tra, đánh giá chiến lược. Thiếu vắng sự phù hợp này sẽ làm giảm hiệu quả của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

3.2. Hoạt động kiểm tra và đánh giá phải bảo đảm tính linh hoạt

Cần khẳng định rằng: tính linh hoạt nói ở đây chỉ đặt ra đối với hình thức và phương pháp kiểm tra và đánh giá chiến lược. Tính linh hoạt trong công tác kiểm tra xuất phát từ thực tế biến động mau lẹ, bất bình thường của môi trường và điều kiện kinh doanh. Sự linh hoạt trong kiểm tra và đánh giá sẽ giúp công tác điều chỉnh chiến lược được kịp thời, uyển chuyển. Do đó, kết quả và hiệu quả thực hiện chiến lược sẽ cao hơn. Quán triệt yêu cầu linh hoạt, doanh nghiệp phải biết kết hợp hai hình thức kiểm tra, đó là kiểm tra định kỳ và kiểm tra bất thường.

Kiểm tra định kỳ gắn với việc hoạch định các giải pháp dự phòng theo kế hoạch. Kiểm tra bất thường đặt ra khi xuất hiện những thay đổi liên quan tới đối tượng kiểm tra. Trong nhiều trường hợp, sự thay đổi đó làm nảy sinh nhu cầu kiểm tra bất thường và là yếu tố bảo đảm và củng cố hiệu quả của công

tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Qua kiểm tra bất thường cho phép doanh nghiệp xem xét những xu thế mới và những viễn cảnh mới và những viễn cảnh mới xuất hiện là gì? Vị trí mới của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng như thế nào đến triển vọng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp? Có cần thiết phải điều chỉnh chiến lược không? Chiều hướng và mức độ cần thiết để điều chỉnh về mục tiêu, chính sách và giải pháp.

3.3. Kiểm tra và đánh giá chiến lược phải bảo đảm tính dự phòng

Tính dự phòng đòi hỏi việc kiểm tra, đánh giá phải trở thành các căn cứ, các cơ sở để xác định các mục tiêu, giải pháp tương lai hoặc là cơ sở cho việc điều chỉnh chiến lược phù hợp với xu hướng và mức độ biến động của môi trường và điều kiện kinh doanh của thời kỳ sắp đến.

Để đảm bảo tính dự phòng trong kiểm tra đánh giá đòi hỏi công tác này phải sử dụng những phương pháp thu thập, xử lý và quản lý sử dụng thông tin hiện đại. Nếu chỉ sử dụng các phương pháp kiểm tra và đánh giá truyền thống dựa trên cơ sở các số liệu phân tích thống kê tĩnh tại sẽ khó xác định được chính xác chiều hướng và mức độ tác động của các yếu tố môi trường đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, do đó khó thích hợp với môi trường và điều kiện kinh doanh đầy biến động của kinh tế thị trường.

Để đảm bảo một hệ thống kiểm tra và đánh giá dự phòng hoạt động có hiệu quả cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Thực hiện phân tích toàn diện về hệ thống kế hoạch hoá và kiểm tra (hệ thống hoạch định chiến lược, hệ thống xây dựng kế hoạch và hệ thống kiểm tra).
- Thiết kế một mô hình hệ thống
- Thường xuyên quan sát và nghiên cứu về mô hình (thông qua việc thường xuyên thu thập dữ liệu liên quan đến mô hình).
- Phân tích và đánh giá sự khác biệt giữa các số liệu mới thu thập và các số liệu kế hoạch, đánh giá sự ảnh hưởng của những thay đổi đó tới mục tiêu.
- Các giải pháp dự kiến để tác động đến các bộ phận có liên quan.

3.4. Công tác kiểm tra và đánh giá phải tập trung vào các điểm, các nội dung thiết yếu, quan trọng

Về nguyên tắc, công tác kiểm tra quản lý phải được tiến hành đối với mọi nội dung, mọi khâu và mọi giai đoạn của quản lý chiến lược. Song, yêu

câu này đòi hỏi không tiến hành kiểm tra như nhau đối với mọi đối tượng cũng như đối với mọi nhân tố tác động đến đối tượng kiểm tra. Điều tra có nghĩa là: biết tập trung các nỗ lực của hoạt động kiểm tra vào những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa nhất đối với chiến lược kinh doanh và với các chương trình, kế hoạch thực hiện chiến lược kinh doanh.

Trong quá trình hoạch định và thực thi chiến lược, các yếu tố môi trường (môi trường kinh tế quốc tế, môi trường nền kinh tế quốc dân trong nước, môi trường cạnh tranh nội bộ ngành) và các yếu tố nội tại doanh nghiệp đều biến động không ngừng. Sự biến động của chúng rất khác nhau cả về xu thế lẫn mức độ tác động, do đó chúng cũng có vị trí rất nhau kha (xét về mức độ quan trọng) đối với cả hai giai đoạn nói trên của quá trình quản trị chiến lược. Khi tiến hành kiểm tra và đánh giá chiến lược, người làm công tác kiểm tra phải biết hướng sự tập trung vào các nhân tố cốt lõi, các nhân tố tác động mạnh mẽ nhất đến xây dựng và thực hiện chiến lược. Mặt khác, người làm công tác kiểm tra có thể sử dụng phương pháp loại trừ để xác định cần tập trung vào những nhân tố, những mục tiêu hoặc chỉ tiêu nào có khác biệt lớn.

Thực hiện kiểm tra đánh giá tập trung vào những điểm thiết yếu, quan trọng là hoàn toàn cần thiết, bởi lẽ, sự tập trung này không chỉ làm giảm đáng kể khối lượng công tác kiểm tra, đánh giá mà còn tập trung nỗ lực vào việc giải quyết những vấn đề cấp thiết, đem lại hiệu quả và kết quả cao của hoạt động quản trị chiến lược.

II. CÁC TIÊU CHUẨN KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ

1. Các loại tiêu chuẩn

Trong quản lý, các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra, vừa là cơ sở để đánh giá kết quả kiểm tra.

Tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá không phải là cố định, bất biến, chúng được xây dựng theo các nội dung kiểm tra, bám sát đối tượng kiểm tra, các giai đoạn quản lý chiến lược và các loại chiến lược, chương trình, kế hoạch. Có hai loại tiêu chuẩn cần được xác định trong kiểm tra và đánh giá chiến lược là: Tiêu chuẩn định tính; Tiêu chuẩn định lượng.

1.1. Các tiêu chuẩn định tính

Các tiêu chuẩn định tính là các tiêu chuẩn không đo lường được bằng các số đo vật lý hoặc tiền tệ, song lại rất cần thiết cho công tác kiểm tra nhằm bổ

sung cho các tiêu chuẩn định lượng để xác định đúng đắn hơn các kết quả kiểm tra. Đặc điểm và tính chất của hoạt động kinh doanh, độ dài, ngắn khác nhau của các kết quả hoạch định dẫn đến tình trạng ngày càng nhiều hoạt động không thể xác định được kết quả cụ thể bằng các đơn vị đo lường thông thường. Tiêu chuẩn để kiểm tra và đánh giá trong các trường hợp đó chỉ có thể là định tính. Tầm bao quát và độ dài của quá trình chiến lược ngày càng lớn bao nhiêu thì tính chất định tính của các tiêu chuẩn đánh giá càng thể hiện rõ bấy nhiêu.

Tuy vậy, lý do quan trọng hơn là khi mọi quan hệ con người được tính vào kết quả thực hiện thì việc đo lường cái gì là tốt, là có hiệu quả sẽ rất khó khăn. Mặc dù trong thực tế đã áp dụng nhiều phương pháp tâm lý học, xã hội học để đo lường, song các nhà kiểm tra trong quản lý vẫn phải tiếp tục dựa trên các tiêu chuẩn định tính, dựa trên các nhận xét, thậm chí có lúc phải dựa trên cảm tính, thuần túy kinh nghiệm khi đánh giá các hoạt động có tính đến mối quan hệ con người.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn định tính phục vụ công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược cần phải bảo đảm các tính chất sau đây:

- Tính nhất quán: các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra và đánh giá mức độ nhất quán giữa chiến lược với kế hoạch và chương trình thực hiện, giữa các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn và tác nghiệp, giữa chiến lược, sách lược và giải pháp thực hiện giữa các hoàn cảnh môi trường với các mục tiêu và giải pháp thích hợp...

- Tính phù hợp: các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra và đánh giá sự phù hợp giữa chiến lược, chương trình, kế hoạch với môi trường và điều kiện kinh doanh, giữa các mục tiêu thiết lập với các khả năng và nguồn lực, giữa ý chí, mong muốn và hiện thực kinh doanh...

- Tính khả thi: Các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra và đánh giá mức độ sát thực của các mục tiêu, chính sách và giải pháp chiến lược, mức độ phù hợp của các mục tiêu, chính sách và giải pháp điều chỉnh với các kết quả đo lường về xu hướng và mức độ thay đổi của các yếu tố môi trường kinh doanh...

Tính khả thi là một tính chất không chắc chắn, vì môi trường và điều kiện kinh doanh thường xuyên biến động cho nên tác động của các yếu tố môi trường đến thực tế kinh doanh và nguồn lực của doanh nghiệp cũng rất biến động. Mặt khác, tính khả thi càng trở nên mong manh khi độ dài của quá trình chiến lược càng gia tăng.

1.2. Các tiêu chuẩn định lượng

Các tiêu chuẩn định lượng trong kiểm tra và đánh giá trước hết là tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá có thể lượng hoá được, có thể đo lường, so sánh phân tích và đối chiếu được. Các tiêu chuẩn định lượng là các tiêu chuẩn quan trọng và chủ yếu sử dụng trong công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược. Các tiêu chuẩn định lượng rất đa dạng và thường xác định cụ thể đối với từng loại: chiến lược, chương trình và kế hoạch tác nghiệp và phải gắn với từng lĩnh vực và từng giai đoạn khác nhau của quản trị chiến lược.

Trong quản trị chiến lược, các loại tiêu chuẩn định lượng được sử dụng trong đánh giá điều chỉnh chiến lược thường bao gồm: các tiêu chuẩn liên quan đến huy động và sử dụng các nguồn lực (vốn, chi phí...), các tiêu chuẩn tài chính doanh nghiệp, các tiêu chuẩn về chính trị, phương án, các tiêu chuẩn hiệu quả...

1.3. Các tiêu chuẩn khác

Chiến lược thực hiện trong khoảng thời gian dài với các yếu tố môi trường đầy biến động. Ngoài các yếu tố của môi trường kinh tế còn các yếu tố về chính trị, luật pháp, văn hoá - xã hội... Vì vậy, đánh giá chiến lược còn phải dựa vào các tiêu chuẩn khác như xu hướng chính trị và áp lực của các đảng phái làm sai lệch các kết quả thực hiện so với dự kiến, sự thay đổi trong văn hoá xí nghiệp (sự nhất trí, tính sáng tạo, tinh thần hợp tác...) đòi hỏi có các đánh giá và điều chỉnh chiến lược hợp lý, ảnh hưởng của mở cửa và hội nhập đến các yếu tố môi trường trong nước (điều kiện sản xuất trong nước, chính sách thuế khoá, quan hệ cung - cầu...).

2. Tính chất của các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá chiến lược

Tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá chiến lược gồm nhiều loại rất đa dạng, song dù thuộc loại tiêu chuẩn nào, khi được sử dụng vào công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược, chúng cũng đều có tính chất chung sau đây:

2.1. Tính cụ thể của tiêu chuẩn

Tiêu chuẩn đề ra phải rõ ràng, phải gắn với không gian và thời gian xác định. Nếu các mục tiêu chiến lược, chương trình và kế hoạch càng cụ thể bao nhiêu, thì các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá càng phải rõ ràng và cụ thể bấy nhiêu.

Nếu các mục đích (chỉ tiêu) chiến lược, chương trình và kế hoạch chưa được xác định cụ thể thì đến giai đoạn kiểm tra và đánh giá, chúng cần được cụ thể hoá.

Chương 12. Đánh giá và điều chỉnh chiến lược

Cần nhấn mạnh rằng: các tiêu chuẩn càng cụ thể càng tạo điều kiện thuận lợi cho kiểm tra và đánh giá chiến lược, do đó các kết quả kiểm tra và đánh giá chiến lược càng có độ tin cậy cao bấy nhiêu.

2.2. Tiêu chuẩn thay thế

Hầu hết các mục đích của chiến lược là mang tính định hướng, tiềm ẩn các yếu tố không chắc chắn, vì vậy, cần phải có các tiêu chuẩn thay thế để kiểm tra và đánh giá.

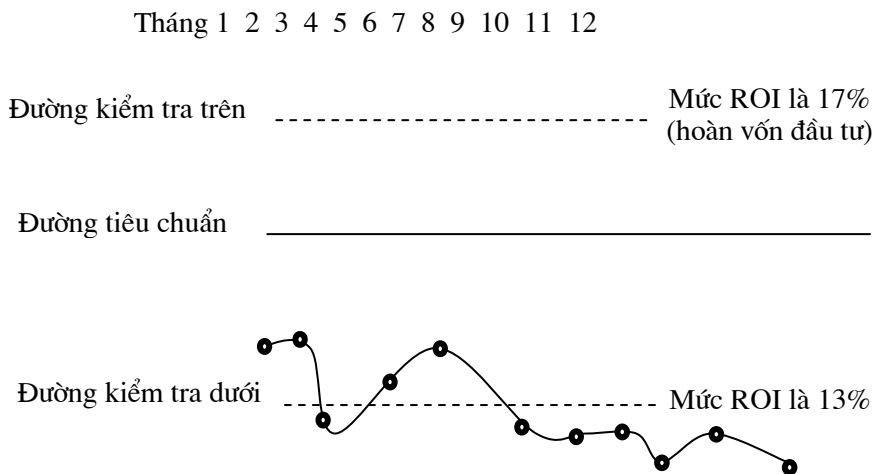
Sự hiện diện của các tiêu chuẩn thay thế càng trở nên bức bách khi kết quả (thành tích) đạt được không thể định hướng một cách chi tiết hoặc khi việc định lượng thành tích gặp khó khăn không thể thực hiện được.

Các tiêu chuẩn thay thế giúp cho quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược được toàn diện và có căn cứ hơn.

2.3. Sự sai lệch và mức giới hạn sai lệch cho phép

Hoạt động trong môi trường của nền kinh tế thị trường đầy biến động, các kết quả thực hiện chiến lược, chương trình và kế hoạch ít khi trùng hợp với các dự kiến ban đầu. Vì vậy cần phải dự kiến mức sai lệch cho phép so với dự kiến (mục tiêu và kết quả). Mức sai lệch cho phép là ranh giới sai lệch có thể chấp nhận được. Trong khuôn khổ các sai lệch đó, việc thực hiện các chiến lược và kế hoạch ban đầu được coi là phù hợp. Trong quản trị chiến lược, phần lớn các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá khi xác định cũng cần dự kiến mức giới hạn sai lệch cho phép.

Hình 12.1: Giới hạn sai lệch cho phép



III. HỆ THỐNG THÔNG TIN KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

1. Các hình thức kiểm tra, đánh giá chiến lược và hệ thống thông tin

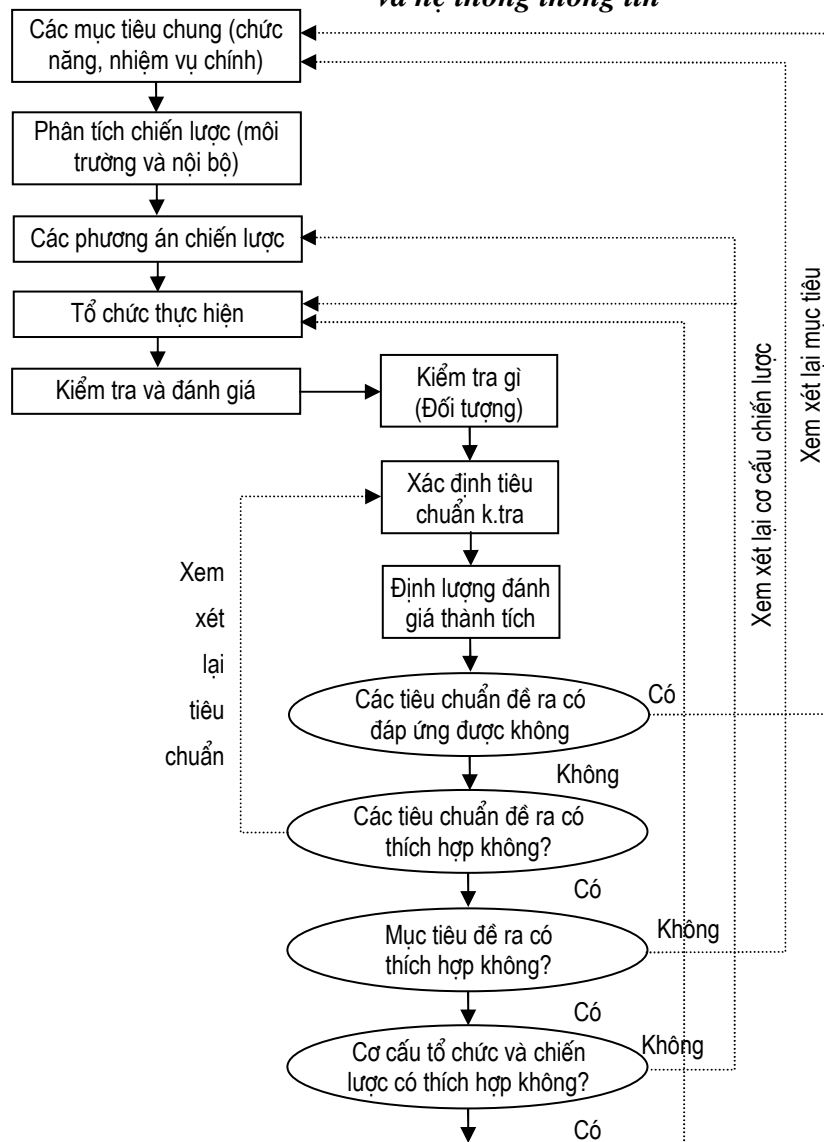
Trong quản trị chiến lược có 3 hình thức kiểm tra và đánh giá cơ bản: kiểm tra chiến lược nhằm đánh giá chiến lược và được tính hành trước khi hoạch định, trong và sau khi thực hiện chiến lược. Kiểm tra quản lý nhằm thúc đẩy các hệ thống chính yếu bên dưới (hệ chức năng và hệ cơ cấu) hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Kiểm tra tác nghiệp nhằm xác định kết quả hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, trong từng thời kỳ ngắn. Các hình thức kiểm tra nói trên gắn bó hữu cơ trong hệ thống kiểm tra đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Thực hiện có chất lượng tốt các hình thức kiểm tra này đòi hỏi phải đảm bảo kịp thời đầy đủ thông tin (kể cả thông tin phản hồi). Sự gắn bó đó được thể hiện trong hình 12.2, trang 345).

Trên sơ đồ ta thấy chiều mũi tên đi xuống nét đậm liên tục nối các ô bên trái phía trên là thể hiện cụ thể của quá trình quản trị chiến lược và kiểm tra. Quá trình quản trị chiến lược bắt đầu từ nghiên cứu mục tiêu chung (chức năng, nhiệm vụ chính), phân tích chiến lược (môi trường, khả năng và tiềm lực), hoạch định các phương án chiến lược đến tổ chức thực hiện chiến lược. Các thông tin cần cung cấp ở đây là các thông tin phân tích, dự báo (hay các thông tin hoạch định).

Các mũi tên đi xuống đậm nét liên tục nối các ô bên phải phía dưới là thể hiện các bước của quá trình kiểm tra đánh giá chiến lược. Các đường ngắt quãng và mũi tên đi lên là thể hiện các thông tin phản hồi, được xác lập qua các bước của quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Hình 12.2 xác lập hai hệ thống thông tin quan trọng. Thứ nhất, là hệ thống thông tin xuôi chiều xác lập qua các bước kế tiếp nhau của quá trình quản trị chiến lược và quá trình kiểm tra. Thứ hai, là hệ thống thông tin phản hồi làm cơ sở cho quá trình điều chỉnh mục tiêu, chính sách, giải pháp thực hiện chiến lược.

Hình 12.2: Quá trình quản trị chiến lược, kiểm tra và hệ thống thông tin



2. Bảo đảm cơ sở thông tin cho kiểm tra và đánh giá chiến lược

Như đã trình bày ở điểm 1 mục III, trong quản trị chiến lược cần hiện diện hai cơ sở thông tin ngược chiều nhau (xét theo công dụng của thông tin). Đó là:

- Hệ thống thông tin hoạch định (còn gọi là hệ thống thông tin kế hoạch).

- Hệ thống thông tin thực hiện, được xác lập qua quá trình và kết quả thực hiện chiến lược, chương trình, kế hoạch.

Việc bảo đảm cơ sở thông tin cho công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược cũng nhằm vào việc thiết lập hai hệ thống thông tin này. Hầu hết các thông tin hoạch định đều được xác định qua quá trình phân tích và dự báo chiến lược và đọng lại ở các bản báo cáo chiến lược, chương trình và kế hoạch kinh doanh. Do vậy, sự hiện diện đầy đủ và kịp thời của các hệ thống báo cáo trên đây là cơ sở quan trọng để tiến hành công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược. Mặt khác, các thông tin thực hiện được lại được xác định qua công tác thống kê và kế toán kết quả thực hiện chiến lược, chương trình, kế hoạch. Các báo biểu thống kê - kế toán, các kết quả điều tra, khảo sát,... là các hình thức chủ yếu để thể hiện loại thông tin này.

Như vậy, để đảm bảo cơ sở thông tin cho công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược phải sử dụng từ nhiều nguồn. Việc lựa chọn thông tin đảm bảo cho công tác kiểm tra cần chú trọng các vấn đề sau:

- Bảo đảm quy mô thông tin tối ưu. Muốn vậy, khi xác lập cơ sở thông tin cho công tác kiểm tra và đánh giá phải phù hợp với đối tượng, hình thức và nội dung kiểm tra. Việc cung cấp quá nhiều thông tin không cần thiết vừa gây tốn kém vừa mất thời gian xử lý.

- Bảo đảm thông tin phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quá trình quản trị chiến lược. Sự thay đổi các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến cả mục tiêu lẫn giải pháp chiến lược. Song để đánh giá quá trình tổ chức thực hiện chiến lược thì yếu tố thứ hai quan trọng hơn.

- Bảo đảm sự chuẩn mực của các báo biểu và sự chuẩn hoá của các thông tin (số liệu, tình hình). Sự chuẩn mực và chuẩn hoá ở đây đòi hỏi sự nhất quán về phạm vi, nội dung và phương pháp lập báo biểu và xử lý thông tin, hơn nữa đòi hỏi giảm đến mức tối đa các ngoại lệ.

- Thiết lập các kênh và luồng thông tin phù hợp, hợp lý. Hệ thống kênh và luồng thông tin gắn bó chặt chẽ với hệ thống kiểm tra có hiệu quả sẽ được trình bày trong mục IV dưới đây.

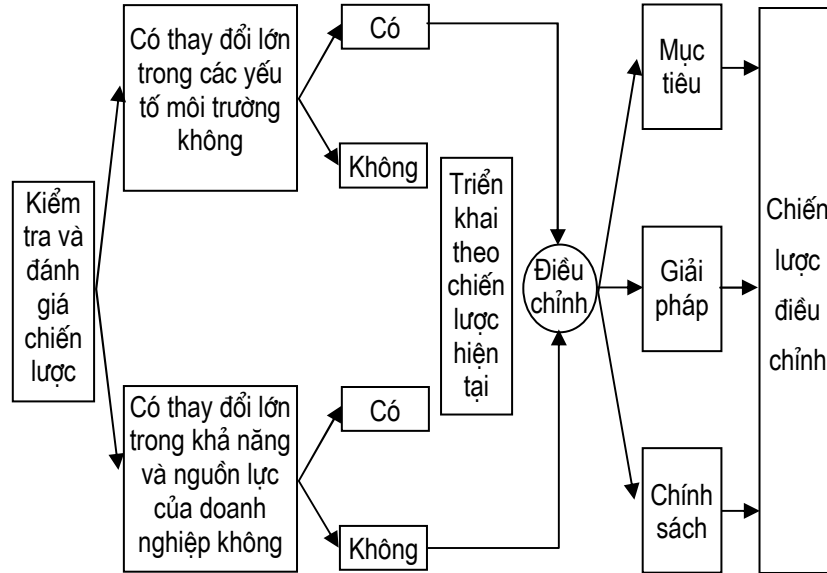
- Việc bảo đảm hệ thống thông tin đáp ứng yêu cầu công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược chỉ có thể thực hiện được không qua việc kiện toàn hệ thống hoạch định và hệ thống thống kê - kế toán của doanh nghiệp. Ngoài ra, việc giúp sức của hệ thống tính toán hiện đại sẽ làm cho quá trình bảo đảm thông tin được kịp thời và đầy đủ hơn.

IV. ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

1. Quá trình đánh giá chiến lược

Hình 12.3 mô tả nguyên tắc tiến hành các bước của quá trình kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược.

Hình 12.3: Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược



Quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược bắt đầu từ việc nhận thức sự phù hợp của phương án, chiến lược đã chọn với môi trường kinh doanh và với các khả năng và nguồn lực. Nếu có sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này (thực chất là không có sự phù hợp cần thiết giữa chiến lược và các nhóm nhân tố này) thì chấp nhận một sự điều chỉnh chiến lược. Nếu không sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này thì tiếp tục triển khai chiến lược theo các hướng đã định.

Cần nhấn mạnh rằng: việc phân tích môi trường kinh doanh và nguồn lực được tiến hành cụ thể với tất cả các nhóm nhân tố và nguồn lực. Mặt khác, xác lập sự thay đổi trong các yếu tố môi trường và nguồn lực cần phải chú trọng cả theo chiều hướng tích cực và cả theo chiều hướng không tích cực, cả xu hướng lẫn mức độ thay đổi.

Như vậy, vậy nguyên tắc, công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược được tiến hành theo quá trình 5 bước sau:

Bước 1: Xác định đối tượng, phạm vi và đánh giá chiến lược. Đối tượng và phạm vi kiểm tra có tác động chi phối đến việc xác định nội dung, phương pháp và cả tiêu chuẩn kiểm tra. Nhận thức đúng đối tượng và xác định hợp lý phạm vi kiểm tra và đánh giá chiến lược là yếu tố cơ bản đảm bảo hiệu quả công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Bước 2: Xác định nội dung kiểm tra và đánh giá chiến lược. Về nguyên tắc, các nội dung kiểm tra và đánh giá chiến lược phải phù hợp với các yêu cầu cụ thể từng giai đoạn của quá trình quản lý chiến lược. Nói cách khác, nội dung kiểm tra và đánh giá phải phù hợp với nội dung chiến lược và nội dung các kế hoạch thực thi chiến lược của doanh nghiệp.

Bước 3: Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra. Trong quản trị chiến lược, các tiêu chuẩn kiểm tra vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra, đánh giá, vừa là cơ sở để xác lập hiệu quả của kết quả của công tác kiểm tra và đánh giá.

Tiêu chuẩn kiểm tra không phải bất biến, chúng được xây dựng theo các nội dung kiểm tra, bám sát và thay đổi theo các giai đoạn quản lý chiến lược và các loại hình chiến lược, chương trình kế hoạch.

Có hai loại tiêu chuẩn cần được xác định trong kiểm tra và đánh giá chiến lược là: tiêu chuẩn định tính và tiêu chuẩn định lượng. Số lượng và cơ cấu các tiêu chuẩn được sử dụng trong kiểm tra và đánh giá chiến lược phụ thuộc vào phạm vi và nội dung kiểm tra. Đến lượt nó, các tiêu chuẩn này lại quyết định kết quả và hiệu lực của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Bước 4: Thực hiện kiểm tra và đánh giá chiến lược theo các tiêu chuẩn đã xây dựng và lựa chọn. Quy trình kiểm tra và đánh giá chiến lược được giới thiệu ở hình 12.3. Tuy nhiên, mở rộng ra cho thấy, kiểm tra và đánh giá cần tiến hành ở mọi giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược.

Nói cách khác, việc xác định mức độ phù hợp giữa chiến lược với các yếu tố môi trường, khả năng và nguồn lực phải được tiến hành trong suốt quá trình quản trị chiến lược.

Về phương diện lý thuyết đã đúc kết nhiều phương pháp kiểm tra và đánh giá chiến lược như: phương pháp lập ra ma trận đánh giá tổng quát, phương pháp cho điểm đối với hệ thống các câu hỏi hoặc các tiêu chuẩn đưa ra kiểm tra, đánh giá.

Kết quả kiểm tra và đánh giá chiến lược là cơ sở quan trọng cho sự cần thiết phải điều chỉnh hoặc giữ nguyên hướng chiến lược đang triển khai.

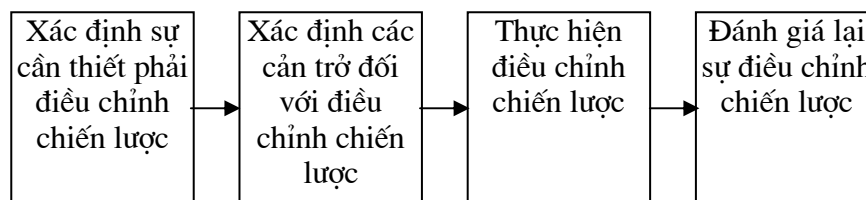
2. Điều chỉnh chiến lược

Thực hiện điều chỉnh chiến lược là bước tiếp theo của quá trình kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Đó là khâu cuối cùng của quá trình nói trên.

Như đã trình bày ở mục IV.1 để thực hiện điều chỉnh chiến lược phải xác định được xu hướng và mức độ thay đổi của các yếu tố môi trường và yếu tố nội tại công ty so với yêu cầu thực hiện chiến lược đã xác lập.

Quá trình điều chỉnh chiến lược được phác thảo qua hình 12.4 sau đây:

Hình 12.4: Các giai đoạn của quá trình điều chỉnh chiến lược



Bước 1: Xác định sự cần thiết phải điều chỉnh chiến lược. bước điều tra trong quá trình điều chỉnh chiến lược xảy ra khi các nhà quản lý chiến lược của công ty thừa nhận một khoảng cách giữa các tình trạng hoạt động mong muốn của công ty với tình hình hoạt động thực tế của công ty đang diễn ra trên thị trường. Để thiết lập khoảng cách thực sự này có thể áp dụng nhiều phương pháp, trong đó ma trận SWOT là một phương pháp được áp dụng có hiệu quả tốt. Kết thúc bước một là việc xác định tình trạng tương lai lý tưởng của chiến lược.

Bước 2: Xác định các cản trở tới sự điều chỉnh chiến lược. Trong quản trị chiến lược các nhà chiến lược phải phân tích các nhân tố gây ra những chậm trễ về tc và cản trở đạt được trạng thái tương lai của công ty. Các cản trở sự điều chỉnh hợp lý chiến lược có thể ở 4 cấp: công ty, bộ phận, chức năng và cá nhân. Tuy vậy, các yếu tố thường gặp cản trở các điều chỉnh chiến lược là: Nguồn lực (tài chính, vật chất...), cơ cấu tổ chức kém năng động, môi trường biến động bất lợi, văn hoá của tổ chức...

Bước 3: Thực hiện điều chỉnh chiến lược. Khi các điều kiện cần thiết cho sự thay đổi hiện diện, các công ty sẽ thực hiện sự điều chỉnh. Nhìn chung một công ty có thể thực hiện hai cách điều chỉnh chiến lược: Sự điều chỉnh từ trên xuống hay sự điều chỉnh từ dưới lên. Các điều chỉnh thứ nhất thường bắt nguồn từ các yếu tố bên ngoài, ngược lại, các điều chỉnh thứ hai thường

bắt nguồn từ các yếu tố nội tại công ty. Quy mô, xu hướng và mức độ điều chỉnh chiến lược tùy thuộc vào kết quả đánh giá sự thay đổi của các yếu tố nói trên.

Bước 4: Bước cuối cùng trong quá trình điều chỉnh chiến lược là đánh giá những tác động của các điều chỉnh chiến lược và cấu trúc tổ chức công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Để đánh giá tác động của các kết quả điều chỉnh chiến lược người ta có thể sử dụng các chỉ số (giá thị trường cổ phiếu, thị phần...) hoặc quy mô và cơ cấu doanh thu để xem xét các điều chỉnh trong quy mô và cơ cấu sản phẩm tiêu thụ...

Khó khăn thường gặp nhất là đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả trong thay đổi cơ cấu tổ chức, bởi lẽ tính hợp lý và sự linh hoạt của cơ cấu tổ chức quản lý thường rất khó xác định một cách chính xác.

Như vậy, dù nội dung điều chỉnh chiến lược như thế nào (điều chỉnh mục tiêu chiến lược, điều chỉnh nguồn lực hay điều chỉnh cơ cấu tổ chức) thì mọi sự điều chỉnh được tiến hành theo quy trình 4 bước phác thảo trong hình 12.3).

3. Cơ cấu doanh nghiệp

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải cơ cấu lại doanh nghiệp. Tuy vậy, có ba nguyên nhân chính nổi bật trong một vài thập kỷ trở lại đây:

Thực hiện đa dạng hoá quá mức, dẫn đến phân tách nguồn lực gây khó khăn cho quá trình thực hiện chiến lược.

Ngày càng có nhiều các công ty kinh doanh bị các công ty khác tấn công ngay trong lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, sự điều chỉnh chiến lược sẽ dẫn đến tái cơ cấu lại công ty vào các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu mới.

Thành tựu của đổi mới quản lý đã làm mới dần ưu thế của liên hợp hoá sản xuất và đa dạng hoá lĩnh vực kinh doanh. Trong những trường hợp như vậy các công ty đã giảm quy mô các hoạt động của họ thông qua việc tái cơ cấu và giảm đầu tư..

Tái cơ cấu lại doanh nghiệp được thực hiện thông qua hai nội dung cơ bản:

Thứ nhất, điều chỉnh lại cơ cấu sản xuất kinh doanh, thực chất là điều chỉnh các lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh. Việc điều chỉnh tiến hành theo hai hướng:

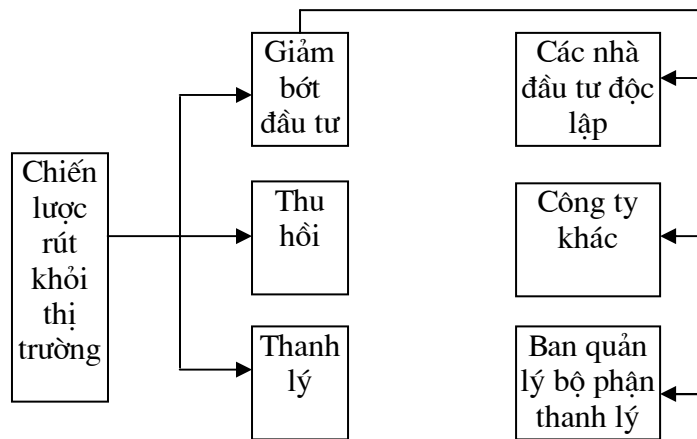
- Xác định và thực hiện các chiến lược rút lui khỏi thị trường. Nội dung

của hướng này được phác thảo thông qua sơ đồ nguyên tắc ở hình 12.5.

Giảm bớt đầu tư, đây là kiểu chiến lược ưa chuộng nhất và cũng là cách tốt nhất để công ty thu lại một phần vốn đầu tư từ một khoản đầu tư ban đầu có thể không còn phù hợp nữa. Ba loại người mua có thể hiện diện trong thực tế là: các nhà đầu tư độc lập, các công ty khác hoặc ban quản lý của bộ phận công ty được bán.

Thu hồi và thanh lý một bộ phận công ty ra khỏi cơ cấu sản xuất - kinh doanh. Kiểu chiến lược thu hồi được áp dụng khi một công ty lưỡng lự khi đầu tư vào một bộ phận để tối đa hoá luồng tiền ngắn hạn tới trung hạn từ bộ phận đó trước khi thanh lý nó. Trong thực tế chiến lược này ít được áp dụng. Kiểu chiến lược thanh lý là ít hấp dẫn trong các kiểu chiến lược áp dụng để điều chỉnh cơ cấu sản xuất - kinh doanh của công ty. Nó thường được áp dụng trong bước đường cùng khi không thể áp dụng được bất kỳ kiểu chiến lược nào theo hướng điều chỉnh này.

Hình 12.5: Các chiến lược rút lui khỏi thị trường



- Chuyển hướng chiến lược, nhiều công ty cơ cấu lại hoạt động của họ (điều chỉnh lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh) giảm bớt đầu tư vào các hoạt động đa dạng hoá, tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh chủ chốt. Điều đó làm nảy sinh tất yếu phải chuyển hướng chiến lược. Khi chuyển hướng chiến lược một công ty cần phải xử lý các vấn đề sau:

Xác định các nguyên nhân của việc giảm hoạt động lĩnh vực kinh doanh. Trong thực tế, các nguyên nhân chủ yếu có thể là: quản lý yếu kém, mở rộng quá mức các lĩnh vực và phạm vi kinh doanh, kiểm soát tài chính không thích hợp, chi phí cao, xuất hiện sự cạnh tranh mới, dịch chuyển nhu cầu

không thể dự đoán được, sự chậm chạp trong tổ chức...

Các bước chuyển hướng chính, không có mô hình chung cho các bước chuyển này. Tuy vậy các bước chuyển hợp lý, có thể là: Thay đổi sự lãnh sự lãnh đạo, xác định lại trọng tâm của công ty, bán bớt hoặc đóng cửa các tài sản không cần thiết, tiến hành các bước cải thiện mua lại để tái đầu xây dựng lại các hoạt động chủ chốt.

Thứ hai, điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức quản lý của công ty. Sau bước điều chỉnh lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh cần tiến hành soát xét lại sự thay đổi trong các chức năng quản lý. Xác định chính xác chức năng quản lý sau khi điều chỉnh chiến lược sẽ là cơ sở quan trọng cho việc điều chỉnh cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp. Điều đó ước định bởi quan hệ nhất quán hữu cơ giữa nội dung và hình thức của quá trình quản lý doanh nghiệp.

Chương 13**THỰC HIỆN THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ, QUYỀN LỰC VÀ CÁC Mâu THUẬN**

Một trong những lý do chủ yếu làm cho công ty thất bại là không có khả năng tự thay đổi và thích nghi với môi trường cạnh tranh mới do sự trì trệ của tổ chức. Ngay khi công ty được thành lập và mối quan hệ giữa các nhiệm vụ và vai trò được xác định, một nhóm lực lượng được đưa vào hoạt động khiến cho doanh nghiệp kháng cự lại sự thay đổi và xuất hiện những trì trệ của nó. Ví dụ, các doanh nghiệp có khuynh hướng tiếp tục dựa vào những kỹ năng và khả năng sẽ giúp doanh nghiệp thành công thậm chí ngay cả khi những khả năng đó không còn phù hợp với môi trường cạnh tranh mới nữa. Những nguyên nhân khác làm trì trệ tổ chức: cuộc đấu tranh về quyền lực và chính trị đã xảy ra ở cấp cao nhất của doanh nghiệp khi những nhà quản lý cố gắng gây ảnh hưởng tới việc ra quyết định để bảo vệ và củng cố vị trí của mình.

Trong chương này, chúng ta xem xét cách mà theo đó xung đột và yếu tố chính trị trong doanh nghiệp ảnh hưởng tới khả năng của công ty vượt qua sự trì trệ, ảnh hưởng tới việc ra quyết định, và thay đổi chiến lược và cơ cấu của nó. Cho tới bây giờ trong cơ cấu quản lý chiến lược, chúng ta đã coi việc hoạch định và thực hiện chiến lược theo một triển vọng khách quan, có lý trí nơi mà các quyết định được đưa ra một cách logic và lạnh lùng. Trong thực tế, bức tranh về việc các doanh nghiệp ra quyết định như thế nào là không hoàn hảo vì các yếu tố xung đột và chính trị ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định và việc lựa chọn các mục tiêu của doanh nghiệp. Những vấn đề nảy sinh giữa các nhà quản lý thiên về nghiên cứu phát triển và những nhà quản lý thiên về tiếp thị không chỉ về quyền lực mà còn là vấn đề mâu thuẫn giữa các mối quan tâm khác nhau - giữa những người muốn tăng trưởng và việc phát triển sản phẩm mới.

Chương này đề cập đến nguồn gốc của những vấn đề chính trị trong doanh nghiệp và thảo luận xem các cá nhân, phòng ban và các đơn vị tìm cách để tăng quyền lực của họ như thế nào nhằm tác động tới việc ra quyết định của doanh nghiệp. Chúng ta cũng xem xét bản chất của xung đột trong công ty và lưu ý các nhà quản lý phải giải quyết xung đột như thế nào để

thực hiện các lựa chọn về cơ cấu - chiến lược một cách tốt hơn. Cuối cùng, chúng ta cần nhắc xem tại sao thay đổi tổ chức lại khó khăn, và vạch ra những cách mà nhà quản lý có thể chỉ đạo thay đổi doanh nghiệp để cho cơ cấu và chiến lược công ty phù hợp với môi trường cạnh tranh mới.

1. Chính trị và quyền năng trong công ty

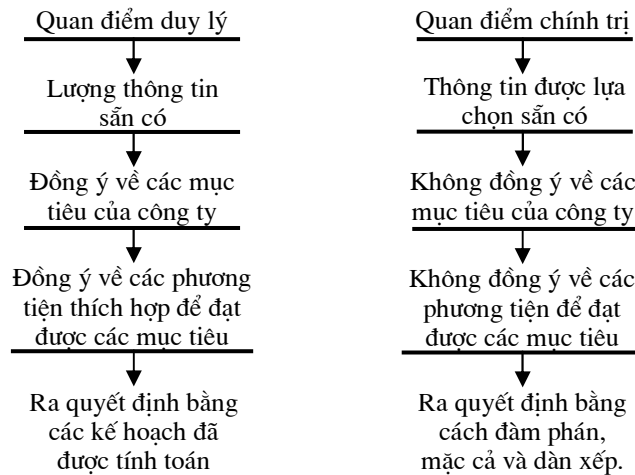
Giả định khi xác lập sứ mệnh, chính sách và mục tiêu, các nhà quản lý chiến lược cố gắng tối đa hoá giá trị của doanh nghiệp. Đó là một quan điểm hợp lý. Nó gợi ý rằng các nhà quản lý đạt được các mục tiêu công ty bằng việc tuân thủ một kế hoạch được tính toán hợp lý, trong đó các lợi ích của chủ sở hữu được cân nhắc đến. Trong thực tế, việc ra quyết định chiến lược hoàn toàn khác nhau. Thường các quyết định của các nhà quản lý chiến lược giúp thực hiện các quyền lợi cá nhân, của bộ phận chức năng hay đơn vị của họ. Theo quan điểm chính trị của việc ra quyết định này, các mục tiêu được xác lập thông qua dàn xếp mặc cả và đàm phán. Các nhà quản lý cao nhất bất đồng về những quyết định chính sách đúng đắn nên làm. Cuộc chiến quyền lực và việc xây dựng liên minh là một phần chính của quản lý chiến lược. Chính trị liên quan tới các hoạt động thông qua đó các cá nhân hay nhóm khác nhau thuộc công ty cố gắng ảnh hưởng tới quá trình quản lý chiến lược để giúp thực hiện quyền lợi của họ.

Chính trị trong công ty được định nghĩa như là những chiến thuật sử dụng lời các cá nhân hay nhóm phụ thuộc lẫn nhau để giành và sử dụng quyền năng nhằm gây ảnh hưởng tới các mục tiêu của công ty và giúp thực hiện những quyền lợi của chính họ. Trước hết, chúng ta xem xét nguồn gốc của chính trị và tại sao chính trị lại là một phần cần thiết của quản lý chiến lược. Thứ hai, chúng ta xem xét các nhà quản lý hay các đơn vị có thể tăng quyền năng của họ như thế nào để có ảnh hưởng tới chiến lược của công ty. Thứ ba, chúng ta khai thác các phương pháp giúp công ty quản lý chính trị để vượt qua sự trì trệ và mang lại sự thay đổi chiến lược.

1.1. Nguồn chính trị trong doanh nghiệp

Theo quan điểm chính trị của việc quyết định trong doanh nghiệp, một số nhân tố nuôi dưỡng chính trị trong đời sống công ty. Sơ đồ 13.1 nêu lên sự tương phản giữa những nhân tố này với những yếu tố nhấn mạnh trong quan điểm duy lý về việc ra quyết định trong doanh nghiệp.

Sơ đồ 13.1: Quan điểm duy lý và quan điểm chính trị về việc ra quyết định



Quan điểm duy lý giả định rằng thông tin đầy đủ là sẵn có và các kết quả là chắc chắn, nhưng quan điểm chính trị cho rằng các nhà quản lý chiến lược có thể không bao giờ chắc chắn rằng họ đang đưa ra những quyết định đúng đắn nhất. Từ quan điểm chính trị, việc ra quyết định luôn được thực hiện trong điều kiện không chắc chắn, nơi mà các kết quả của hoạt động là khó dự đoán. Theo quyết định duy lý, các nhà quản lý luôn đồng ý về các mục tiêu này. Mặt khác, theo quan điểm chính trị, việc lựa chọn các mục tiêu và phương tiện được kết nối với sự theo đuổi của mục đích cá nhân, hay của một bộ phận trong công ty. Việc không nhất trí về mục tiêu và biện pháp tốt nhất là không thể tránh được theo quan điểm chính trị bởi vì những quyết định chiến lược được công ty thực hiện chỉ giúp cho một số cá nhân hay một số bộ phận nhất định. Ví dụ, nếu các nhà quản lý quyết định đầu tư nguồn lực để quảng bá và phát triển một sản phẩm, những sản phẩm khác sẽ không được tạo ra. Một số nhà quản lý sẽ chiến thắng và một số khác sẽ thất bại.

Theo quan điểm này, những lựa chọn chiến lược là không bao giờ đúng hay sai; chỉ đơn giản là chúng tốt hơn hay xấu hơn. Do đó, các nhà quản lý phải quảng cáo cho những ý tưởng của mình và vận động sự ủng hộ từ những nhà quản lý khác để họ có thể hậu thuẫn cho một kế hoạch hành động. Vì vậy, xây dựng đồng minh là quan trọng trong việc ra quyết định chiến lược. Các

nhà quản lý tham gia vào liên minh để vận động cho quyền lợi của họ vì làm như vậy họ tăng cường được sức mạnh chính trị so với phe phái chống đối thuộc doanh nghiệp.

Các nhà quản lý cũng tham gia chính trị vì những lý do cá nhân. Do các tổ chức được cấu trúc dạng hình tháp, các nhà quản lý nhận thấy rằng họ càng lên cao thì càng khó leo lên vị trí cao hơn. Tuy nhiên, nếu những quan điểm của họ được chấp nhận rộng rãi và công ty theo sự lãnh đạo của họ sẽ giành được phần thưởng và sự thăng tiến. Vì vậy, nhờ thành công về chính trị, họ nổi lên trong công ty và khiến cho bản thân các đối thủ lao vào giành vị trí cao trong tổ chức.

Giả sử rằng quyết định cá nhân chứ không phải là quyền lợi của chủ sở hữu chi phối các hoạt động của các công ty dẫn đến sự tạo ra cho từ "chính trị" một hàm ý xấu trong suy nghĩ của mọi người. Những lý do không ai biết chắc chắn rằng quyết định nào thực sự là tốt nhất để mọi người theo đuổi quyền lợi của doanh nghiệp. Cạnh tranh giữa các nhà quản lý bắt nguồn từ lợi ích bản thân có thể giúp cải thiện việc ra quyết định chiến lược nhờ việc các nhà quản lý thành công chuyển lên cương vị đứng đầu công ty. Nếu công ty có thể duy trì kiểm tra và sự cân bằng giữa các nhiệm kỳ giám đốc, thì chính trị có thể là một ảnh hưởng tích cực, nó có thể ngăn cản các nhà quản lý trở nên tự mãn về tình trạng hiện tại, nhờ đó ngăn chặn sự đi xuống của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nếu chính trị phát triển tràn lan và nếu các nhà quản lý quyền uy giành được sự thống trị để lấn át những quan điểm của các nhà quản lý chống đối lại những quyền lợi của họ thì những vấn đề trầm trọng có thể xuất hiện. Việc kiểm tra và cân bằng bị mờ nhạt, tranh luận bị hạn chế, và hoạt động bị giám sát.

Nếu được giữ trong vòng kiểm soát, chính trị có thể là một công ty quản lý hữu ích giúp vượt qua sự trì trệ và mang lại sự thay đổi về chiến lược. Các giám đốc điều hành xuất sắc thừa nhận thực tế này và tạo ra một bối cảnh chiến lược trong đó các nhà quản lý có thể đấu tranh cho những ý tưởng của họ và gạt hái phần thưởng từ việc thúc đẩy một cách thành công việc thay đổi chiến lược và cơ cấu tổ chức. Ví dụ, 3M nổi tiếng về cơ cấu Hội đồng điều hành doanh nghiệp nơi mà các nhà quản lý từng đơn vị xin cấp ngân quỹ và các nhà quản lý doanh nghiệp đưa ra sản phẩm mới phải trình bày những dự án của họ cho Hội đồng điều hành và vận động sự ủng hộ cho những ý tưởng của họ. Tất cả các nhà quản lý cao cấp ở 3M đã trải qua quy

trình trên, và có lẽ những người trong nhóm quản lý cao cấp là những người thành công nhất trong việc giành sự ủng hộ và cam kết từ mọi người cho những ý tưởng của họ.

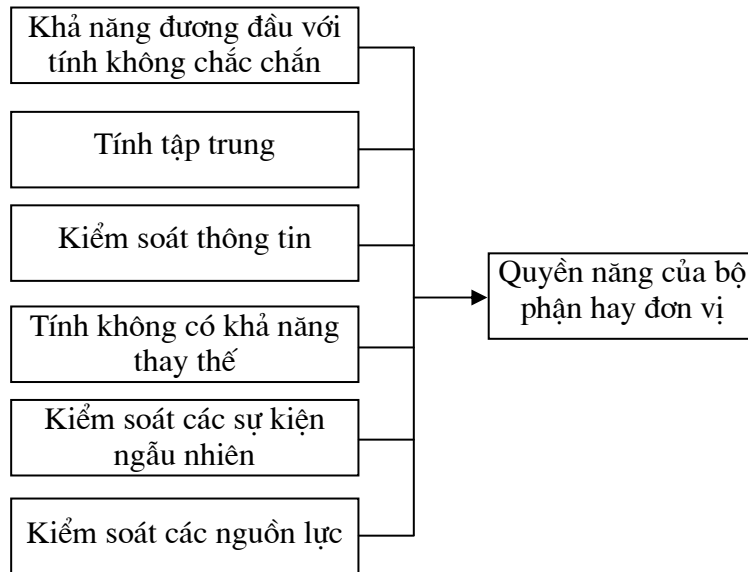
Để tham gia trò chơi chính trị, các nhà quản lý phải có quyền năng. Quyền năng có thể được định nghĩa là những khả năng của một cá nhân, hay một bộ phận để khiến một cá nhân hay một bộ phận khác làm một điều gì đó. Quyền năng khác quyền lực, quyền lực bắt nguồn từ việc giữ một vị trí chính thức trong hệ thống cấp bậc. Quyền năng bắt nguồn từ khả năng ảnh hưởng một cách không chính thức tới cách mà những đối tượng khác ứng xử. Cách đơn giản nhất để hiểu quyền năng là xét nguồn gốc của nó.

1.2. Nguồn gốc quyền năng

Quyền năng tương đối của bộ phận chức năng và các đơn vị thuộc công ty bắt nguồn từ các chiến lược công ty và cấp kinh doanh. Các chiến lược khác nhau làm cho một số bộ phận quan trọng hơn những bộ phận khác trong việc thực hiện sứ mệnh của công ty. Nguồn gốc quyền năng được xem xét ở cấp chức năng chứ không phải ở cấp cá nhân, bởi vì chúng ta quan tâm mối liên kết giữa chính trị, quyền năng và chiến lược cấp công ty và cấp kinh doanh. Sơ đồ 13.2 liệt kê các nguồn quyền năng.

Khả năng đương đầu với tính không chắc chắn. Một bộ phận dành được quyền năng nếu nó có thể làm giảm tính không chắc chắn cho một bộ phận khác. Giả sử rằng công ty đang theo đuổi chiến lược hợp nhất chiều dọc. Một bộ phận có thể kiểm soát việc cung cấp các chất lượng đầu vào tới bộ phận khác. Bộ phận đó có quyền năng đối với bộ phận kia bởi vì nó kiểm soát tính không chắc chắn với bộ phận thứ hai. ở cấp kinh doanh, trong các công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, bộ phận bán hàng có quyền năng đối với bộ phận sản xuất bởi vì bộ phận bán hàng cung cấp thông tin cần thiết về nhu cầu của khách hàng để giúp giảm thiểu chi phí sản xuất. Trong công ty theo đuổi chiến lược khác biệt về sản phẩm, bộ phận nghiên cứu phát triển có quyền năng đối với bộ phận tiếp thị trong những giai đoạn đầu của chu kỳ sống sản phẩm bởi vì nó kiểm soát những đổi mới về sản phẩm. Nhưng ngay khi vấn đề đổi mới được giải quyết thì bộ phận tiếp thị trở thành có quyền năng nhất bởi vì nó cung cấp cho bộ phận tiếp thị trở thành có quyền năng nhất bởi vì nó cung cấp cho bộ phận nghiên cứu phát triển những thông tin về nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, quyền năng của một bộ phận phụ thuộc vào mức độ mà các bộ phận khác phụ thuộc vào nó.

Sơ đồ 13.2: Các nguồn quyền năng



Tính tập trung. Quyền năng cũng bắt nguồn từ tính tập trung của một bộ phận hay một đơn vị. Tính tập trung liên quan tới phạm vi mà một bộ phận là trung tâm của việc chuyển giao các nguồn lực giữa các bộ phận khác. Ví dụ, trong công ty hoá chất đơn vị cung cấp hoá chất chuyên dùng trở thành trung tâm bởi vì các hoạt động của nó, và các đơn vị sử dụng cuối cùng như đơn vị kinh doanh nhựa hay dược phẩm, là những đơn vị phụ thuộc vào đầu ra của nó. Các hoạt động của đơn vị đó là trung tâm của quy trình sản xuất của tất cả các lĩnh vực mang đặc điểm của công ty. Vì thế, nó có thể gây sức ép với công ty để theo đuổi các chính sách phục vụ quyền lợi của bản thân họ.

Ở cấp chức năng, bộ phận chức năng có tính tập trung nhất và vì thế có quyền năng là bộ phận giúp cung cấp khả năng khác biệt để tạo lập chiến lược kinh doanh. Vì vậy, trong công ty máy tính Apple chức năng mang tính tập trung nhất là bộ phận nghiên cứu phát triển bởi lợi thế cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào khả năng kỹ thuật. Mặt khác, đối với công ty Wal-Mart, bộ phận phân phối và mua hàng là trung tâm nhất bởi vì lợi thế cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào khả năng cung cấp sản phẩm có chi phí thấp.

Kiểm soát thông tin. Các bộ phận hay đơn vị trở thành trung tâm nếu

chúng là tâm điểm của luồng thông tin, tức là, nếu chúng có thể kiểm soát luồng thông tin với các bộ phận khác. Thông tin là một nguồn quyền năng bởi vì bằng việc cung cấp hay không cung cấp thông tin, một bộ phận có thể làm cho những bộ phận khác ảnh hưởng nếu xét theo những cách nhất định. Ví dụ, bộ phận bán hàng có thể kiểm soát sách lược bộ phận sản xuất hoạt động. Nếu bộ phận bán hàng thổi phồng thông tin để làm thoả mãn những mục tiêu của bản thân nó - tức là, đáp ứng khách hàng - chi phí sản xuất sẽ tăng, nhưng bộ phận sản xuất có thể không nhận thức được rằng chi phí có thể giảm với một chiến lược bán hàng khác. Tương tự, bộ phận nghiên cứu phát triển có thể định hình thái độ của các nhà quản lý về triển vọng cạnh tranh của những loại sản phẩm khác nhau bằng cách cung cấp thông tin tích cực về những thuộc tính của các sản phẩm mà nó ưa thích và hạ thấp những sản phẩm khác.

Thực tế, các nhà quản lý trong công ty đang tham gia vào một trò chơi thông tin kinh tế khi họ tạo lập các chính sách và các mục tiêu. Các bộ phận có thể che giấu tình hình hoạt động của họ bằng cách chỉ cung cấp những thông tin tốt cho các nhà quản lý công ty. Một bộ phận càng có quyền năng thì nó làm điều này càng dễ dàng. Trong việc hình thành và thực hiện chiến lược, bằng cách sử dụng thông tin để xây dựng quyền năng, các bộ phận có thể ảnh hưởng mạnh mẽ tới chính sách nhằm phục vụ quyền lợi của chính họ.

Tính không có khả năng thay thế. Một bộ phận hay một đơn vị có thể gia tăng quyền năng theo mức độ mà các hoạt động của nó là không thể thay thế được. Ví dụ, nếu công ty hợp nhất chiều dọc, thì các đơn vị cung ứng là không thể thay thế theo nghĩa là công ty không thể mua ở thị trường cái mà nó sản xuất. Vì vậy, đơn vị kinh doanh dầu là không có quyền năng nếu khối lượng dầu lớn sẵn có từ các nhà cung cấp khác. Trong cuộc khủng hoảng dầu lửa, tình hình diễn ra ngược lại. Mặt khác, các hoạt động của đơn vị kinh doanh mới - một đơn vị thuộc công ty trong đó những sản phẩm mới được phát triển - là không thể thay thế theo nghĩa công ty không thể mua một công ty khác với những kiến thức và chuyên môn tương tự. Nếu kiến thức có thể mua được thì đơn vị đó có thể thay thế được.

Điều này cũng đúng ở cấp chức năng. Một bộ phận chức năng và các nhà quản lý của bộ phận đó có quyền năng tới mức không có bộ phận chức năng nào khác có thể thực hiện nhiệm vụ của họ. Chức năng không thể thay thế phụ thuộc vào bản chất và chiến lược kinh doanh. Nếu công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, thì khi đó sản xuất là then chốt, và chức năng nghiên

cứu phát triển hay tiếp thị có ít quyền năng hơn. Nhưng nếu công ty theo đuổi chiến lược khác biệt sản phẩm thì tình huống sẽ ngược lại.

Vì vậy, quyền năng mà một bộ phận khác chức năng hay một đơn vị giành được nhờ công dụng của tính tập trung hay tính không thể thay thế bắt nguồn từ chiến lược các doanh nghiệp. Thực tế, khi chiến lược của doanh nghiệp thay đổi thì quyền năng tương ứng của các bộ phận chức năng và các đơn vị cũng thay đổi. Đây là nguồn quyền năng tiếp theo mà chúng ta đề cập tới.

Kiểm soát các sự kiện ngẫu nhiên. Bản chất của các bộ phận ngẫu nhiên - tức là các cơ hội và các mối đe dọa - mà công ty gặp phải từ môi trường cạnh tranh sẽ thay đổi khi môi trường thay đổi. Các bộ phận chức năng hay các đơn vị có thể giải quyết những vấn đề doanh nghiệp gặp phải và cho phép nó đạt được mục tiêu giành lấy quyền năng. Ngược lại, các bộ phận không còn khả năng quản lý các sự kiện ngẫu nhiên sẽ mất quyền năng. Ví dụ, nếu xem xét các nhà quản lý các bộ phận chức năng đã trở thành giám đốc doanh nghiệp, chúng ta thấy rằng nhìn chung các nhà quản lý các bộ phận chức năng đã trở thành giám đốc công ty, các nhà quản trị leo lên những vị trí cao nhất đã các khả năng giải quyết các cơ hội và các mối đe dọa đối mặt với công ty khi họ đang còn lãnh đạo một bộ phận chức năng.

Ví dụ, trong những năm 50, vấn đề ngẫu nhiên chính mà một công ty đối mặt là sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Cầu dồn nén từ những năm thuộc thế chiến thứ hai đã dẫn đến tăng nhiều chi tiết ô tô, nhà cửa, và những hàng hoá lâu bền. Hàng hoá cần phải được sản xuất nhanh chóng và để đáp ứng nhu cầu, và trong suốt thời kỳ này các nhà quản lý trở thành giám đốc công ty hầu hết là từ bộ phận sản xuất hay đơn vị kinh doanh hàng tiêu dùng. Trong những năm 60, vấn đề đã thay đổi. Hầu hết các công ty đã tăng công suất sản xuất của họ, và thị trường đã bão hoà. Việc sản xuất sản phẩm không kó bằng bán chúng. Vì vậy, chức năng bán hàng và tiếp thị nổi lên vị trí hàng đầu. Việc chiếm giữ các vị trí cao trong các doanh nghiệp phản ánh sự kiện ngẫu nhiên quan trọng này, số giám đốc đi lên từ bộ phận bán hàng và các đơn vị có khuynh hướng chú trọng tiếp thị chiếm tỷ lệ lớn nhất. Trong những năm bảy mươi, các công ty bắt đầu nhận ra rằng cạnh tranh là vĩnh cửu. Họ phải tinh gọn cơ cấu tổ chức và chiến lược để tồn tại trong môi trường thù địch đang gia tăng. Kết quả là, bộ phận tài chính kế toán đã trở thành nguồn cung cấp hầu hết các nhà quản trị cao cấp. Ngày nay chiến lược kinh doanh và chiến lược doanh nghiệp sẽ xác định nhóm nào giành được vị trí thống trị.

Kiểm soát các nguồn lực. Nguồn tiềm năng cuối cùng mà chúng ta xem xét là khả năng kiểm soát và phân phối các nguồn lực khan hiếm. Nguồn này cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp quyền năng. Rõ ràng, quyền năng của các nhà quản lý phụ thuộc vào khả năng của họ về việc phân bổ vốn cho các đơn vị hoạt động và thu chi tiền mặt cho mỗi đơn vị trên cơ sở kỳ vọng về thành công trong tương lai của đơn vị đó.

Những quyền năng này không chỉ phụ thuộc vào khả năng phân chia các nguồn lực mà nó còn xuất phát từ khả năng sinh ra các nguồn lực trong tương lai. Do các đơn vị riêng lẻ có thể sinh ra các nguồn lực trong tương lai, do đó, các đơn vị có thể tạo ra doanh thu cao từ bán hàng sẽ có quyền năng lớn. Ở cấp chức năng, những điều tương tự cũng xảy ra. Khả năng của bộ phận bán hàng và tiếp thị làm tăng nhu cầu của khách hàng và tạo ra doanh thu sẽ giải thích quyền năng của họ trong công ty. Nhìn chung, bộ phận chức năng có thể sinh ra hầu hết các nguồn lực sẽ có quyền năng nhất.

Tóm lại, đơn vị hay bộ phận chức năng nhất trong doanh nghiệp là đơn vị hay bộ phận có thể giám tính không chắc chắn cho những đơn vị hay bộ phận khác. Đó cũng chính là đơn vị hay bộ phận trung tâm nhất và không thể thay thế được. Chúng nắm giữ quyền kiểm soát các nguồn lực và có thể tạo ra các nguồn lực đó. Chúng còn có khả năng để giải quyết những yếu tố ngẫu nhiên bên ngoài có tính chiến lược mà công ty đang gặp phải. Thực tế, mỗi đơn vị hay một bộ phận chức năng trong công ty còn được quyền năng từ một hay nhiều nguồn nêu trên, và vì vậy có sự phân phối quyền năng giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng. Điều này làm tăng yếu tố chính trị trong doanh nghiệp. Các nhà quản lý hình thành liên minh để có gắng lôi kéo những người giữ quyền năng về phái họ và nhờ đó dành được quyền kiểm soát để làm cân bằng quyền năng trong doanh nghiệp.

1.3. Ảnh hưởng của quyền năng và chính trị đối với thay đổi chiến lược

Quyền năng và chính trị ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc lựa chọn chiến lược và cơ cấu của doanh nghiệp. Vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải là cơ cấu bên trong của quyền năng luôn tụt hậu so với những sự thay đổi của môi trường kinh doanh bởi vì môi trường thường thay đổi nhanh hơn sự đáp lại của các doanh nghiệp. Người ta không bao giờ từ bỏ quyền năng một cách tự nguyện. Nhưng chính trị và cuộc chiến giành quyền năng làm giảm tính linh hoạt của doanh nghiệp, gây ra sự trì trệ và làm xói mòn lợi thế cạnh tranh.

Nếu cuộc chiến giành quyền năng diễn ra không được kiểm soát thì sự thay đổi trở thành không thể khi các đơn vị trong doanh nghiệp bắt đầu cạnh tranh và thu thập thông tin hay kiến thức để tối đa hoá lợi ích của họ. Điều này xảy ra ở doanh nghiệp Digital Equipment Corp. Khi các đơn vị của nó tin thành các đơn vị độc lập quan tâm việc bảo vệ quyền lợi của họ nhiều hơn việc thay đổi chiến lược công ty để tồn tại trong môi trường thù địch đang gia tăng. Trong những tình huống như vậy, việc trao đổi đơn vị trở nên tốn kém, và kết quả của việc tập trung là khó đạt được. Những nhân tố này đến lượt nó làm giảm khả năng sinh lợi và giảm sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Những vấn đề tương tự xuất hiện ở cấp chức năng. Nếu một bộ phận chức năng bắt đầu sử dụng sức mạnh chính trị, các bộ phận chức năng khác chắc chắn trả đũa bằng việc giảm hợp với bộ phận chức năng đó và không đáp ứng những nhu cầu của nó. Xem xét công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, nơi mà chức năng bắt đầu khai thác vị trí của nó và lơ đi sự cần thiết của chức năng bán hàng. Qua thời gian dài, bộ phận bán hàng có thể làm tổn hại bộ phận sản xuất bằng việc chấp nhận những đơn đặt hàng lớn nhưng ở mức giá thấp hơn hay bằng việc tìm kiếm các khách hàng nhỏ để tăng chi phí sản xuất một cách có chủ tâm và vì vậy vắt kiệt lợi nhuận của bộ phận sản xuất.

1.4. Quản lý chính trị trong doanh nghiệp

Để quản lý chính trị, doanh nghiệp phải thiết kế sắp xếp tổ chức giúp tạo ra sự cân bằng quyền năng giữa các đơn vị hay bộ phận nào thống trị toàn doanh nghiệp. Trong cơ cấu theo đơn vị, cán bộ của văn phòng công ty đóng vai trò giữ sự cân bằng vì họ có thể sử dụng quyền năng đối với các đơn vị mạnh và buộc những đơn vị đó chia sẻ các nguồn nhân lực nhằm đạt lợi ích của toàn doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp kinh doanh một loại sản phẩm, giám đốc điều hành quyền uy là rất quan trọng bởi vì người giám đốc đó phải đứng ra cân bằng quyền năng của các bộ phận chức năng mạnh so với các bộ phận chức năng yếu. Giám đốc quyền uy chịu trách nhiệm về việc tạo cho các bộ phận chức năng yếu cơ hội để bày tỏ những mối quan tâm và quyền lợi của họ, và cố gắng tránh bị cuốn hút và những quyết định của các bộ phận chức năng mạnh nhằm theo đuổi quyền lợi của họ, và cố gắng tránh bị cuốn hút vào những quyết định của các bộ phận chức năng mạnh nhằm theo đuổi quyền lợi chính những bộ phận này.

Giám đốc điều hành của một doanh nghiệp lớn có khả năng lớn về việc sử dụng quyền năng nhằm mang lại sự thay đổi. Tuy nhiên, giám đốc doanh

ngành cũng đóng vai trò quan trọng khác, vai trò trọng tài của việc ra những quyết định chính trị có thể chấp nhận được. Chính trị tràn ngập khắp tất cả các doanh nghiệp, nhưng giám đốc và các nhà quản lý cao cấp có thể định dạng những đặc điểm của nó. Trong một số doanh nghiệp, sử dụng quyền năng là mang tính nguyên tắc bởi vì bản thân các giám đốc tạo ra quyền năng theo cách đó. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khác - đặc biệt là các công ty được thành lập bởi những người tin tưởng vào dân chủ hay vào việc ra quyết định phi tập trung - có thể không tha thứ cho các cuộc chiến giành quyền năng hay một loại hành vi chính trị nào khác. Nó được dựa trên năng lực hay chuyên môn của nhà quản lý một đơn vị hay một nhà chức năng hơn là dựa trên khả năng của họ về hình thành liên minh quyền lực. Ở Pepsicon, chính trị là trò chơi khốc liệt về quyền năng, và có sự thay thế nhanh chóng các nhà quản lý thất bại trong việc đáp ứng khát vọng của doanh nghiệp. Đối với Coca-Cola, những ý tưởng và kiến thức chuyên môn là quan trọng hơn nhiều các trò chơi quyền năng tối đa hoá lợi ích của chính đơn vị hay bộ phận trong doanh nghiệp. Tương tự, Intel Corp, không tha thứ vận động chính trị hay vận động hành lang cho lợi ích cá nhân. Thay vào đó, công ty thưởng cho việc chấp nhận rủi ro và thăng chức dựa trên kết quả làm việc, không dựa trên thâm niên.

Để thiết kế một cơ cấu tổ chức nhằm tạo ra sự cân bằng quyền năng, các nhà quản lý chiến lược có thể sử dụng các công cụ thực hiện đã được thảo luận trước đây. Trước hết, họ phải tạo ra sự kết hợp đúng đắn các cơ chế hợp nhất để các đơn vị hay bộ phận chức năng có thể chia sẻ thông tin và ý tưởng. Cơ cấu theo đơn vị và cơ cấu ma trận cung cấp các phương tiện cân bằng quyền năng giữa các bộ phận chức năng. Sau đó công ty có thể phát triển các tiêu chuẩn, giá trị và văn hoá chung nhấn mạnh vào sứ mệnh của doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp như Microsoft hay 3M, văn hoá giúp điều hoà lợi ích của các đơn vị nhằm đạt các mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Cuối cùng, kiểm soát theo hệ thống cấp bậc mạnh mẽ bởi một giám đốc điều hành có tài cũng có thể tạo ra bối cảnh trong đó chính trị giúp làm dễ dàng quá trình thay đổi. Khi giám đốc công ty sử dụng kiến thức chuyên môn như là quyền năng của mình, họ thực hiện việc lãnh đạo một cách mạnh mẽ nhằm giúp công ty vượt qua sự trì trệ, thay đổi chiến lược và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Quả thực, đó là một phần công việc của nhà quản lý chiến lược để sử dụng chính trị và quyền năng nhằm tăng thêm quyền lợi của

doanh nghiệp bởi vì chính trị là một phần cơ bản của quá trình thay đổi chiến lược.

2. Xung đột trong doanh nghiệp

Chính trị ám chỉ một nỗ lực bởi một bên nhằm ảnh hưởng tới các mục tiêu và việc ra quyết định của doanh nghiệp để tăng lợi ích của bên đó. Tuy nhiên, đôi khi những nỗ lực của một nhóm đó lại ngăn cản khả năng của nhóm đạt được mục tiêu của nó. Kết quả là xảy ra xung đột trong doanh nghiệp. Xung đột có thể được định nghĩa như là một tình huống xuất hiện khi hành vi hướng tới mục tiêu của một nhóm cản trở hành vi hướng tới mục tiêu của nhóm khác. Dưới đây chúng ta xem xét (1) ảnh hưởng của xung đột đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp; (2) nguồn gốc xung đột đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp; (3) cách thức xung đột xảy ra trong doanh nghiệp; và (4) cách thức các nhà quản lý chiến lược điều chỉnh quá trình xung đột, sử dụng giải pháp giải quyết xung đột có hiệu quả nhằm thu được lợi ích hơn là chi phí.

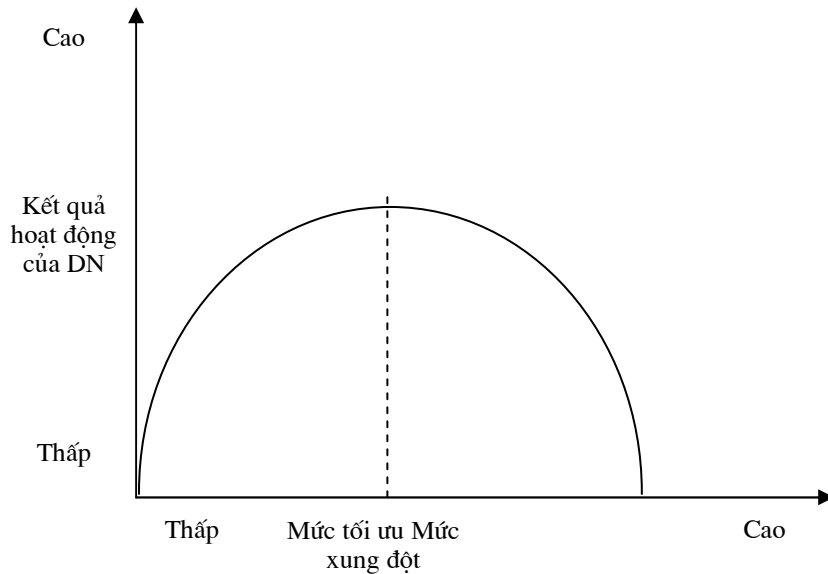
2.1. Xung đột: tốt hay xấu

Tác động của xung đột tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp được tranh luận không ngừng. Trước đây xung đột luôn được coi là xấu bởi vì nó làm giảm kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo quan điểm này, xung đột xảy ra do các nhà quản lý không thực hiện chiến lược một cách đúng đắn và không thiết kế một cơ cấu tổ chức thích hợp để giúp các đơn vị hay bộ phận chức năng phối hợp nhằm đạt mục tiêu của công ty. Không còn nghi ngờ gì nữa, việc thực hiện yếu kém có thể xảy ra xung đột và thiết kế tốt có thể ngăn chặn được nó. Tuy nhiên, nếu được quản lý cẩn thận, xung đột có thể làm tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đồ thị 13.1 chỉ ra tác động của xung đột trong doanh nghiệp đến kết quả hoạt động.

Đồ thị chỉ ra kết quả hoạt động tăng lên cho tới một điểm xung đột nhất định. Lý do là xung đột dẫn đến sự thay đổi tổ chức cần thiết vì nó bộc lộ những căn nguyên của sự trì trệ bằng việc thay đổi cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát, nhờ đó chỉnh đốn cơ cấu về quyền năng trong doanh nghiệp dịch chuyển sự cân bằng quyền năng sang nhóm có thể mang lại những thay đổi mà doanh nghiệp đòi hỏi. Xung đột phát tín hiệu về sự cần thiết của việc thay đổi. Tuy nhiên, sau điểm tối ưu sự tăng lên của xung đột, và quản lý hiệu quả về chính trị là cách tránh những va chạm phá hoại giữa các nhóm. Xung đột trong doanh nghiệp có nhiều nguyên nhân, và các nhà

quản lý chiến lược cần phải nhận thức được chúng để khi xung đột xảy ra thì xung đột đó có thể nhanh chóng được kiểm soát và giải quyết.

Đồ thị 13.1: Tác động của xung đột đối với khách quan hoạt động



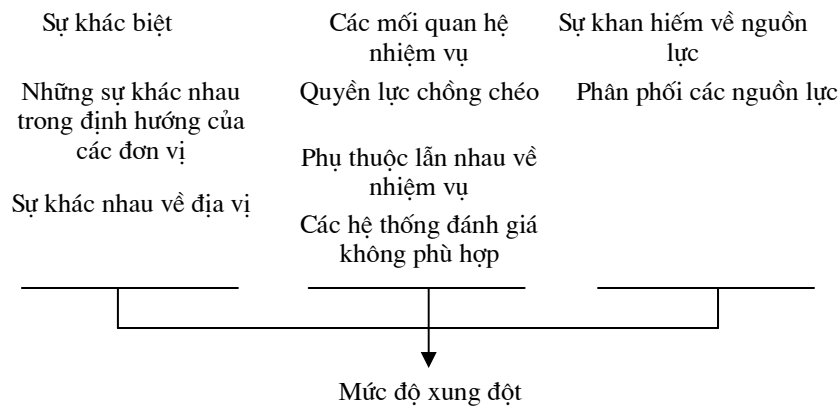
2.2. Các nguồn xung đột

Như đã nêu trên, xung đột xuất hiện khi các mục tiêu của nhóm khác. Nhiều yếu tố vốn có trong cách tổ chức hoạt động có thể tạo ra xung đột giữa các đơn vị, các bộ phận chức năng và các cá nhân trong doanh nghiệp. Chúng ta tập trung vào ba nguồn chính của xung đột trong doanh nghiệp, và chúng được tóm tắt ở sơ đồ 13.2.

Sự khác biệt

Sự khác biệt được định nghĩa như là cách thức doanh nghiệp sử dụng để phân chia trách nhiệm công việc và quyền hạn. Quá trình phân chia tổ chức thành các cấp bậc và các bộ phận chức năng hay các đơn vị có thể gây ra xung đột bởi vì nó làm nổi lên những khác biệt về mục tiêu và lợi ích của các nhóm trong doanh nghiệp. Có hai nguyên nhân chính dẫn đến loại xung đột này.

Sơ đồ 13.2: Các nguồn xung đột trong doanh nghiệp



Sự khác nhau trong định hướng của các đơn vị

Vì sự khác biệt làm nổi bật các đơn vị hay các bộ phận chức năng khác nhau trong định hướng của đơn vị hay các bộ phận chức năng khác nhau trong doanh nghiệp, một nhóm phát triển một định hướng riêng có của mình hướng vào các ưu tiên chính của doanh nghiệp, một nhóm phát triển một định hướng riêng của mình hướng vào các ưu tiên chính của doanh nghiệp và đưa ra quan điểm của chính nhóm đó về những gì cần được làm để tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Mục tiêu của các bộ phận chức năng về bản chất là không giống nhau. Ví dụ, bộ phận sản xuất nhìn chung có định hướng về tính hiệu quả trong ngắn hạn. Bộ phận nghiên cứu phát triển định hướng vào các mục tiêu kỹ thuật trong dài hạn. Bộ phận bán hàng hướng tới sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, bộ phận sản xuất có thể xem như là một giải pháp tăng nhu cầu, và bộ phận nghiên cứu phát triển xem như là một giải pháp đổi mới sản phẩm. Những sự khác nhau trong định hướng của đơn vị dẫn đến khó hình thành và khó thực hiện chiến lược, bởi vì chúng làm chậm sự đáp lại của công ty đối với những thay đổi trong môi trường cạnh tranh và làm giảm mức độ hợp nhất của nó.

Những khác biệt về định hướng cũng là vấn đề chủ yếu ở cấp đơn vị. Ví dụ, các đơn vị được xếp vào dạng "con bò sữa" nhấn mạnh mục tiêu tiếp thị, trái lại các đơn vị được xếp vào loại "ngôi sao" sẽ thúc đẩy khả năng công nghệ. Do đó, rất khó khăn cho các đơn vị trong việc tìm kiếm một cách nhìn chung khi xem xét vấn đề. Đối với các doanh nghiệp lớn, sự bất đồng đó có thể có hại lớn vì chúng làm giảm mức độ cấu kết và hợp nhất giữa các đơn vị, làm tổn hại sự hợp tác và cộng sinh, do đó làm giảm kết quả hoạt động

của công ty. Những công ty lớn như Digital Equipment, Westinghouse và Procter & Gamble, đã phải đương đầu với bất lợi này; họ đã phản ứng lại bằng cách sắp xếp lại cơ cấu tổ chức và tăng cường sự hợp nhất.

Sự khác nhau về địa vị

Trong công ty theo chiến lược khác biệt, một số đơn vị hay bộ phận chức năng có khuynh hướng xem bản thân họ quan trọng hơn các bộ phận hay chức năng khác. Kết quả là, họ ít nỗ lực để làm thích nghi các hành vi của họ với nhu cầu của các bộ phận chức năng này. Ví dụ, ở cấp chức năng bộ phận sản xuất thường xem xét bản thân nó như là yếu tố cốt tử của doanh nghiệp và các chức năng khác chỉ là những dịch vụ hỗ trợ. Điều này dẫn tới xung đột trong đội ngũ nhân viên sản xuất, cản trở mục tiêu của các nhân viên thực hiện các công việc hỗ trợ. Loại lựa chọn kinh doanh mà doanh nghiệp chấp nhận có thể tăng thêm xung đột giữa nhân viên sản xuất và nhân viên khác bởi vì nó làm tăng địa vị của một số bộ phận chức năng so với một số bộ phận chức năng khác. Trong các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí thấp, chức năng sản xuất là đặc biệt quan trọng, và đối với các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác biệt sản phẩm thì chức năng tiếp thị hay nghiên cứu phát triển là quan trọng nhất.

Ở cấp đơn vị kinh doanh, các đơn vị trung tâm của các hoạt động của doanh nghiệp - ví dụ đơn vị cung cấp nguồn lực cho đơn vị cuối cùng - có thể tự xem họ như là yếu tố cốt tử của hệ thống hoạt động trong doanh nghiệp. Các đơn vị này có thể ít quan tâm tới nhu cầu của người sử dụng cuối cùng, chẳng hạn như phát triển sản phẩm mới. Những đơn vị sử dụng cuối cùng có thể trả đũa bằng việc mua ở thị trường hay bằng việc chống lại giá chuyển giao nội bộ, đó là dấu hiệu chính về xung đột giữa các đơn vị. Vì vậy, mối quan hệ giữa các đơn vị phải được lãnh đạo doanh nghiệp quản lý một cách cẩn thận để ngăn chặn xung đột lan rộng và nguy cơ phá hoại mối quan hệ đó.

Các mối quan hệ nhiệm vụ

Một vài đặc điểm của các mối quan hệ nhiệm vụ có thể tạo ra xung đột giữa các đơn vị và các bộ phận chức năng.

Chồng chéo quyền hạn. Nếu có hai đơn vị hay hai bộ phận chức năng khác nhau cùng đòi hỏi quyền hạn và trách nhiệm về cùng một nhiệm vụ như nhau, khi đó xung đột có thể xảy ra trong doanh nghiệp. Điều này thường xảy ra khi doanh nghiệp phát triển, và vì vậy những mối quan hệ giữa

các đơn vị hay bộ phận chức năng không phát huy đầy đủ. Khi những thay đổi xuất hiện trong các mối quan hệ nhiệm vụ - ví dụ, khi các đơn vị bắt đầu chia sẻ các cơ sở phương tiện bán hàng và phân phối để giảm chi phí - những tranh chấp về việc ai sẽ kiểm soát cái gì sẽ xuất hiện. Kết quả là, các đơn vị có thể đấu tranh giành sự kiểm soát nguồn lực và do đó sinh ra xung đột.

Sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ. Để phát triển hay sản xuất hàng hoá và dịch vụ, công việc của một bộ phận chức năng được chuyển tới bộ phận tiếp theo, vì vậy mỗi chức năng có thể phát triển trên cơ sở đóng góp của các chức năng khác. Nếu một bộ phận không làm tốt công việc của mình thì bộ phận tiếp theo trong dây chuyền sẽ bị cản trở nghiêm trọng công việc của nó, và điều này tạo ra xung đột. Ví dụ, khả năng của bộ phận sản xuất về giảm chi phí sản xuất phụ thuộc vào bộ phận nghiên cứu phát triển đã thiết kế sản phẩm tốt đến mức nào giúp cho giảm chi phí chế tạo và phụ thuộc vào bộ phận bán hàng đã thu hút được nhiều khách hàng ra làm sao. Đối với cấp đơn vị, khi các đơn vị trao đổi các nguồn lực, chất lượng sản phẩm được cung cấp bởi một đơn vị cho một đơn vị khác sẽ ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm của đơn vị tiếp theo đó.

Khả năng xung đột là rất lớn khi các đơn vị hay bộ phận chức năng phụ thuộc nhiều vào nhau. Thực tế, mức độ phụ thuộc lẫn nhau càng cao thì khả năng xung đột giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng và sự cần thiết của giảm việc ngăn chặn xung đột xuất hiện là lý do khiến cho việc quản lý cơ cấu tổ chức ma trận trở nên tốn kém. Tương tự, việc quản lý chiến lược đa dạng hoá sang các lĩnh vực không liên quan có khả năng xung đột giữa các đơn vị là ít nhất khi các bộ phận không trao đổi các nguồn lực.

Sự sáp nhập giữa các công ty cũng tạo ra nhiều vấn đề cần được quản lý để ngăn chặn xung đột bắt nguồn từ sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ. Giám đốc doanh nghiệp hợp nhất thường phải dồn tâm trí vào việc quản lý những phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ mới nhằm tránh các cuộc xung đột nghiêm trọng giữa các đơn vị. Thường là giám đốc doanh nghiệp hợp nhất phải sử dụng nhiều cơ chế hợp nhất để kết hợp hai doanh nghiệp lại với nhau. Vấn đề rất nghiêm túc bởi vì mỗi doanh nghiệp có một bộ phận chức năng giống nhau và chúng phải được sáp nhập trong dài hạn.

Các hệ thống đánh giá không phù hợp. Doanh nghiệp phải thiết kế hệ thống - đánh giá thông thường của mình để chúng không can thiệp vào mối quan hệ nhiệm vụ giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng. Hệ thống đánh giá kết quả hoạt động không hợp lý sẽ gây ra xung đột. Những vấn đề

tiêu biểu gồm việc tìm ra cách thưởng chung cho bộ phận bán hàng và bộ phận sản xuất để lịch trình được sắp xếp hài hoà, và xác lập ngân quỹ và giá chuyển giao để không xảy ra cạnh tranh giữa các đơn vị. Các mối hiệu quả về nhiệm vụ càng phức tạp thì càng khó đánh giá đóng góp của mỗi đơn vị hay mỗi bộ phận chức năng vào doanh thu, và khả năng xung đột xảy ra càng lớn.

Sự khan hiếm về nguồn lực, cạnh tranh giành giật nguồn lực khan hiếm gây ra xung đột. Loại xung đột này thường xảy ra giữa các đơn vị, và giữa các đơn vị với ban quản lý công ty về phân bổ vốn. Tuy nhiên, cuộc chiến ngân sách giữa các bộ phận chức năng cũng có thể dữ dội khi các nguồn lực trở nên khan hiếm. Như đã thảo luận ở các chương khác, các đơn vị chống lại việc chuyển giao lợi nhuận của họ sang các đơn vị khác và họ có thể bóp méo thông tin để giữ lại các nguồn lực của mình. Các thể lực ảnh hưởng khác cũng quan tâm tới mức chi trả cổ tức, công đoàn và nhân viên muốn tới đa hoá tiền lương và phúc lợi.

Với nhiều nguồn xung đột trong công ty, thì xung đột thuộc dạng này hay dạng khác luôn luôn hiện diện trong việc ra quyết định mang tính chiến lược. Chúng ta cần xem xét quy trình xung đột diễn ra như thế nào trong tổ chức và liệu có bất cứ hướng dẫn nào mà các nhà quản lý công ty có thể sử dụng để cố gắng định hướng xung đột và chuyển từ tính chất phá hoại sang phục vụ tốt cho chiến lược.

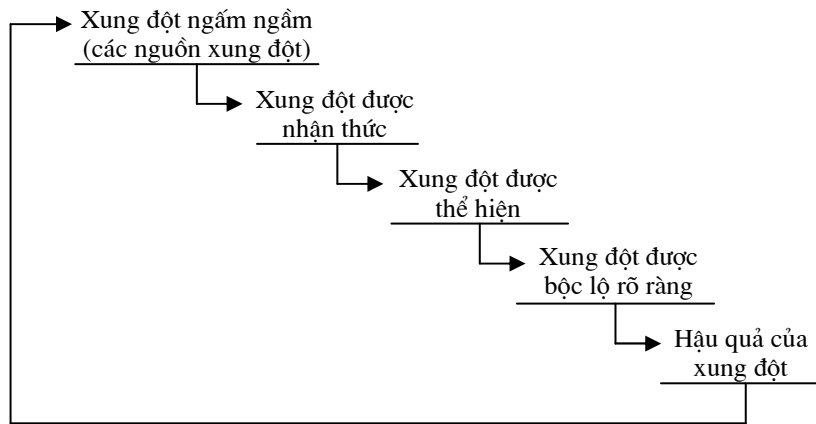
2.3. Quy trình xung đột trong doanh nghiệp

Xung đột rất khó quản lý về mặt chiến lược bởi vì nó thường không dự đoán được. Các nguồn xung đột chúng ta vừa thảo luận thường là vốn có trong phương thức hoạt động của công ty. Giai đoạn đầu tiên trong quy trình xung đột là xung đột ngấm ngấm - xung đột tiềm tàng có thể bùng nổ khi các điều kiện thuận lợi xuất hiện. Các giai đoạn của quy trình xung đột được chỉ ra ở Sơ đồ 13.3.

Xung đột ngấm ngấm thường được tạo ra do những thay đổi về chiến lược hay cơ cấu tổ chức làm ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng. Ví dụ, nếu công ty theo đuổi chiến lược thì công ty có thể quyết định mở rộng chủng loại sản phẩm của nó. Để vượt qua những vấn đề về phối hợp các loại dịch vụ chuyên môn liên quan tới nhiều sản phẩm, doanh nghiệp có thể chấp nhận cơ cấu tổ chức theo sản phẩm. Cơ cấu mới làm thay đổi các mối quan hệ nhiệm vụ giữa các nhà quản lý sản phẩm, và đến lượt nó làm thay đổi địa vị và phạm vi quyền lực của các nhà quản lý

sản phẩm và các nhà quản lý bộ phận chức năng. Xung đột giữa các nhà quản lý sản phẩm và các nhà quản lý bộ phận chức năng hay giữa các nhà quản lý sản phẩm chắc chắn xảy ra.

Sơ đồ 13.3: Các giai đoạn của quy trình xung đột



Do thay đổi trong chiến lược và cơ cấu tổ chức làm thay đổi bối cảnh của doanh nghiệp, xung đột có thể dễ dàng xuất hiện trừ khi tình huống được quản lý một cách cẩn thận để tránh xung đột đó. Nhưng việc tránh này không phải luôn luôn thực hiện được, và do đó giai đoạn ngấm ngấm của quy trình xung đột nhanh chóng dẫn tới giai đoạn tiếp theo xung đột được nhận thức.

Xung đột được nhận thức có nghĩa là các nhà quản lý nhận thức được về những bất đồng nghiêm trọng. Sau khi có sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức và chiến lược, các nhà quản lý đã phát hiện rằng các hoạt động của các bộ phận chức năng hay các nhóm khác đang cản trở các hoạt động của nhóm họ. Các nhà quản lý bắt đầu phản ứng lại tình huống này, và họ nhanh chóng đi tới giai đoạn xung đột được thể hiện. Ở đây các nhà quản lý bắt đầu cá nhân hoá xung đột. Các quan điểm hình thành hai nhóm đối lập nhau, khi một bộ phận chức năng hay một đơn vị bắt đầu phàn nàn các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác về nguyên nhân xung đột. Bộ phận sản xuất chê trách tính không hiệu quả của bộ phận bán hàng, trong khi đó bộ phận bán hàng có thể chê trách bộ phận sản xuất về việc giảm chất lượng sản phẩm. Điển hình là sự thiếu tinh thần hợp tác ở giai đoạn này, và sự hợp nhất giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị bị phá vỡ khi bắt đầu hình thành hai nhóm đối lập nhau và phát triển trạng thái tâm lý "chúng ta đối ngược họ". Nếu không được quản lý thì giai đoạn này trong quá trình xung đột nhanh chóng dẫn tới giai đoạn tiếp theo: xung đột được bộc lộ rõ.

Ở giai đoạn này xung đột giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị trở thành công khai. Các nhóm cạnh tranh để bảo vệ quyền lợi của họ và ngăn cản quyền lợi của nhóm khác. Xung đột được bộc lộ có thể dưới nhiều dạng. Dạng rõ ràng nhất là sự gây gổ công khai giữa các nhà quản lý cao cấp khi họ bắt đầu khiển trách cán bộ chức năng hay các đơn vị khác về việc gây ra vấn đề này.

Các dạng khác của xung đột được bộc lộ rõ là cuộc chiến về giá chuyển giao và phổ biến kiến thức. Thông tin xấu về các đơn vị khác được lan truyền ở giai đoạn này trong quy trình xung đột. Những hoạt động này tồi tệ hơn nhiều so với thủ đoạn chính trị bởi vì các đơn vị đang cố gắng không chỉ thúc đẩy lợi ích của họ mà còn tổn hại đến kết quả hoạt động của các đơn vị khác. Kết quả là, doanh nghiệp không thể đạt được bất cứ lợi ích nào từ việc sắp xếp chuyển giao giữa các nguồn lực hay từ việc phát triển cộng sinh giữa các đơn vị.

Ở cấp chức năng, những ảnh hưởng của xung đột có thể bị phá huỷ hoàn toàn. Doanh nghiệp không thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp nếu bộ phận chức năng cạnh tranh nhau. Nếu bộ phận bán hàng không cố gắng để thông báo thường xuyên về những nhu cầu khách hàng cho bộ phận sản xuất, thì bộ phận sản xuất không thể tăng thời gian của các đợt sản xuất. Tương tự, công ty không thể theo đuổi chiến lược làm khác biệt sản phẩm một cách thành công nếu bộ phận tiếp thị không thông báo kịp thời cho bộ phận nghiên cứu phát triển về những thay đổi của nhu cầu khách hàng hoặc nếu bộ phận thiết kế và bộ phận nghiên cứu phát triển không nhất trí với nhau về các thông số kỹ thuật của sản phẩm. Các công ty đã trải qua mỗi loại xung đột vào thời điểm này hay thời điểm khác và chịu mất mát về kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh do những xung đột đó gây ra.

Xung đột được bộc lộ cũng phổ biến trong các nhóm quản lý cao cấp, nơi mà các nhà quản lý đang đấu tranh cho sự thăng tiến lên vị trí cao nhất hay đấu tranh cho các nguồn lực để củng cố địa vị và uy tín của họ trong doanh nghiệp.

Ảnh hưởng dài hạn của xung đột nổi lên trong giai đoạn cuối cùng của quy trình xung đột. Giả sử trong một doanh nghiệp, thay đổi trong chiến lược đã dẫn tới xung đột về giá chuyển giao nội bộ. Khi đó nhà quản lý các đơn vị, với sự giúp đỡ của các nhà quản lý doanh nghiệp, đã giải quyết vấn đề nhằm thoả mãn những mọi người và các mối quan hệ công việc tốt được tạo lập. Tuy nhiên, ở công ty khác, xung đột giữa các đơn vị về giá chuyển

giao nội bộ được thiết lập chỉ nhờ sự can thiệp của các nhà quản lý công ty là người áp đặt giải quyết cho các nhà quản lý đơn vị, một năm sau, thay đổi của môi trường kinh doanh làm hệ thống định giá chuyển giao giữa hai doanh nghiệp không còn hợp lý nữa, và giá phải được đàm phán lại. Hai doanh nghiệp sẽ phản ứng với tình hình này như thế nào? Các nhà quản lý trong doanh nghiệp mà ở đó xung đột được giải quyết êm đẹp sẽ tiến hành đàm phán với tinh thần hợp tác và với thái độ thân thiện. Tuy nhiên, ở doanh nghiệp nơi mà các đơn vị không bao giờ có sự đồng ý một cách thực sự thì va chạm căng thẳng mới chắc chắn sẽ xảy ra, dẫn đến sự giảm sút trong hoạt động của doanh nghiệp.

Hậu quả của xung đột trong mỗi doanh nghiệp là khác nhau bởi vì trong một số doanh nghiệp xung đột đã được giải quyết thành công nhưng ở những doanh nghiệp khác thì không. Hậu quả của xung đột tạo ra bối cảnh cho đợt xung đột tiếp theo xảy ra bởi vì xung đột là vốn có trong các nhà máy mà doanh nghiệp hoạt động và do môi trường thường xuyên thay đổi. Lý do mà một số doanh nghiệp có lịch sử lâu dài về mối quan hệ xấu giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị là xung đột giữa họ không bao giờ được quản lý một cách thành công. Trong những doanh nghiệp mà các nhà quản lý chiến lược đã giải quyết được xung đột, những doanh nghiệp đó đã lập được một văn hoá công ty vững chắc. Ở các doanh nghiệp khác, các nhà quản lý chấp nhận một thái độ hợp tác, không cạnh tranh khi xung đột xuất hiện. Vấn đề là làm thế nào để quản lý tốt nhất quá trình xung đột về mặt chiến lược nhằm tránh những tác động xấu của nó và giúp cho những thay đổi trong chiến lược và cơ cấu trở thành êm thấm tới mức cao.

2.4. Quản lý xung đột mang tính chiến lược

Với cách thức mà quá trình xung đột diễn ra thì mục tiêu của các nhà quản lý chiến lược là can thiệp càng sớm càng tốt để xung đột không phát triển ở giai đoạn thể hiện và đặc biệt là giai đoạn bộc lộ. Ở giai đoạn bộc lộ, giải quyết xung đột một cách thành công là khó khăn và chắc chắn dẫn tới hậu quả xung đột xấu. Như vậy, các nhà quản lý nên can thiệp tại điểm nào?

Các nhà quản lý nên can thiệp ở giai đoạn xung đột ngấm ngấm và có hành động phù hợp đối với các nguồn xung đột. Một kế hoạch chiến lược tốt có thể xảy ra sau đó, và nó có thể làm dễ dàng quá trình thay đổi. Ví dụ, khi các nhà quản lý đang thay đổi chiến lược doanh nghiệp, họ cần cân nhắc tác động của những thay đổi này tới mối quan hệ giữa các nhóm trong tương lai. Tương tự, khi thay đổi cơ cấu công ty các nhà quản lý chiến lược nên dự

đoán tác động của những thay đổi này tới các mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng và đơn vị. Nhiều công ty lớn tiến hành theo cách này và những hậu quả có thể có của những thay đổi về chiến lược và cơ cấu tổ chức được bao gồm trong quá trình lập kế hoạch chiến lược để ngăn chặn xung đột xuất hiện sau đó.

Tuy nhiên, thường không thể dự đoán được mọi hậu quả của những thay đổi trong chiến lược. Doanh nghiệp là phức tạp và nhiều thứ không mong đợi có thể xảy ra khi các nhà quản lý thực hiện thay đổi tổ chức. Do đó, các nhà quản lý không thể lúc nào cũng can thiệp được ở giai đoạn ngầm ngầm để ngăn ngừa xung đột. Vì vậy, những thay đổi trong chiến lược hay cơ cấu có thể dẫn tới thất bại.

Thông thường, sự can thiệp chỉ có thể là giai đoạn thể hiện và giai đoạn bộc lộ. Nó là thời điểm mà các nhà quản lý có thể có cơ hội tốt nhất để giải quyết vấn đề. Các nhà quản lý có thể chấp nhận các giải pháp khác nhau hay các chiến lược giải quyết xung đột.

2.5. Chiến lược giải quyết xung đột

Sử dụng quyền lực. Sự hợp nhất giữa các bộ phận chức năng và các đơn vị là vấn đề chính bởi vì chúng có quyền lực như nhau và vì vậy không thể kiểm soát lẫn nhau. Khi các bộ phận chức năng không thể giải quyết những vấn đề của họ thì những vấn đề này thường được chuyển tới các nhà quản lý doanh nghiệp là người có quyền lực áp đặt giải pháp cho họ. Nhìn chung, có hai cách sử dụng quyền lực để giải quyết xung đột. Thứ nhất, giám đốc doanh nghiệp hay các nhà quản lý doanh nghiệp có thể đóng vai trò trọng tài áp đặt một giải pháp cho các đối tác xung đột. Thứ hai, họ có thể đóng vai trò là người trung gian và cố gắng đưa ra các tình huống để các đối tác xung đột có thể tìm thấy giải pháp của chính họ. Nghiên cứu chỉ rằng cách tiếp cận sau tốt hơn bởi vì nó dẫn tới một xung đột tích cực.

Thay đổi các mối quan hệ nhiệm vụ. Trong cách tiếp cận này, mục tiêu là thay đổi sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị để nguồn xung đột được chuyển dịch. Các mối quan hệ nhiệm vụ có thể được phân theo hai cách. Thứ nhất, các nhà quản lý chiến lược có thể được giảm mức độ phụ thuộc giữa các đối tác. Ví dụ họ có thể phát triển một cơ cấu trong đó sự hợp nhất giữa các nhóm thực hiện dễ dàng hơn. Vì vậy một sự dịch chuyển từ cơ cấu theo chức năng sang cơ cấu theo đơn vị có thể làm giảm khả năng xuất hiện xung đột.

Xung đột có thể xuất hiện vì các cơ chế hợp nhất đúng đắn giúp quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ đã không được chấp nhận. Trong trường hợp này, quản lý xung đột có nghĩa là tăng sự hợp nhất giữa các đơn vị và các bộ phận chức năng. Ở các công ty công nghệ cao, các chức năng phụ thuộc nhiều vào nhau về việc thực hiện nhiệm vụ, các nhà quản lý có thể sử dụng cơ cấu ma trận để cung cấp sự hợp nhất cần thiết để giải quyết xung đột. Trong cơ cấu theo đơn vị, các nhà quản lý có thể sử dụng vai trò hợp nhất và thiết lập các bộ phận hợp nhất để cho phép các đơn vị đặt giá và chuyển giao nguồn lực. Ở Hewlett-Packard, các nhân viên công ty lập ra 3 uỷ ban hợp nhất để giúp các đơn vị chia sẻ nguồn lực và vì vậy giảm thiểu xung đột về phát triển sản phẩm. Hợp nhất tăng lên giúp ngăn chặn xung đột xuất hiện. Các nhà quản lý cũng sử dụng cơ cấu tổ chức thông qua quá trình thực hiện chiến lược để giải quyết các xung đột.

Thay đổi kiểm soát. Xung đột cũng có thể được quản lý bằng việc lựa chọn các hệ thống kiểm soát và được đánh giá trong doanh nghiệp. Ví dụ, một số doanh nghiệp có thể phát triển những mục tiêu chung cho các bộ phận chức năng và đơn vị. Những doanh nghiệp này tạo ra một hệ thống thưởng dựa trên kết quả đạt được các mục tiêu chung đó. Như vậy, bộ phận bán hàng và bộ phận sản xuất được thưởng chung dựa trên cơ sở doanh thu đạt được nhờ hai bộ phận đó. Tương tự, các hệ thống đánh giá của công ty có thể được phát triển để đo lường mức độ mà mỗi đơn vị hợp tác với các đơn vị khác. Cuối cùng, xung đột là kết quả của việc các nhà quản lý ở một bộ phận chức năng không đánh giá cao vị trí của các nhà quản lý ở bộ phận khác. Để giúp các nhà quản lý phát triển và để giúp họ vượt qua những khác biệt về định hướng trong các đơn vị, các nhà quản lý được luân phiên làm việc ở các đơn vị khác nhau và được giao các nhiệm vụ khác nhau cấp doanh nghiệp, nhờ đó giúp họ nhận thức những vấn đề mà các nhà quản lý ở bất cứ bộ phận nào trong công ty đều phải đối mặt.

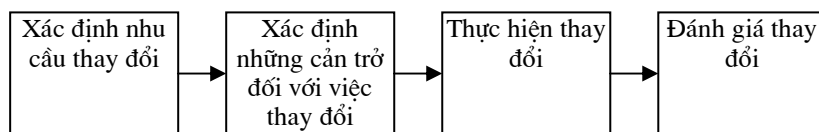
Xung đột là một hiện tượng phổ biến trong công ty và nó phải được quản lý nếu công ty muốn đạt được các mục tiêu đặt ra. Quá trình chọn cơ cấu chiến lược tạo ra khả năng xung đột chắc chắn gia tăng. Các nhà quản lý chiến lược cần phát triển các kỹ năng cần thiết nhằm giải quyết những xung đột. Những kỹ năng này liên quan tới khả năng phân tích bối cảnh của công ty, xác định chính xác nguồn gốc của vấn đề và quản lý những vấn đề liên quan đến xung đột, từ đó có thể thực hiện thay đổi tổ chức thành công.

3. Thực hiện thay đổi chiến lược, các bước thay đổi

Trong các doanh nghiệp hiện đại, thay đổi chứ không phải ổn định là mệnh lệnh hằng ngày. Thay đổi nhanh chóng về công nghệ, môi trường cạnh tranh và nhu cầu khách quan đã buộc các công ty phải thay đổi chiến lược để tồn tại trên thị trường. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tổ chức lại. Những năm gần đây nhiều doanh nghiệp đã tiến hành tái cơ cấu doanh nghiệp. Trong phần này, chúng ta thảo luận những vấn đề liên quan tới việc quản lý những thay đổi về chiến lược và cơ cấu doanh nghiệp.

Quản lý thay đổi chiến lược liên quan tới một loạt các bước khác nhau mà các nhà quản lý phải theo nếu quá trình thay đổi là để thành công. Những bước này được liệt kê ở sơ đồ 13.4.

Sơ đồ 13.4: Các giai đoạn của quy trình thay đổi

**3.1. Xác định nhu cầu thay đổi**

Bước đầu tiên trong quy trình thay đổi liên quan tới việc các nhà quản lý chiến lược xác định sự cần thiết của việc thay đổi. Thịnh vượng thay đổi là hiển nhiên khi các bộ phận đang đấu tranh hay các đối thủ cạnh tranh giới thiệu một sản phẩm mà sản phẩm đó rõ ràng là ưu việt hơn bất cứ sản phẩm nào hiện tại doanh nghiệp đang sản xuất. Tuy nhiên, các nhà quản lý gặp rắc rối trong việc xác định cái gì đang diễn ra không tốt trong tổ chức. Các vấn đề có thể phát triển từ từ, và tình hình hoạt động của công ty có thể trượt dài một số năm trước khi nó trở nên rõ ràng và mọi người nhận ra vấn đề. Ví dụ, ở công ty CBS khả năng sinh lãi giảm, nhưng do là một công ty có tiếng nên tình trạng suy giảm đó chỉ dẫn tới sự náo động chút ít. Tuy nhiên, sau một thời gian các nhà đầu tư nhận ra rằng cổ phiếu của doanh nghiệp được đánh giá thấp hơn giá trị và CBS cần phải thực hiện việc thay đổi để có thể hoạt động tốt hơn. Nói cách khác, các nhà đầu tư bên ngoài doanh nghiệp đã nhận ra nhu cầu thay đổi sớm hơn những người trong doanh nghiệp.

Vì vậy bước đầu tiên trong quy trình thay đổi diễn ra khi các nhà quản lý chiến lược của công ty hay những người khác thừa nhận khoảng cách giữa kết quả mong đợi và kết quả thực tế đạt được. Sử dụng thước đo như giá cổ phiếu giảm hay thị phần giảm để đánh giá sự thay đổi là cần thiết, và sau đó

các nhà quản lý có thể bắt đầu tìm kiếm nguồn gốc của vấn đề. Để khám phá nguyên nhân, công ty có thể tiến hành phân tích SWOT. Trước hết các nhà quản lý xem xét những điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Ví dụ, ban quản lý tiến hành kiểm tra chiến lược của các bộ phận chức năng và các đơn vị cũng như xem xét đóng góp của chúng về khả năng sinh lãi của công ty. Có lẽ một số đơn vị trở nên không sinh lãi của công ty. Có lẽ một số đơn vị trở nên không sinh lãi khi chậm đổi mới mà ban quản lý không nhận ra điều đó. Ban quản lý cũng phân tích mức khác biệt của sản phẩm và sự hợp nhất của công ty để đảm bảo rằng có một sự phù hợp với chiến lược. Có thể công ty không có cơ chế hợp nhất phù hợp để đạt được lợi ích cộng sinh. Sau đó ban quản lý xem xét các cơ hội và các mối đe dọa. Ví dụ, công ty có thể đương đầu với nguy cơ cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế nhưng nó lại không nhận ra điều này, hoặc là có một sự dịch chuyển về khẩu vị của khách hàng hay công nghệ mà công ty không nhận thức được.

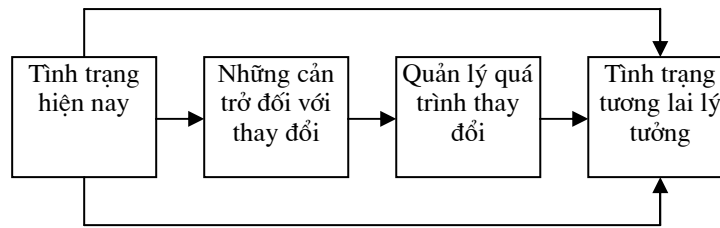
Ngay khi nguồn gốc của vấn đề được nhận diện, ban quản lý phải xác định tình trạng tương lai lý tưởng, tức là nó nên thay đổi cơ cấu và chiến lược như thế nào. Doanh nghiệp có thể quyết định hạ thấp chi phí bằng việc hợp lý hoá các hoạt động của nó. Doanh nghiệp cũng có thể tăng ngân quỹ nghiên cứu và phát triển hay đa dạng hoá vào sản phẩm mới để tăng khả năng sinh lãi trong tương lai. Về cơ bản, các nhà quản lý chiến lược ứng dụng các công cụ đã được trình bày để tạo lập một chiến lược và cơ cấu tổ chức tốt nhất nhằm tối đa hoá lợi nhuận. Những sự lựa chọn là rất cụ thể đối với mỗi công ty riêng biệt.

Bước đầu tiên trong quy trình thay đổi liên quan tới việc xác định sự cần thiết của việc thay đổi, phân tích vị trí hiện tại của công ty, và xác định tình trạng tương lai lý tưởng mà các nhà quản lý muốn đạt được. Quy trình này được mô tả ở sơ đồ 13.5.

3.2. Xác định những cản trở đối với việc thay đổi

Bước thứ hai trong quy trình thay đổi là xác định những cản trở đối với việc thay đổi. Các nhà quản lý chiến lược phải phân tích các nhân tố gây ra sự trì trệ trong công ty và ngăn cản công ty đạt tới trạng thái lý tưởng.

Những cản trở đối với việc thay đổi có thể được thấy ở 4 cấp trong tổ chức: công ty, đơn vị, bộ phận chức năng và cá nhân.

Sơ đồ 13.5: Mô hình sự thay đổi

Ở cấp doanh nghiệp, một số cản trở có thể phải được xem xét. Trước hết, phải thay đổi chiến lược hay cơ cấu tổ chức có thể ảnh hưởng lớn tới hành vi của công ty. Ví dụ, để giảm chi phí công ty quyết định tập trung các hoạt động mua và bán của tất cả các đơn vị vào một mối thuộc doanh nghiệp. Sự hợp nhất đó có thể làm tổn hại khả năng của mỗi đơn vị trong việc phát triển chiến lược riêng biệt cho các thị trường riêng lẻ của mỗi đơn vị. Hay giả sử rằng trong việc phản ứng lại với cạnh tranh của các đối thủ bên ngoài có thị phí thấp, công ty quyết định theo đuổi chính sách làm khác biệt sản phẩm. Hành động này sẽ thay đổi sự cân bằng quyền năng giữa các bộ phận chức năng và dẫn tới cuộc vận động chính trị và thậm chí gây xung đột khi các bộ phận chức năng bắt đầu cuộc chiến duy trì vị trí hiện tại của họ trong doanh nghiệp. Cơ cấu và chiến lược hiện thời của công ty là những cản trở lớn đối với việc thay đổi. Chúng tạo sự trì trệ lớn mà những trì trệ này phải được vượt qua trước khi bắt đầu tiến hành thay đổi. Đó chính là lý do tại sao thay đổi thường là một quá trình chậm chạp.

Loại cơ cấu mà công ty sử dụng có thể cản trở sự thay đổi. Ví dụ, có thể dễ dàng thay đổi chiến lược hơn nhiều nên doanh nghiệp đang sử dụng cơ cấu ma trận chứ không phải là cơ cấu chức năng, hay nếu doanh nghiệp được phi tập trung hoá hơn là quản lý tập trung, hoặc là nếu công ty có mức hợp nhất cao hơn. Phi tập trung mà cơ cấu ma trận là linh hoạt hơn so với cơ cấu chức năng được kiểm soát cao. Thay đổi định hướng của đơn vị là dễ dàng hơn, vì vậy khả năng xảy ra xung đột thấp hơn.

Một số văn hoá công ty dễ dàng thay đổi hơn so với những văn hoá công ty khác. Ví dụ, trong quân đội thay đổi là rất khó bởi vì mọi thứ đều được chấp hành theo mệnh lệnh và kỷ luật. Tuy nhiên, một vài văn hoá như văn hoá của Hewlett-Packard được dựa trên những giá trị nhấn mạnh vào tính linh hoạt hay tự thay đổi thì những văn hoá này dễ thay đổi hơn nhiều khi sự thay đổi trở nên cần thiết. Khó thay đổi ở cấp đơn vị nếu các đơn vị liên quan chặt chẽ với nhau và sử dụng các nguồn lực của nhau, bởi vì một

sự dịch chuyển trong các hoạt động của một đơn vị sẽ ảnh hưởng tới các đơn vị khác. Do đó, quản lý thay đổi khó khăn hơn nếu một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hoá sang các ngành liên quan hơn là đa dạng hoá sang các ngành không liên quan. Thêm nữa, thay đổi chiến lược ảnh hưởng đến các đơn vị theo nhiều cách khác nhau bởi vì thay đổi sẽ mang lại lợi ích khác nhau cho các đơn vị khác nhau. Vì vậy, các đơn vị có thể có những thái độ khác nhau đối với việc thay đổi, và một số đơn vị sẽ không ủng hộ thay đổi chiến lược do doanh nghiệp tiến hành. Các đơn vị hiện tại có thể chống lại việc thành lập các đơn vị kinh doanh những sản phẩm mới bởi vì họ sẽ mất các nguồn lực và vị trí của họ trong doanh nghiệp sẽ giảm sút.

Những cản trở tương tự đối với việc thay đổi cũng xảy ra ở cấp chức năng. Các bộ phận chức năng có định hướng khác nhau và phản ứng khác nhau đối với những thay đổi mà ban quản lý đề xuất. Ví dụ, trong tình huống thị trường suy giảm, bộ phận chống lại những nỗ lực cắt giảm các khoản chi phí bán hàng nếu nó tin rằng vấn đề bắt nguồn từ tính kém hiệu quả của sản xuất. Đối với mỗi cá nhân, mọi người phản đối việc thay đổi bởi vì thay đổi chứa đựng tính không chắc chắn, nó gây ra sự thiếu an toàn và lo sợ không biết cái gì sẽ xảy ra. Vì các nhà quản lý cũng là con người nên sự chống đối cá nhân này củng cố thêm khuynh hướng của mỗi bộ phận chức năng và mỗi đơn vị về việc phản đối những thay đổi có thể có những tác động không chắc chắn đối với họ.

Tất cả những cản trở này làm cho việc thay đổi chiến lược hay cơ cấu tổ chức một cách nhanh chóng càng trở nên khó khăn. Đó là lý do tại sao các nhà sản xuất ô tô của Mỹ phải mất nhiều thời gian để đáp lại những thách thức của các đối thủ Nhật Bản. Họ đã quen với sự thống nhất hoàn toàn và phát triển cơ cấu tập trung cao, không linh hoạt, do đó ngăn cản khả năng chấp nhận rủi ro và phản ứng nhanh. Một nghịch lý là công ty trải qua sự bất ổn lớn nhất chính là những công ty có thể thích ứng một cách tốt nhất. Khi những công ty này buộc phải thay đổi, thường chúng phát triển khả năng quản lý thay đổi một cách dễ dàng. Các nhà quản lý chiến lược phải hiểu những cản trở này đối với việc thay đổi khi họ thiết kế chiến lược và cơ cấu mới của công ty. Tất cả những nhân tố này có thể gây ra xung đột làm ảnh hưởng mạnh mẽ tới khả năng của công ty về việc chuyển nhanh chóng sang khai thác cơ hội chiến lược mới. Những cản trở về việc thay đổi phải được thừa nhận, và kế hoạch chiến lược phải tính tới chúng. Tổ chức càng

lớn và càng phức tạp thì càng khó thực hiện thay đổi bởi sự trì trệ chắc chắn xảy ra.

3.3. Thực hiện thay đổi

Thực hiện thay đổi - tức là, giới thiệu và quản lý thay đổi - nêu ra một vấn đề. Ví dụ, ai thực hiện, tiến hành việc thay đổi: các nhà quản lý của doanh nghiệp hay các nhà tư vấn bên ngoài? Mặc dù các nhà quản lý có thể có kinh nghiệm và kiến thức nhất định về hoạt động của doanh nghiệp, nhưng họ có thể thiếu tầm nhìn bởi vì họ thuộc một phần của văn hoá doanh nghiệp. Họ cũng chịu rủi ro và bị thúc đẩy bởi các động cơ chính trị trong những thay đổi mà họ kiến nghị. Vì thế các doanh nghiệp thường quay sang của nhà tư vấn bên ngoài, là người có thể xem xét tình huống một cách khách quan. Tuy nhiên, các nhà tư vấn bên ngoài dành nhiều thời gian cho việc nghiên cứu doanh nghiệp và nghiên cứu các vấn đề của doanh nghiệp trước khi họ có thể đề xuất một kế hoạch hành động. Vì lý do này, các công ty như Tenneco và IBM đã tuyển giám đốc điều hành mới từ bên ngoài để lãnh đạo và thực hiện những nỗ lực thay đổi. Theo cách này, các doanh nghiệp có thể có lợi thế về những thông tin bên trong và triển vọng bên ngoài.

Nhìn chung, doanh nghiệp có thể sử dụng hai cách tiếp cận chính của thay đổi: thay đổi từ trên xuống hoặc thay đổi từ dưới lên. Với việc thay đổi từ trên xuống, giám đốc uy lực hay nhóm quản lý cao cấp nhất phân tích cách thức thay đổi chiến lược và cơ cấu, kiến thức đường lối hành động, và sau đó chuyển sang việc thực hiện thay đổi trong doanh nghiệp. Sự nhấn mạnh ở đây là sức mạnh phản ứng và quản lý các vấn đề phát sinh. Thay đổi từ dưới lên diễn ra tuần tự hơn nhiều. Các nhà quản trị cao nhất bàn bạc với các nhà quản lý ở mọi cấp trong doanh nghiệp. Sau đó, phát triển một kế hoạch chi tiết cho việc thay đổi, với một thời gian biểu của những sự kiện và những giai đoạn mà doanh nghiệp sẽ trải qua. Nhấn mạnh ở phương pháp thay đổi từ dưới lên là sự tham gia của mọi người và thông báo về tình hình cho mọi người một cách kịp thời, nhờ đó giảm thiểu tính không chắc chắn.

Ưu điểm của phương pháp thay đổi từ dưới lên là nó loại bỏ cản trở việc thay đổi bằng cách đưa chúng vào kế hoạch chiến lược. Thêm nữa, mục đích của việc bàn bạc với các nhà quản lý ở mọi cấp là để phát hiện những vấn đề có thể xảy ra. Nhược điểm của phương pháp này là sự chậm chạp của nó. Mặt khác, thay đổi từ trên xuống diễn ra nhanh hơn, tuy nhiên một số vấn đề có thể xuất hiện sau đó và có thể khó giải quyết. Các doanh nghiệp khổng lồ

như Tenneco và IBM thường cần sự thay đổi từ trên xuống bởi vì các nhà quản lý không quen bị hoảng sợ bởi sự thay đổi. Do đó, với một nỗ lực cơ cấu lại một cách nhanh chóng sẽ cơ cấu xung lượng để vượt qua sự trì trệ về tổ chức. Các công ty thay đổi nhanh phát hiện ra rằng thay đổi là dễ nhất nhờ sự trì trệ chưa bắt rễ trong doanh nghiệp.

3.4. Đánh giá sự thay đổi

Bước cuối cùng trong quy trình thay đổi là đánh giá những tác động của thay đổi về chiến lược và cơ cấu đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp phải so sánh cách nó hoạt động sau khi thực hiện thay đổi với cách nó hoạt động trước đó. Các nhà quản lý sử dụng những chỉ số như thay đổi về giá thị trường cổ phiếu hay thay đổi về thị phần để đánh giá những tác động của sự thay đổi về chiến lược. Tuy nhiên, đánh giá ảnh hưởng của những thay đổi về cơ cấu tổ chức đối với kết quả thực hiện của công ty là khó hơn nhiều vì những ảnh hưởng đó rất khó đo lường doanh thu tăng thêm nhờ sự khác biệt của sản phẩm. Trong khi đó không có một thước đo chắc chắn nào để đánh giá ảnh hưởng của việc chuyển cơ cấu tổ chức theo sản phẩm theo cơ cấu sang đơn vị đối với kết quả hoạt động. Tuy nhiên, thông qua các cuộc điều tra các nhà quản lý có thể nhận thấy rằng tính linh hoạt của các và khả năng của doanh nghiệp về quản lý chiến lược tăng lên một cách rõ rệt. Các nhà quản lý cũng đánh giá xem liệu thay đổi có làm giảm xung đột và tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng và các đơn vị hay không.

Quản lý thay đổi là một quá trình phức tạp và khó khăn. Trở ngại đầu tiên là làm sao giúp cho các nhà quản lý nhận ra sự thay đổi là cần thiết và thừa nhận là công ty đang có vấn đề. Ngay khi nhu cầu thay đổi được thừa nhận, các nhà quản lý có thể phát triển một đường lối hành động và phân tích những cản trở phát triển một đường lối hành động và phân tích những cản trở tiềm tàng của việc thay đổi. Tùy thuộc vào tình trạng chung của doanh nghiệp và khả năng của vấn đề mà công ty đang giải quyết, phương pháp thay đổi từ trên xuống hay từ dưới lên sẽ được lựa chọn cho thích hợp. Tuy nhiên trong cả hai trường hợp, tốt nhất là sử dụng kết hợp các nhà quản lý của doanh nghiệp và các nhà tư vấn bên ngoài để thực hiện sự thay đổi. Sau khi thực hiện thay đổi, các nhà quản lý đánh giá tác động của nó với kết quả hoạt động của doanh nghiệp và sau đó toàn bộ quy trình được lặp lại khi doanh nghiệp cố gắng tăng kết quả hoạt động của nó. Đó là lý do tại sao các doanh nghiệp chỉ bắt đầu thay đổi khi nó đã ở trong tình trạng rắc rối.

Chúng ta đã xem xét khía cạnh chính trị của việc hình thành và thực hiện chiến lược, đồng thời thảo luận những vấn đề liên quan đến việc quản lý thay đổi chiến lược và cơ cấu. Rõ ràng là doanh nghiệp không phải là những hệ thống ra quyết định duy lý trong các nhà quản lý tính toán lợi tức tiềm năng từ khoản đầu tư của họ. Các doanh nghiệp là những vũ đài quyền năng, trong các cá nhân và các nhóm chiến đấu cho uy tín và cho việc sở hữu các nguồn lực khan hiếm. Trong khi theo đuổi các quyền lợi, các nhà quản lý cạnh tranh và đi tới xung đột. Điều này là không thể tránh khỏi. Các nhà quản lý phải giải quyết những vấn đề của chính trị và xung đột một cách sáng tạo để đạt được lợi ích của doanh nghiệp. Họ cũng phải quản lý quá trình thay đổi tổ chức để doanh nghiệp có thể tối đa hoá khả năng khai thác môi trường kinh doanh. Các doanh nghiệp thành công nhất là những doanh nghiệp luôn tìm cách tăng cường những điểm mạnh và loại bỏ những điểm yếu để có thể tối đa hoá khả năng sinh lãi trong tương lai.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG

Những điểm chính để thảo luận tóm lược sau đây:

1. Ra quyết định của công ty là sự kết hợp của các quy trình chính trị và duy lý. Tạo lập liên minh, thoả hiệp và mặc cả là những phần không thể thiếu được của quy trình quản lý chiến lược.

2. Các yếu tố về chính trị tồn tại do các nhóm khác nhau có những quyền lợi khác nhau và nhận thức khác nhau về các phương tiện thích hợp để thúc đẩy những quyền lợi của họ.

3. Để thực hiện trò chơi chính trị, các nhà quản lý phải có quyền năng. Quyền năng là khả năng của một bên gây ra cho bên khác hành động và quyền lợi của bên thứ nhất.

4. Các nguồn quyền năng có sẵn đối với các nhà quản lý chiến lược gồm việc đương đầu với tính không chắc chắn, quản lý tập trung, kiểm soát thông tin, tính không thể thay thế, kiểm soát sự ngẫu nhiên và các nguồn lực.

5. Chính trị phải được quản lý nếu doanh nghiệp muốn đạt được lợi ích từ quá trình này, và một trong những cách tốt nhất là tạo ra sự cân bằng quyền năng trong doanh nghiệp. Một giám đốc uy lực hay một cơ cấu được thiết kế tốt có thể tạo ra sự cân bằng quyền năng.

6. Xung đột trong doanh nghiệp tồn tại khi các đơn vị, các bộ phận chức năng hay cá nhân cạnh tranh và cố gắng cản trở.

HỌC PHẦN IV
CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA
DOANH NGHIỆP VÀ ỨNG DỤNG
CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO
DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Chương 14**CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP**

Xu thế hội nhập và toàn cầu hóa tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mở rộng và ngày càng có thêm nhiều cơ hội kinh doanh và phát triển, tuy nhiên không chỉ có cơ hội mà cũng có nhiều thách thức và rủi ro có thể đe dọa đến sự phát triển của các doanh nghiệp. Trong chương này muốn đặt những nền tảng cần thiết và những định hướng chiến lược mở rộng ra thị trường toàn cầu của các doanh nghiệp lớn và các công ty đa quốc gia hiện nay.

I. TỔNG QUAN VỀ VIỆC MỞ RỘNG HOẠT ĐỘNG TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU**1. Những lợi ích thu được từ việc phát triển các hoạt động ra thị trường thế giới**

Việc mở rộng hoạt động ra thị trường thế giới cho phép các công ty, lớn hoặc nhỏ, tăng tỷ lệ lợi nhuận của mình bằng các cách mà các xí nghiệp thuần nội địa không có. Các công ty hoạt động trên phạm vi quốc tế có thể (1) đạt mức doanh số lớn hơn từ các khả năng riêng biệt của mình; (2) thực hiện lợi thế theo vị trí bằng việc phân tán các hoạt động tạo ra giá trị đến những địa điểm mà chúng có thể hoạt động một cách hiệu quả nhất; và (3) thắng lợi trong việc đi trước các đối thủ về việc thực hiện đường cong kinh nghiệm, nhờ đó hạ thấp chi phí của việc tạo ra giá trị.

1.1. Chuyển giao các khả năng riêng biệt

Khái niệm các khả năng riêng biệt đã được đề cập ở các chương trước. Các khả năng riêng biệt được định nghĩa là những điểm mạnh duy nhất cho phép công ty đạt được hiệu quả, chất lượng, đổi mới, hoặc sự nhạy cảm với khách hàng cao hơn. Những điểm mạnh này thường được thể hiện trong sản phẩm đưa ra mà các công ty khác khó làm theo hoặc bắt chước. Như vậy, các khả năng riêng biệt tạo ra nền tảng cho lợi thế cạnh tranh của công ty. Chúng làm cho công ty có thể hạ thấp chi phí trong việc tạo ra giá trị

và/hoặc thực hiện các hoạt động tạo ra giá trị theo cách dẫn đến sự khác biệt hoá và đặt giá cao hơn.

Với các khả năng riêng biệt có giá trị, các công ty thường có thể đạt mức doanh số khổng lồ bằng việc thực hiện những khả năng riêng biệt đó và bằng các sản phẩm sản xuất ra, cho các thị trường nước ngoài mà ở đó các đối thủ bản địa thiếu các khả năng và sản phẩm tương tự.

1.2. Hiện tượng hoá lợi thế theo vị trí

Lợi thế vị trí là lợi thế phát sinh từ việc thực hiện hoạt động tạo ra giá trị ở vị trí tối ưu đối với hoạt động đó, bất kể nơi nào trên thế giới (với các chi phí vận chuyển và các hàng rào thương mại cho phép). Định vị một hoạt động tạo ra giá trị ở vị trí tối ưu cho hoạt động đó có thể có một trong hai ảnh hưởng: hạ thấp chi phí của việc tạo ra giá trị, giúp công ty đạt được vị thế chi phí thấp, hoặc giúp công ty khác biệt hoá sản phẩm của mình và đặt giá cao. Do đó, các nỗ lực hiện thực hoá lợi thế vị trí nhất quán với các chiến lược ở cấp doanh nghiệp nói chung về chi phí thấp và sự khác biệt hoá sản phẩm.

1.3. Hạ thấp chi phí

Lợi thế quy mô là cơ sở của đường cong kinh nghiệm và sự vận động xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm cho phép công ty hạ thấp chi phí trong việc tạo ra giá trị. Công ty nào vận động xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm nhanh nhất sẽ có lợi thế chi phí hơn các đối thủ cạnh tranh khác. Vì thế, sự vận động này nhất quán với chiến lược dẫn đầu về chi phí của doanh nghiệp. Lợi thế quy mô cho phép giảm chi phí cố định của một sản phẩm do chia chi phí cố định theo mức sản lượng lớn. Tác động của đường cong kinh nghiệm sẽ làm giảm chi phí khả biến cho một đơn vị sản phẩm do nâng cao kỹ năng, kỹ xảo của người lao động.

Điều quan trọng là phải khẳng định rằng việc mở rộng các hoạt động ra thế giới gắn liền với chiến lược chung của doanh nghiệp. Việc mở rộng hoạt động toàn cầu hỗ trợ cho chiến lược cấp doanh nghiệp. Nói cách khác, chính chiến lược toàn cầu sẽ giúp cho công ty tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh và thực hiện tốt hơn mục đích dẫn đầu về chi phí và khác biệt hoá.

2. Phân tích môi trường kinh doanh quốc tế

Dù tham gia thị trường thế giới với các hình thức nào (xuất khẩu, liên doanh, đầu tư trực tiếp...), các công ty đều phải tiến hành phân tích môi trường quốc tế mà trước hết và chủ yếu là điều kiện môi trường nước sở tại. Khi xuất khẩu sản phẩm, công ty phải xác định mức độ ảnh hưởng của các

yếu tố môi trường vĩ mô của nước sở tại đến hiệu quả kinh doanh. *Thứ nhất*, đó là môi trường kinh tế: môi trường này quyết định khả năng mua sắm hay sức mua và cơ cấu chi tiêu của khách hàng. *Thứ hai*, môi trường luật pháp - chính trị: yếu tố này có thể chi phối và điều tiết mối quan hệ hợp tác và kinh doanh của công ty với các đối tác địa phương. *Thứ ba*, môi trường văn hoá - xã hội: đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sở thích, thói quen, thái độ... đối với việc mua sắm và sử dụng sản phẩm. *Thứ tư*, môi trường công nghệ: môi trường này liên quan đến việc xuất hiện hay mất đi của thị trường một số loại sản phẩm. *Thứ năm*, môi trường tự nhiên mà ảnh hưởng của nó liên quan đến nhu cầu và quy mô thị trường một số loại sản phẩm.

Tuy nhiên, các nhân tố môi trường trên lại cần phải được xem xét theo các khía cạnh khác đối với các công ty quyết định xây dựng cơ sở sản xuất tại thị trường xuất khẩu. Ví dụ, môi trường kinh tế liên quan đến mức tiền công. Môi trường luật pháp được thể hiện ở các chính sách và biện pháp khuyến khích hay hạn chế một lĩnh vực sản xuất nào đó (đây là yếu tố môi trường rất quan trọng nên sẽ được nghiên cứu bổ sung). Môi trường xã hội thể hiện ở quan niệm chung về công ăn việc làm và mức sống, do đó, ảnh hưởng đến quy mô và năng lực của lực lượng lao động địa phương. Các yếu tố công nghệ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, còn yếu tố tự nhiên tác động đến sản xuất và vận chuyển sản phẩm.

Một cách khái quát, khi vận dụng chiến lược quốc tế, công ty cần phải xác định và hiểu biết các nguy cơ, rủi ro gắn liền với thị trường quốc tế để có thể đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh. *Trước hết là nợ nước ngoài* của một số quốc gia quá lớn. Có nhiều nước được xem là thị trường có quy mô lớn, nhưng lại có số nợ nước ngoài ở mức không thể trả đủ tiền lãi hàng năm. Đây là rủi ro tài chính mà tất cả các nước, các hãng xuất khẩu phải tính đến khi quyết định hoạt động trên những thị trường này. *Thứ hai, rủi ro gắn liền với sự mất ổn định của chính phủ*. Cùng với số nợ quá lớn, mức lạm phát và thất nghiệp góp phần làm cho tình hình của một số nước ngày càng mất ổn định. Điều này dẫn đến rủi ro trong xuất khẩu, quốc hữu hoá và hạn chế chuyển dịch vốn. *Thứ ba là sự trao đổi không cân bằng*. Sự không ổn định về chính trị thường gây ra việc sụt giá đồng tiền quốc gia và do đó, tác động xấu đến hiệu quả của trao đổi thương mại và đầu tư. Tỷ lệ lạm phát cao chắc chắn sẽ làm nản lòng các nhà kinh doanh nước ngoài. *Thứ tư, nhiều hàng rào ngăn cản việc thâm nhập thị trường*. Mỗi nước đều bảo vệ lợi ích và doanh nghiệp của mình bằng cách duy trì kiểm soát tự thâm nhập thị trường.

Sự kiểm soát này có thể dưới dạng độc quyền hay các biện pháp chính sách. Ví dụ, đó là các quy chế ràng buộc đối với các hãng nước ngoài như bắt buộc liên doanh, hạn ngạch nhập khẩu, hạn chế chuyển giao công nghệ... Những rủi ro loại này thường buộc các nhà kinh doanh và đầu tư nước ngoài phải chi những khoản tiền lớn hơn hoặc giảm quyền tự chủ khi muốn thâm nhập thị trường. *Thứ năm là nạn hối lộ trong nhiều nước.* Để có thể thâm nhập và hoạt động trên thị trường nước ngoài, đặc biệt đối với một số thị trường thuộc các nước thế giới thứ ba, các nhà kinh doanh nước ngoài phải bỏ những khoản tiền hối lộ và do đó, làm tăng thêm chi phí kinh doanh... Điều này làm cho cạnh tranh trở nên không bình đẳng. *Thứ sáu, thuế nhập khẩu cao.* Nhiều nước, kể cả những nước phát triển quy định thuế nhập khẩu cao đối với một số sản phẩm nhằm mục đích bảo vệ ngành công nghiệp quốc gia. Những quy định về tiêu chuẩn và những thể chế cũng có thể có ảnh hưởng tương tự. *Thứ bảy là hiện tượng bị "cưỡng đoạt" công nghệ.* Khi tiến hành sản xuất ở nước ngoài, doanh nghiệp có nguy cơ bị nước sở tại chiếm đoạt công nghệ. Hiện tượng này thường thấy trong lĩnh vực sản xuất máy công cụ, hoá chất và thuốc... *Thứ tám, chi phí thích ứng cao.* Đây là loại rủi ro thương mại thường thấy khi doanh nghiệp quyết định thay đổi sản phẩm và giao tiếp nhằm thích ứng với nhu cầu tại chỗ. Vấn đề chủ yếu là giải quyết mối quan hệ giữa chi phí thích ứng và hiệu quả thu được từ sản phẩm. *Thứ chín, sự đảo lộn hệ thống tiền tệ quốc tế.* Ngày nay, khung cảnh tiền tệ quốc tế được biểu thị ở sự thả nổi các đồng tiền quốc tế. Mặc dù có nhiều cố gắng nhằm hạn chế sự dao động giữa các đồng tiền chủ chốt, theo quan điểm doanh nghiệp, rủi ro có thể do những giao động đột ngột và mạnh mẽ vẫn có xu hướng tăng lên.

Những khó khăn trên đây không làm nản lòng các doanh nghiệp mà ngược lại, chúng là những thách thức mà doanh nghiệp phải tìm cách nhận thức, thích ứng khi quyết định thâm nhập thị trường nước ngoài. Theo tinh thần đó, nâng cao khả năng vận dụng tư tưởng và kỹ thuật marketing thực sự trở nên cần thiết trong hoạt động quốc tế của doanh nghiệp.

Để phân tích và dự báo sự thay đổi của các yếu tố môi trường bên ngoài, công ty cần phải xây dựng hệ thống thông tin quản lý. Rất hữu ích nếu công ty có thể thiết kế và phát triển các bảng tổng hợp môi trường quốc tế liên quan đến từng nước hoặc nhóm nước. Điều này sẽ giúp cho công ty nhận biết được những cơ hội và rủi ro có thể có trên thị trường quốc tế. Tùy từng trường hợp và điều kiện cụ thể, công ty có thể thuê các chuyên gia về thị trường quốc tế đối với lĩnh vực mà công ty quan tâm.

3. Môi trường luật pháp - chính trị của nước sở tại

Quyền kinh doanh trong bất kỳ nước nào đều bị kiểm soát bởi chính phủ nước đó và được thừa nhận thông qua các quy trình quản lý nhà nước với hệ thống luật pháp và quản lý hành chính. Tất cả các nhà kinh doanh nước ngoài đều cần phải biết các chính sách và bộ luật của chính phủ mà trên cơ sở đó, xác lập những nguyên tắc chỉ đạo việc tiến hành kinh doanh trên thị trường nước đó. Mỗi một nước đều có sự khác biệt về môi trường luật pháp - chính trị và hiểu biết sự khác biệt đó là rất cần thiết đối với những nhà quản trị chiến lược quốc tế.

Ảnh hưởng của chính quyền sở tại đối với các doanh nghiệp nước ngoài thay đổi đáng kể từ nước này sang nước khác. Các nhà quản trị chiến lược quốc tế cần phải xem xét các vấn đề sau đây của môi trường luật pháp - chính trị:

- *Thái độ đối với các nhà đầu tư nước ngoài.* Thái độ này của các chính phủ được thể hiện thông qua luật pháp chính thức và những thủ tục hành chính kích thích hay cản trở nước ngoài đầu tư vào trong nước.

- *Sự ổn định chính trị.* Với các nhà quản trị chiến lược quốc tế, khía cạnh quan trọng nhất của môi trường chính trị là sự ổn định của hệ thống chính trị. Sự bất ổn về chính trị của nước sở tại làm cho môi trường kinh doanh trở nên khó dự đoán trong thời gian dài, mà dự đoán là chìa khoá thành công trong tương lai. Hệ thống chính trị của một số nước có thể dễ bị thay đổi và do đó, chính sách đối với tư bản và hàng hoá nước ngoài cũng bị thay đổi. Tất nhiên, cả sự ổn định về chính trị cũng như sự bất ổn đều có thể tạo ra những cơ hội kinh doanh mới. Điều quan trọng là nhà quản trị chiến lược quốc tế trong những thị trường mà môi trường chính trị không ổn định phải thích ứng chiến lược với những đặc điểm của môi trường đó.

- *Quy định về tỷ giá chuyển đổi.* Nhà xuất khẩu hoặc đầu tư đều muốn được thanh toán bằng những đơn vị tiền tệ có giá trị. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp xuất khẩu bị thiệt hại do đồng tiền thanh toán bị kiểm soát chặt về tỷ giá, hoặc tiền tệ không thể chuyển đổi, thậm chí bị thanh toán bằng những hàng hoá khó bán được.

- *Thủ tục hành chính.* Đó có thể là thủ tục hải quan, thu thập thông tin và tiếp xúc thương mại. Các thủ tục hành chính nhiều khi làm nản lòng các nhà đầu tư hay xuất khẩu và thường kéo theo nạn "hối lộ". Trong những tình huống như vậy, nhà quản trị chiến lược quốc tế cần phải áp dụng các biện

pháp cho phép thâm nhập dễ dàng hơn vào thị trường đó.

Nghiên cứu môi trường luật pháp - chính trị đòi hỏi phải đánh giá mức độ rủi ro của môi trường này. Đánh giá rủi ro chính trị của thị trường tiềm năng là một trong những mối quan tâm hàng đầu của tất cả các doanh nghiệp có hoạt động ở thị trường nước ngoài. Mức độ bất ổn định chính trị cao thường đồng nghĩa với rủi ro cao. Sự bất ổn định chính trị là một vấn đề xấu đối với các doanh nghiệp và các hoạt động kinh doanh của họ. Biểu hiện triệt để nhất của sự bất ổn chính trị là việc tịch thu tài sản của các nhà đầu tư nước ngoài. Mức độ thấp hơn là việc kiểm soát đối với các nhà đầu tư nước ngoài. Đánh giá rủi ro chính trị là một thách thức đối với nhà quản trị chiến lược quốc tế.

Trong nỗ lực quản lý môi trường chính trị, các nhà quản trị chiến lược quốc tế có thể có nhiều lựa chọn chiến lược. Các lựa chọn này không loại trừ mà bổ sung cho nhau. Một hoặc nhiều lựa chọn chiến lược có thể được xem là hữu ích trong tình huống nhất định. Nó bao gồm các liên minh chiến lược (ví dụ như liên doanh), trở thành một "doanh nghiệp" mẫu mực, bảo hiểm rủi ro, thích nghi với hệ thống kiểm soát đầu tư của nước sở tại, quản lý danh mục đầu tư...

Bên cạnh môi trường chính trị, việc quản lý môi trường luật pháp cũng rất quan trọng. Cách thức quản lý tốt nhất là hiểu biết đầy đủ tổng thể môi trường mà ở đó, công ty tiến hành hoạt động và lựa chọn một đối tác kinh doanh để có thể giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh. Tất nhiên, phương thức làm việc với các đối tác cũng khác nhau rất nhiều và đòi hỏi nhà quản trị chiến lược phải có sự nhạy cảm về những khác biệt trong văn hoá và trong pháp luật, đặc biệt là khi ký kết hợp đồng thương mại.

4. Các áp lực giảm chi phí và thích nghi với tình hình địa phương

Các công ty trên thế giới thường gặp hai áp lực cạnh tranh: *các áp lực giảm chi phí và phải thích nghi với tình hình tại chỗ*. Các áp lực này tạo ra cho công ty các nhu cầu mâu thuẫn nhau. Xử lý áp lực mâu thuẫn và đối lập nhau này là một thách thức mang tính chiến lược khó khăn đối với công ty, chủ yếu bởi vì trở thành thích nghi đối với địa phương có xu hướng làm tăng chi phí.

4.1. Các áp lực giảm chi phí

Các công ty đa quốc gia ngày càng phải đối phó với các áp lực giảm chi phí. Đáp lại các áp lực này, công ty cần hạ thấp chi phí của việc tạo ra giá trị bằng việc sản xuất đại trà một sản phẩm tiêu chuẩn hoá ở vị trí tối ưu trên thế giới nhằm thực hiện lợi thế theo vị trí và đường cong kinh nghiệm. Các

áp lực giảm giá có thể cực kỳ căng thẳng trong các ngành sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn hoá, mà ở đó việc khác biệt hoá có ý nghĩa đối với yếu tố phi giá là khó khăn và giá là một vũ khí cạnh tranh chủ yếu. Các nhu cầu có tính chất toàn cầu tồn tại khi thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng ở các quốc gia khác nhau là tương tự như nhau, nếu không phải là giống nhau hoàn toàn. Đó là trường hợp các sản phẩm nguyên liệu truyền thống như hoá chất công kênh, dầu lửa, thép đường... Điều này cũng có xu hướng đúng với nhiều sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng, ví dụ: máy tính bỏ túi, các chip điện tử bán dẫn, và các máy tính cá nhân. Các áp lực giảm chi phí cũng căng thẳng trong các ngành mà các đối thủ cạnh tranh lớn có mức chi phí thấp, ở đó luôn có công suất dư thừa, và nơi mà quyền lực của người tiêu dùng rất mạnh và chi phí vận chuyển thấp. Tồn tại quan điểm cho rằng tự do hoá thương mại thế giới và môi trường đầu tư trong những thập kỷ gần đây làm tăng áp lực chi phí do tạo điều kiện cho sự cạnh tranh quốc tế nhiều hơn.

4.2. Các áp lực về tính thích nghi với địa phương

Các công ty tiến hành hoạt động trên thị trường thế giới thường phải thay đổi chiến lược và chính sách của mình nhằm thích nghi tốt nhất với các điều kiện tại chỗ. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến những thay đổi này. *Trước hết*, đó là do những khác nhau về thị hiếu và sở thích tiêu dùng giữa các thị trường nước ngoài. Trong trường hợp này, công ty phải thay đổi sản phẩm hoặc chính sách marketing cho phù hợp với những khác biệt của từng thị trường để có thể hấp dẫn thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng địa phương. Điều này tạo ra áp lực chuyển giao các chức năng sản xuất và marketing cho các chi nhánh ở nước ngoài; *Thứ hai*, các áp lực về tính thích nghi với tình hình tại chỗ bắt nguồn từ sự khác nhau về cơ sở hạ tầng và các thực tế truyền thống. Điều này đòi hỏi công ty phải thay đổi sản phẩm hoặc chuyển giao chức năng sản xuất cho cơ sở bên ngoài nhằm phù hợp với nhu cầu riêng biệt của thị trường địa phương; *Thứ ba*, những khác biệt về kênh phân phối cũng đòi hỏi công ty phải làm thích nghi chiến lược marketing. Tốt nhất là chuyển giao chức năng cho chi nhánh ở nước ngoài. *Cuối cùng*, những yêu cầu của chính phủ chủ nhà cũng có thể đòi hỏi công ty phải nâng cao tính thích nghi với tình hình và môi trường tại chỗ. Trong nhiều trường hợp, việc đáp ứng được những đòi hỏi này là yếu tố quan trọng quyết định thành công trên thị trường nước ngoài.

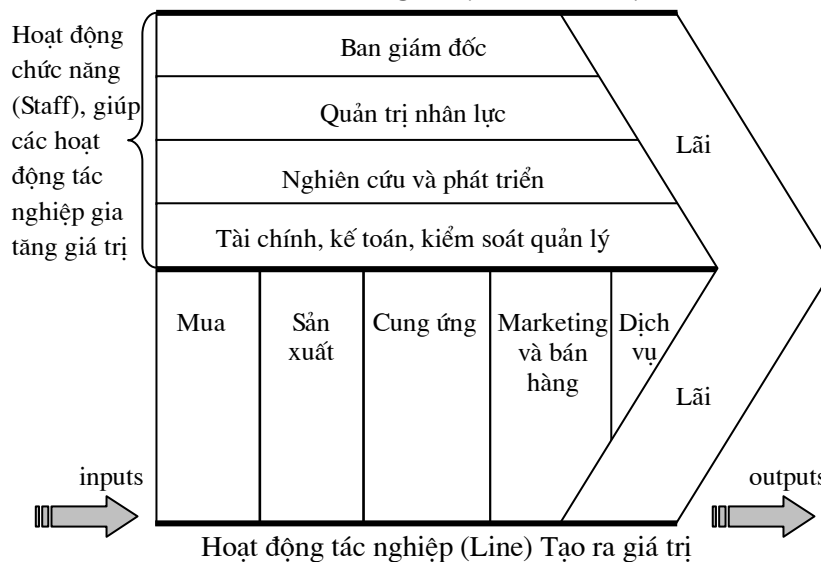
Những áp lực về thích nghi với địa phương thường hạn chế khả năng thực hiện lợi thế theo vị trí hoặc theo kinh nghiệm. Nói cách khác, thoả

mãn những yêu cầu, đòi hỏi có tính chất địa phương buộc công ty phải chi phí không nhỏ và do đó, mục tiêu giảm chi phí khó có thể thực hiện được. Hơn nữa, áp lực thích nghi hạn chế việc chuyển giao toàn phần các khả năng riêng biệt của công ty mà ngược lại, nó đòi hỏi công ty phải có những nhượng bộ hay thay đổi nhất định cho phù hợp với điều kiện tại chỗ.

5. Chuỗi giá trị và các chiến lược trong môi trường toàn cầu

Thực chất, chiến lược của công ty trong môi trường toàn cầu là việc giải quyết mối quan hệ giữa mục tiêu giảm chi phí và nâng cao tính thích nghi với các điều kiện đặc thù của các thị trường riêng biệt. Nói cách khác, công ty phải tìm kiếm sự cân bằng giữa chiến lược tiêu chuẩn hoá và sự thích nghi hoá. Chính vì vậy, việc sử dụng "chuỗi giá trị" tỏ ra rất hữu ích. Đối với các công ty tham gia thị trường thế giới, vấn đề là xác định cách thức phân bố các hoạt động trên quy mô toàn cầu sao cho vừa có được tiêu chuẩn hoá vừa có được sự thích nghi khi cần thiết.

Hình 14.1: Chuỗi giá trị và chiến lược toàn cầu



Đầu nguồn d (có tiềm năng toàn cầu hoá) Cuối nguồn (khó có khả năng toàn cầu hoá)

Các hoạt động hỗ trợ và cơ bản đầu nguồn thường ở xa khách hàng và về lý thuyết có thể tách biệt với thị trường. Ngược lại, các hoạt động cơ bản cuối nguồn gần và hầu như không tách rời khỏi khách hàng. Vì vậy, lựa chọn chiến lược toàn cầu hay tiêu chuẩn hoá sẽ phụ thuộc vào tầm quan trọng tương đối của hai nhóm hoạt động này (hỗ trợ/cơ bản đầu nguồn và cơ

Chương 14. Chiến lược toàn cầu của doanh nghiệp

bản cuối nguồn) trong quá trình phát triển ưu thế cạnh tranh lâu dài. Nếu các hoạt động hỗ trợ và cơ bản đầu nguồn là mấu chốt cho thành công của doanh nghiệp thì chiến lược toàn cầu hoá có thể được chấp nhận. Trong trường hợp các hoạt động cơ bản cuối nguồn quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp thì bắt buộc phải thực hiện chiến lược quốc gia hay thích nghi hoá trong phạm vi mà nó phụ thuộc vào những điều kiện cạnh tranh đặc biệt của thị trường.

Trong khung cảnh ngành công nghiệp toàn cầu và dựa vào khái niệm chuỗi giá trị, vấn đề đặt ra là biết được phải tìm kiếm mức độ hợp đồng và lợi thế quy mô như thế nào giữa các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp. Hoặc đơn giản hơn, trên phạm vi thế giới, cần phải có sự phối hợp giữa các nghiệp vụ cơ bản như thế nào, và người ta phải chấp nhận vị trí địa điểm nào cho các hoạt động khác nhau trong quy mô toàn cầu. Theo Porter, việc bố trí sản xuất có thể đi từ tập trung toàn bộ (ví dụ một nhà máy lớn cung cấp sản phẩm cho thị trường thế giới), đến việc phân tán hoàn toàn (Ví dụ, mỗi nhà máy đặt tại mỗi nước để đáp ứng cho thị trường tại chỗ). Việc phối hợp các hoạt động có thể đi từ phân cấp hoàn toàn (ví dụ, mỗi nhà máy có chính sách sản xuất riêng, phương pháp và tiêu chuẩn riêng v.v...) đến tập trung toàn bộ (ví dụ, các nhà máy hợp nhất thành một mạng lưới toàn cầu được quản lý từ một trung tâm). Trong ngành công nghiệp toàn cầu, các chiến lược áp dụng thường dựa trên hai nguyên tắc: tập trung để đạt được lợi thế quy mô, và phối hợp chặt chẽ để hưởng những lợi thế của sự hợp đồng.

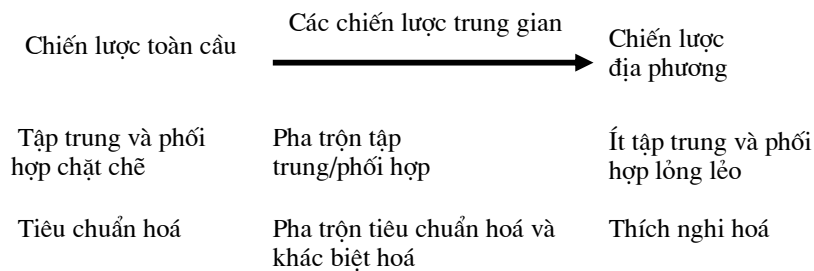
Bảng 14.1: Ví dụ về việc áp dụng chuỗi giá trị trong chiến lược phát triển quốc tế của công ty

| <i>Phương diện</i> | <i>Vấn đề vị trí, địa điểm</i> | <i>Vấn đề phối hợp</i> |
|---------------------------------|--|--|
| Các nghiệp vụ sản xuất | Xác định vị trí các nhà máy cấu thành và lắp ráp sản phẩm cuối cùng. | Phân chia nhiệm vụ giữa các nhà máy Xây dựng mạng lưới quan hệ giữa chúng Chuyển giao quy trình, bí quyết sản xuất giữa các nhà máy |
| Hoạt động marketing và bán hàng | Xác định chủng loại sản phẩm Lựa chọn thị trường trong nước Xác định địa điểm chuẩn bị quảng cáo và các phương tiện xúc tiến yểm trợ | Cấp độ duy nhất của nhãn hiệu Phối hợp bán "Tiêu chuẩn hoá" mạng lưới phân phối và định vị sản phẩm trên các thị trường khác nhau. Phối hợp chính sách giá |

Ngoài những chiến lược toàn cầu mà chúng ta vừa xét đến còn có hàng loạt chiến lược khác được lựa chọn dựa theo các yếu tố đặc thù của ngành công nghiệp. Ví dụ, trong những ngành công nghiệp mà ở đó lợi thế quy mô, tác động kinh nghiệm, lợi thế của địa điểm sản xuất thuận lợi là những yếu tố mang tính quyết định đối với doanh nghiệp, phương thức tập trung hoạt động là nguồn gốc của ưu thế cạnh tranh, ngược lại, khi cầu tại chỗ đặc thù, chi phí vận chuyển lớn, rủi ro tiền tệ và chính trị, tốt hơn hết là phân tán hoạt động của doanh nghiệp. Theo một số ý kiến khác, sự phối hợp chặt chẽ các hoạt động giữa các thị trường có vị trí địa lý khác nhau là cần thiết khi điều đó có lợi cho tất cả các bên do kinh nghiệm được nhân lên. Cũng như vậy, khi chuyên môn hoá theo quốc gia do có lợi thế so sánh như có các trường đào tạo và nghiên cứu ở trình độ cao hay có một lực lượng lao động có tay nghề cao nhưng rẻ, thì sự phối hợp chặt chẽ trở nên cần thiết. Điều này cũng có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển chi phí giữa các hoạt động tương đồng ở các vùng khác nhau theo biến động của tỷ giá hối đoái hay những yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu chi phí hoặc những biến động về chính trị chẳng hạn. Cuối cùng, phối hợp tốt giữa các hoạt động sẽ tạo thuận lợi cho doanh nghiệp có thể cùng một lúc xâm nhập vào nhiều thị trường trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

Như chúng ta đã nhận thấy, không tồn tại một chiến lược toàn cầu duy nhất cho các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau trong một ngành công nghiệp toàn cầu, mà là cả một danh mục các chiến lược. Các chiến lược khác nhau này đều nằm trong một quá trình liên tục từ chiến lược toàn cầu thuần tuý với sự phối hợp và tập trung chặt chẽ giữa các hoạt động, đến chiến lược khác biệt hoàn toàn theo từng thị trường khu vực. Giữa hai cực của quá trình đó có một tập hợp các chiến lược trung gian cần phải được thích ứng với các điều kiện cơ cấu và cạnh tranh đặc thù của từng ngành công nghiệp (hình 14.2).

Hình 14.2: Các chiến lược quốc tế



Các chiến lược trung gian là những chiến lược phổ cập nhất vừa dựa vào các yếu tố tiêu chuẩn hoá (toàn cầu), vừa dựa vào các yếu tố khác biệt hoá (thích nghi với thị trường), mức độ lựa chọn tùy theo ngành công nghiệp và theo doanh nghiệp.

II. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRÊN THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

1. Các tiếp cận chiến lược phát triển quốc tế

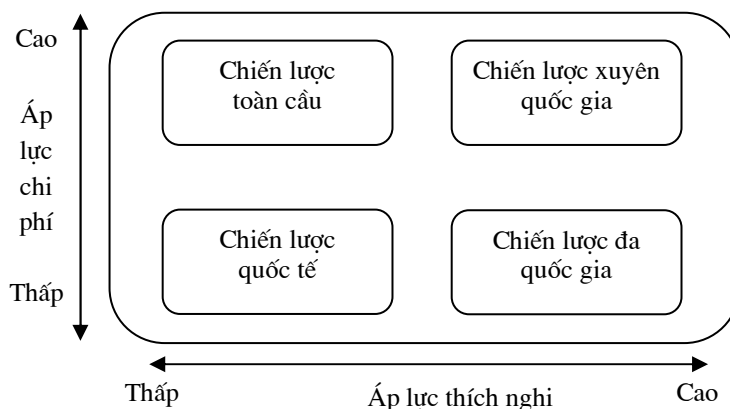
Căn cứ vào hai chỉ tiêu quan trọng là áp lực chi phí (mức độ tiêu chuẩn hoá) và yêu cầu thích nghi (hay mức độ thích nghi hoá), công ty có thể lựa chọn một trong bốn chiến lược cơ bản: chiến lược quốc tế, chiến lược đa nội địa, chiến lược toàn cầu và chiến lược đa quốc gia.

1.1. Chiến lược quốc tế

Các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế cố gắng tạo ra giá trị bằng việc chuyển giao các kỹ năng có giá trị và các sản phẩm ra thị trường nước ngoài mà ở đó các đối thủ cạnh tranh bản địa thiếu các kỹ năng và không có các sản phẩm đó. Các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế có xu hướng tập trung hoá việc phát triển các chức năng sản phẩm trong khi trụ sở chính vẫn duy trì sự giám sát chặt chẽ đối với chiến lược marketing và sản phẩm.

Một chiến lược quốc tế chỉ có nghĩa nếu công ty có một khả năng riêng biệt có giá trị mà các đối thủ cạnh tranh bản địa ở các thị trường nước ngoài không có và nếu công ty gặp các áp lực tương đối yếu về tính thích nghi và về giảm chi phí. Trong các hoàn cảnh đó một chiến lược quốc tế sẽ rất có lợi.

Hình 14.3: Bốn chiến lược cơ bản trên thị trường quốc tế



Tuy nhiên, khi các áp lực về tính thích nghi với địa phương cao thì các công ty theo đuổi chiến lược này sẽ bị thua thiệt hơn các công ty quan tâm đặc biệt đến việc làm cho sản phẩm và chiến lược phù hợp hơn với những điều kiện địa phương. Hơn nữa, vì việc nhân các nhà máy sản xuất ra, các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế có xu hướng chịu chi phí hoạt động cao hơn. Vì vậy, chiến lược này tỏ ra không phù hợp với các ngành mà áp dụng giảm chi phí là cao.

1.2. Chiến lược đa quốc gia

Khác với ngành công nghiệp toàn cầu, ngành công nghiệp đa quốc gia có đặc điểm là lợi thế cạnh tranh của quốc gia này hoàn toàn độc lập với quốc gia khác. Trong loại hình công nghiệp này, những thể chế chặt chẽ hạn chế việc chuyển giao kinh nghiệm và tri thức từ nước này sang nước khác. Điều này ngăn cản việc tiêu chuẩn hoá sản phẩm. Nếu muốn thành công, doanh nghiệp phải thích nghi với điều kiện cạnh tranh trong thị trường địa lý đặc biệt mà nó sẽ phát triển hoạt động. Ở đây, chúng ta đang nói về sự thống trị của doanh nghiệp quốc gia hoặc đa quốc gia và sự thống trị của chiến lược bên trong.

Các công ty theo đuổi chiến lược đa quốc gia hướng tới mục tiêu tối đa hoá mức độ thích nghi với địa phương. Giống như các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế, các công ty này chuyển giao các kỹ năng và các sản phẩm phát triển trong nước ra các thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, các công ty quốc tế, các công ty theo đuổi chiến lược đa quốc gia tích cực làm cho sản phẩm của mình và chiến lược marketing trở nên quen thuộc đối với các điều kiện quốc gia khác nhau. Nhất quán với phương pháp này, các công ty đa quốc gia có xu hướng thiết lập một tập hợp hoàn chỉnh các hoạt động tạo ra giá trị - bao gồm sản xuất, marketing, và R & D - trong mỗi thị trường quốc gia có quy mô lớn trong đó họ đang kinh doanh. Do đó, tác động đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí bị giảm sút và vì thế, công ty thường có cơ cấu chi phí cao.

Chiến lược đa quốc gia có ý nghĩa nhất khi có áp lực giảm chi phí thấp và thích nghi cao với điều kiện địa phương. Cơ cấu chi phí cao gắn với việc phát triển các nhà máy sản xuất làm cho chiến lược này không thích hợp trong các ngành mà ở đó áp lực chi phí là căng thẳng. Một nhược điểm khác của chiến lược này là do thực tế các công ty đa quốc gia đã phát triển thành các hội liên hiệp phi tập trung hoá trong đó mỗi công ty con quốc gia hoạt động theo cách độc lập hợp pháp. Do đó, các công ty này bắt đầu mất khả

năng chuyển các kỹ năng và các sản phẩm có nguồn gốc từ các khả năng riêng biệt cho các công ty con quốc gia khác nhau trên khắp thế giới.

1.3. Chiến lược toàn cầu

Ngành công nghiệp toàn cầu có thể được định nghĩa như một lĩnh vực mà các doanh nghiệp cùng ngành, cung cấp những sản phẩm giống nhau cạnh tranh với nhau để thống trị thị trường thế giới. Vì vậy, ngành công nghiệp toàn cầu bao hàm hai yếu tố: tiêu chuẩn hoá sản phẩm và đồng nhất hoá nhu cầu của người mua. Để lợi dụng toàn cầu hoá, việc thiết kế những sản phẩm tiêu chuẩn hoá có thể bán khắp nơi trên thế giới là cần thiết. Tiêu chuẩn hoá này cũng cho phép thực hiện lợi thế quy mô trong việc nghiên cứu, sản xuất và marketing, điều này giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh về chi phí.

Các công ty toàn cầu thường gặp nhiều khó khăn trong hoạt động, đặc biệt là đối với các ngành mới xuất hiện trên thế giới. *Thứ nhất*, chi phí vận chuyển, bảo quản có thể làm triệt tiêu lợi thế quy mô. *Thứ hai*, thị trường trong nước có thể đòi hỏi phải cung cấp chủng loại sản phẩm rộng hơn. *Thứ ba*, cần thiết phải thâm nhập các kênh phân phối đã ổn định trong trường hợp khách hàng phân tán và khối lượng mua ít. *Thứ tư*, đòi hỏi chi phí đào tạo cho lực lượng bán tại chỗ đối với những sản phẩm phức tạp, kỹ thuật cao. *Thứ năm*, có thể phải thành lập các cơ sở bảo dưỡng sửa chữa tại chỗ. *Thứ sáu*, các yếu tố như chu kỳ cầu ngắn, nhịp độ phát triển công nghệ cao có thể cản trở công ty trong việc thoả mãn nhu cầu. *Thứ bảy*, những trở ngại bắt nguồn từ môi trường luật pháp - chính trị của nước sở tại.

Để có thể khắc phục những trở ngại trên đây, các công ty toàn cầu phải phát triển những khả năng riêng biệt nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường thế giới. Chẳng hạn, các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu tập trung vào khả năng sinh lời đang tăng lên nhờ giảm chi phí do tác động của đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí. Nghĩa là, họ theo đuổi chiến lược chi phí thấp. Các hoạt động sản xuất, marketing và R & D của công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu được tập trung vào một số các vị trí hay địa điểm thuận lợi. Các công ty toàn cầu có xu hướng không thay đổi sản phẩm và chiến lược marketing cho phù hợp với các điều kiện địa phương. Vì điều đó làm tăng chi phí do chu kỳ sản xuất ngắn hơn và sự trùng lặp các hoạt động chức năng. Thay vào đó các công ty toàn cầu thích bán các sản phẩm tiêu chuẩn hoá trên toàn thế giới mà nhờ đó, có thể thu được lợi ích lớn nhất từ lợi thế quy mô. Công ty cũng có xu hướng sử dụng lợi thế chi phí để hỗ trợ

cho việc định giá cạnh tranh trên các thị trường thế giới.

Về phương diện chiến lược, ý nghĩa cũng rất to lớn. Trong ngành công nghiệp toàn cầu, doanh nghiệp phải biết lợi dụng quy mô thị trường của nó và chú ý tới bản chất cạnh tranh toàn cầu. Để thực hiện được điều này, vấn đề cấp bách là phải biết lợi dụng sự hợp đồng giữa các thị trường quốc gia khác nhau và lợi thế quy mô mà doanh nghiệp có thể thực hiện nhờ quy mô thị trường mà nó phục vụ. Đồng thời nó phải đảm bảo duy trì được một số nét đặc thù trong cung ứng để đáp ứng những mong đợi khác nhau của khách hàng một cách tốt nhất. Chiến lược này có ý nghĩa nhất trong các trường hợp mà ở đó các áp lực cao về giảm chi phí và ở đó cầu về tính thích nghi đối với địa phương là không đáng kể.

1.4. Chiến lược xuyên quốc gia

Để tồn tại, các công ty xuyên quốc gia phải khai thác lợi thế chi phí dựa vào kinh nghiệm và lợi thế vị trí, thực hiện chuyển giao các khả năng riêng biệt của mình trong phạm vi công ty, đồng thời chú ý đến các áp lực về tính thích nghi với địa phương. Hơn nữa, trong các công ty xuyên quốc gia hiện đại, các khả năng riêng biệt không chỉ tập trung ở chính quốc mà còn có thể phát triển trong bất kỳ nhà máy nào của công ty trên phạm vi toàn cầu. Do đó, chúng đảm bảo rằng luồng kỹ năng và sản phẩm không chỉ một chiều, từ công ty chính quốc đến công ty con ở nước ngoài, như trong trường hợp các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế mà luồng đó cũng phải từ công ty con ở nước ngoài đến chính quốc, và từ các công ty con ở nước ngoài đến các công ty con ở nước ngoài - một quá trình tích lũy kinh nghiệm toàn cầu.

Chiến lược xuyên quốc gia có ý nghĩa khi một công ty gặp áp lực cao về giảm chi phí và áp lực cao về tính thích nghi với địa phương. Về bản chất, các công ty theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia cố gắng đạt được đồng thời các lợi thế chi phí thấp và khác biệt hoá sản phẩm. Mặc dù rất hấp dẫn, trong thực tế, không dễ gì theo đuổi được chiến lược này. Như đã nêu trên, các áp lực về tính thích nghi với địa phương và giảm chi phí đặt ra cho công ty những đòi hỏi mâu thuẫn nhau. Việc trở thành nhạy cảm với địa phương thường làm tăng chi phí, điều đó rõ ràng làm cho việc giảm chi phí khó đạt được. Trong trường hợp này, sự thành công của chiến lược phụ thuộc chủ yếu vào trình độ quản lý và vào các điều kiện cạnh tranh theo từng thị trường.

Để giảm áp lực chi phí, công ty có thể thiết kế lại sản phẩm sao cho sử dụng được nhiều các thành phần giống nhau hơn và đầu tư vào một số ít các nhà máy có quy mô lớn chịu trách nhiệm sản xuất các bộ phận cấu

Chương 14. Chiến lược toàn cầu của doanh nghiệp

thành và đặt ở các vị trí thuận lợi. Để thoả mãn nhu cầu toàn cầu và thực hiện lợi thế quy mô, công ty xây dựng các dây chuyền lắp ráp trên các thị trường lớn. Cũng tại các cơ sở sản xuất và lắp ráp này, công ty thiết kế sản phẩm cuối cùng có tính đến những đặc điểm riêng biệt của từng thị trường khác nhau. Điều này cho phép công ty phản ứng được với áp lực về tính thích nghi với địa phương bằng việc khác biệt hoá sản phẩm trên từng thị trường nước ngoài.

Vì bao gồm nhiều chi nhánh hoạt động độc lập nên sự cạnh tranh trên thị trường quốc tế của các công ty xuyên quốc gia phụ thuộc vào điều kiện của mỗi nước có chi nhánh. Các công ty này phải chú ý đến những điểm khác nhau giữa các nước như cơ cấu chi phí, cơ cấu thị phần, vai trò của chính phủ sở tại, khả năng theo dõi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài và sự hiểu biết về mục đích và nguồn lực của chúng.

Trên đây là bốn chiến lược cơ bản của doanh nghiệp trong môi trường toàn cầu. Việc lựa chọn chiến lược phát triển quốc tế của công ty dựa trên nhiều yếu tố như mục tiêu và năng lực của hãng; kinh nghiệm của hãng trên thị trường quốc tế; cơ hội và rủi ro của thị trường... Việc thực hiện các chiến lược này đòi hỏi trước hết phải xây dựng được một cơ cấu tổ chức thích hợp có tính đến các vấn đề quan trọng như: tập trung và phân cấp quyền lực; sự khác biệt về sản phẩm; mức độ hợp nhất các cơ chế; văn hoá tổ chức. Căn cứ vào các yếu tố trên, công ty có những lựa chọn cơ cấu khác nhau khi quyết định loại chiến lược theo đuổi.

Bảng 14.2: Ưu và nhược điểm của bốn chiến lược

| <i>Chiến lược</i> | <i>Ưu điểm</i> | <i>Nhược điểm</i> |
|-------------------|---|---|
| Đa quốc gia | Khả năng làm cho sản phẩm trở nên quen thuộc với các điều kiện tại chỗ | Vấn đề tổ chức có nhiều khó khăn |
| Quốc tế | Chuyển giao khả năng riêng biệt ra thị trường nước ngoài | Tính thích nghi thấp Không có hiệu ứng kinh nghiệm Không có lợi thế theo vị trí |
| Xuyên quốc gia | Hiệu ứng kinh nghiệm Lợi thế theo vị trí Tính thích nghi cao Tận dụng lợi ích của kinh nghiệm toàn cầu | Phức tạp trong quản lý Chi phí cao |
| Toàn cầu | Hiệu ứng kinh nghiệm Lợi thế theo vị trí | Tính thích nghi thấp |

Một cách thể hiện khác về chiến lược phát triển quốc tế của công ty dựa vào hai "trục" phát triển là thị trường - nước và đoạn thị trường trong mối quan hệ với số lượng sản phẩm.

Hình 14.4: Các chiến lược phát triển

| | | | |
|------|-------------|-----------------|-------------|
| | | Đoạn thị trường | |
| | | Tập trung | Đa dạng hoá |
| Nước | Tập trung | 1 | 2 |
| | Đa dạng hoá | 3 | 4 |

- *Chiến lược 1* tập trung vào một số ít sản phẩm trên một số ít thị trường. Đây là tình hình điển hình cho việc khởi đầu hoạt động xuất khẩu của các công ty. Nó cho phép làm thích ứng các nguồn lực của công ty với nhu cầu đầu tư của thị trường. Trừ các công ty lớn có nguồn tài lực to lớn, chiến lược này có tính khả thi cao nhất để tham gia thị trường quốc tế.

- *Chiến lược 2* tập trung vào một số nước và đa dạng hoá các đoạn, tức là tấn công vào nhiều đoạn thị trường của một số ít các nước. Đó là trường hợp của nhiều công ty châu Âu vẫn hoạt động ở châu Âu và tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển trên các đoạn thị trường mới. Đó cũng là tiếp cận của một số công ty Mỹ quyết định đa dạng hoá ngay tại Mỹ hơn là trở thành công ty quốc tế với những sản phẩm hiện tại.

- *Chiến lược 3*, đa dạng hoá theo nước và tập trung trên một số đoạn thị trường, là chiến lược toàn cầu cổ điển của các công ty tìm kiếm sản phẩm cho toàn thế giới và hướng tới người tiêu dùng cuối cùng. Bằng cách bán cho khách hàng toàn cầu, công ty có thể đạt được một khối lượng bán cộng dồn nhiều hơn và mức chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược này cũng có thể cho phép công ty đáp ứng được nhu cầu rất riêng biệt của một nhóm người tiêu dùng.

- *Chiến lược 4*, đa dạng hoá các nước và sản phẩm, là chiến lược của các công ty đa quốc gia lớn. Các công ty này có mặt trên toàn thế giới và tập hợp nhiều đơn vị độc lập. Tuy nhiên, cần ghi nhận là về mặt nghiệp vụ, việc quản trị được tập trung theo nhu cầu của người tiêu dùng trên thế giới trên một thị trường toàn cầu. Nó tương ứng với chiến lược 3.

2. Chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

Trong chương 6 chúng ta đã nghiên cứu 3 chiến lược cạnh tranh cơ bản căn cứ vào bản chất và phạm vi lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp và nguồn gốc chủ yếu của lợi thế cạnh tranh. Đó là chiến lược nhấn mạnh chi phí, khác biệt hoá và trọng tâm hoá. Phần này sẽ đề cập đến việc áp dụng các chiến lược trên trong quá trình phát triển quốc tế của doanh nghiệp.

2.1. Chiến lược nhấn mạnh về chi phí

Trong môi trường quốc tế, cần đánh giá chiến lược này theo 2 phương diện: phương diện marketing và phương diện sản xuất. Về phương diện marketing, việc tìm kiếm các thị trường mới cho phép tăng cầu tiềm năng và đạt được mức sản xuất tối ưu nhất. Để quá trình này tạo ra được tác động tối ưu, cần phải thiết kế những sản phẩm theo tiêu chuẩn toàn cầu hoặc ít ra là tiêu chuẩn châu lục. Chúng ta cũng cần biết rằng, việc tung sản phẩm ra thị trường quốc tế sẽ cho phép kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm và do đó, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện tác động kinh nghiệm. Trong trường hợp đòi hỏi chi phí để thích ứng với điều kiện đặc thù, cần phải tính toán và so sánh giữa chi phí đầu tư đặc biệt và khả năng sinh lời.

Về phương diện sản xuất, việc dịch chuyển sản xuất để hưởng chi phí nhân công thấp trong một số khu vực của thế giới đã trở nên khá quen thuộc. Chính vì vậy, việc tìm kiếm một tổ chức sản xuất quốc tế hợp lý nhất trở thành phương tiện tạo nên lợi thế cạnh tranh. Thực vậy, tổ chức quốc tế về sản xuất gắn liền với quy mô tối ưu tương ứng với khối lượng sản xuất cho phép giảm chi phí trung bình ở mức tối thiểu. Nếu quy mô tối ưu ngang bằng với khối lượng của từng thị trường thì công ty có thể xây dựng mỗi nhà máy cho từng thị trường và lựa chọn chiến lược đa quốc gia. Trong trường hợp quy mô tối ưu cao hơn khối lượng của từng thị trường, phải xây dựng nhà máy chuyên môn hoá cho nhiều thị trường (nhất là các thị trường trong một khu vực), nếu quy mô tối ưu nhỏ hơn khối lượng của từng thị trường, chỉ nên xây dựng một nhà máy duy nhất cung cấp cho thị trường thế giới.

Hợp nhất hay liên kết sản xuất xuyên quốc gia là một vấn đề cơ bản của chiến lược khối lượng/chi phí. Có 3 giải pháp về tổ chức. *Thứ nhất*, tổ chức sản xuất đa quốc gia trong đó các đơn vị sản xuất không chuyên môn hoá sẽ sản xuất và tiêu thụ sản phẩm cho thị trường nhất định. *Thứ hai*, toàn cầu hoá bằng hợp nhất theo chiều ngang xuyên quốc gia: điều này sẽ dẫn đến việc chuyên môn hoá theo sản phẩm hoặc dòng sản phẩm của mỗi đơn

vị sản xuất. Mỗi đơn vị đều có nhiệm vụ thoả mãn nhu cầu của thị trường thế giới hoặc châu lục. Tổ chức này có thể dẫn đến việc chu chuyển và trao đổi thành phẩm giữa các đơn vị hoặc là thành lập mạng lưới thương mại toàn cầu được chuyên môn hoá theo dòng sản phẩm. *Thứ ba*, toàn cầu hoá bằng hoà nhập hay liên kết theo chiều dọc xuyên quốc gia. Thực chất, đó là quá trình phân chia quá sản xuất và bố trí các giai đoạn sản xuất khác nhau trên nhiều thị trường. Mỗi đơn vị có trách nhiệm thực hiện một giai đoạn sản xuất.

2.2. Chiến lược khác biệt hoá

Khác với chiến lược nhấn mạnh chi phí (dựa vào ưu thế cạnh tranh bên trong hay khả năng làm chủ chi phí), chiến lược khác biệt hoá dựa vào ưu thế cạnh tranh bên ngoài, tức là tính độc đáo hay mức độ hoàn thiện của sản phẩm. Chiến lược khác biệt hoá cũng có thể thực hiện thông qua dịch vụ cung ứng, con người và hình ảnh. Nhiều công ty áp dụng chiến lược khác biệt hoá dựa trên sự thay đổi chuỗi giá trị. Căn cứ vào chuỗi giá trị, nếu công ty có lợi thế trong việc thực hiện các hoạt động cơ bản hỗ trợ cuối nguồn (marketing và bán hàng, dịch vụ), chiến lược khác biệt hoá tỏ ra hữu hiệu nhất.

Khả năng khác biệt hoá mạnh mẽ cho phép doanh nghiệp thoát khỏi áp lực cạnh tranh. Trên thị trường quốc tế, nhiều doanh nghiệp đã thành công nhờ khả năng khác biệt hoá mạnh mẽ so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, để chiến lược khác biệt hoá đem lại kết quả mong muốn, sự khác biệt hoá về sản phẩm hay nhãn hiệu của công ty phải được nhận thức và bền vững. Để làm được điều này, công ty cần phải thực hiện những cố gắng to lớn về giao tiếp, truyền tin. Nói cách khác, sự thành công của chiến lược khác biệt hoá phụ thuộc phần lớn vào chất lượng và hiệu quả của các hoạt động marketing của công ty. Công ty cũng có thể phát triển quốc tế bằng cách bán hay chuyển nhượng các tri thức riêng biệt của mình. Phương thức này cho phép nâng cao khả năng khác biệt hoá so với cạnh tranh, đặc biệt đối với lĩnh vực dịch vụ.

2.3. Chiến lược trọng tâm hoá

Như đã biết, chiến lược trọng tâm hoá dựa trên lợi thế cạnh tranh là tập trung các nguồn lực cho phép phát huy tối đa năng lực của công ty. Chiến lược này được thực hiện hoặc thông qua khả năng khác biệt hoá, hoặc chi phí thấp hoặc cả hai.

Về phương diện marketing, khi công ty tấn công thị trường thế giới, điều quan trọng trước tiên là phải tiến hành phân đoạn thị trường để thực hiện toàn cầu hoá. Công ty càng hoạt động trên một đoạn thị trường hẹp bao nhiêu thì càng phải phát triển mạnh mẽ thị trường về mặt địa lý. Như vậy phân đoạn thúc đẩy quá trình toàn cầu hoá. Tình hình này rất điển hình trong một thế giới mà công nghệ mới xuất hiện thường xuyên. Thực vậy, thị trường hẹp và mới phát triển đòi hỏi chi phí nghiên cứu và phát triển rất lớn nên cần thiết phải thu hồi vốn đầu tư nhanh để giảm thiểu rủi ro: công ty hoặc là phát triển quốc tế, hoặc là bị thất bại. Tuy nhiên, khi các hoạt động quốc tế phát triển, công ty cần thiết phải tăng cường kiểm soát thị trường, tức là kiểm soát hình ảnh trên tất cả các thị trường. Việc lựa chọn định hướng chiến lược này thường đòi hỏi ưu tiên các giải pháp thâm nhập thị trường với mức độ làm chủ hoàn toàn.

Về phương diện sản xuất, chiến lược trọng tâm hoá vẫn theo đuổi lô-gic chi phí tối thiểu. Chính vì vậy, việc dịch chuyển các cơ sở sản xuất sang những nước có yếu tố đầu vào phong phú và rẻ là một sự lựa chọn thường thấy khi mà khối lượng và các điều kiện kinh tế cho phép. Ràng buộc quan trọng nhất là phải đảm bảo giữ vững hình ảnh chuyên môn hoá; hình ảnh nhãn hiệu của công ty cũng cần xuất hiện tại các địa điểm sản xuất nước ngoài.

III. LỰA CHỌN PHƯƠNG THỨC PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ

Phát triển quốc tế các hoạt động của công ty là một quyết định chiến lược. Một quyết định chiến lược thâm nhập bao gồm nhiều yếu tố cấu thành như mục tiêu và định hướng thị trường mục tiêu; những chính sách cần thiết và phương thức phân phối; lựa chọn phương thức thâm nhập; hệ thống điều khiển hoạt động trên thị trường; hạn định thời gian. Khi ra quyết định phát triển quốc tế các hoạt động, công ty cần phải tính đến những nhân tố ảnh hưởng. Đó là đặc trưng của nhà lãnh đạo; đặc điểm công ty; yếu tố môi trường và những sự kiện.

Sự phát triển quốc tế của công ty là một quá trình nhiều giai đoạn và thường được thực hiện theo không gian (địa lý) với các mức khác nhau: quốc gia, đa quốc gia và toàn cầu. Nói một cách khác, sự phát triển quốc tế của công ty phải đi từ thị trường nội địa đến thị trường quốc tế. Chính ở đây, ảnh hưởng của thị trường ban đầu (thị trường nội địa) có tính chất hai mặt. Thị trường nội địa quan trọng có thể sẽ làm chậm quá trình quốc tế hoá với tư cách là một phương thức tăng trưởng của công ty. Mặt khác, thị trường nội

địa quan trọng sẽ tạo ra tiềm lực và khả năng tấn công vào thị trường quốc tế trong điều kiện thuận lợi do sản xuất hàng loạt và khối lượng lớn trên thị trường nội địa. Vì vậy, công ty phải điều chỉnh quy mô và khả năng sản xuất giữa hai thị trường. Thông thường, công ty tiến hành hoạt động quốc tế bắt đầu từ các nước có điều kiện tương tự (thường là gần về địa lý và giống nhau về văn hoá) nhằm giảm tối thiểu rủi ro và chi phí thâm nhập. Theo mức độ tích lũy kinh nghiệm, công ty sẽ bớt thận trọng hơn và tăng khả năng nắm bắt và xử lý thông tin. Trên cơ sở đó công ty đánh giá đầy đủ những rủi ro và cơ hội của môi trường mới. Thực tế hiện nay, công ty có thể phát triển quốc tế dựa vào sản phẩm hay công nghệ.

Bảng 14.3: Các hình thức phát triển quốc tế của công ty

| Đối tượng | Sản phẩm hoặc dịch vụ | Công nghệ hoặc tri thức | Loại quan hệ |
|--------------------------------------|---|--|-------------------------------|
| Cách phân phối bán đứt | Xuất khẩu gián tiếp Xuất khẩu trực tiếp | Nhượng bằng Tri thức Hợp đồng chia khoá trao tay, sản phẩm trao tay, thị trường trao tay, lợi nhuận trao tay | Người cung cấp/ khách hàng |
| Đầu tư trực tiếp | Chi nhánh phân phối Chi nhánh sản xuất Thuê mua (leasing) | Chi nhánh sản xuất Liên doanh | Công ty Mẹ với thành viên |
| Nhượng quyền trong thời gian hạn chế | | Nhượng licênc (giấy phép) Quyền sử dụng nhãn hiệu Ủy thác Liên doanh Hợp tác công nghiệp | Đối tác |

Như vậy nội dung của việc lựa chọn phương thức phát triển quốc tế của công ty là lựa chọn loại hay kiểu phương thức; xác định số lượng, bản chất và đặc điểm của các thành viên đối tác; tính chất của các quan hệ với các đối tác trung gian bên ngoài; khả năng phản ứng của công ty trước những tác động "ngược" từ đối tác và các thành viên liên quan.

Để đảm bảo thực hiện các nội dung trên, công ty có thể căn cứ vào các cơ sở của việc lựa chọn phương thức thâm nhập:

- Kinh nghiệm của công ty trong hoạt động quốc tế.
- Khả năng phân tích và đánh giá các yếu tố bên trong (điểm mạnh và

điểm yếu) và bên ngoài (cơ hội và rủi ro).

- Khả năng về nguồn thông tin, đặc biệt là mức độ tin cậy của chúng.

Trong phần này chỉ tập trung nghiên cứu các hình thức chủ yếu như xuất khẩu, bán giấy phép, bán quyền sử dụng, liên doanh, đầu tư trực tiếp.

1. Xuất khẩu

Phần lớn các công ty bắt đầu việc mở rộng ra thị trường thế giới với tư cách là những nhà xuất khẩu và chỉ sau đó mới chuyển từ phương thức này sang phương thức khác để phục vụ thị trường nước ngoài. Việc xuất khẩu có hai ưu điểm rõ nét: tránh được chi phí do các hoạt động sản xuất ở nước chủ nhà, mà các chi phí này thường là đáng kể; và có thể theo đuổi việc hiện thực hoá lợi thế chi phí theo trên đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí. Bằng việc sản xuất sản phẩm ở một địa điểm tập trung và sau đó xuất khẩu vào các thị trường nước ngoài khác, công ty có thể thực hiện lợi thế quy mô đáng kể từ khối lượng bán toàn cầu của mình.

Mặt khác, xuất khẩu có nhiều nhược điểm. Thứ nhất, việc xuất khẩu từ cơ sở của công ty ở *chính quốc* có thể không phù hợp nếu có các vị trí thấp đối với việc sản xuất sản phẩm đó ở nước ngoài (nghĩa là nếu công ty thực hiện được lợi thế của vị trí bằng việc chuyển sản xuất đến một nơi nào đó khác). Do đó, đặc biệt trong trường hợp công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu hoặc đa quốc gia, có thể tiến hành sản xuất ở vị trí mà ở đó các điều kiện là thuận lợi nhất trên quan điểm tạo ra giá trị và sau đó xuất khẩu từ vị trí đó đến phần còn lại của thế giới.

Nhược điểm khác là chi phí vận chuyển cao có thể làm cho việc xuất khẩu trở thành không kinh tế, đặc biệt trong trường hợp các sản phẩm công kênh. Một cách để giải quyết vấn đề này là sản xuất các sản phẩm công kênh ở cơ sở khu vực. Chiến lược này cho phép công ty có khả năng hiện thực hoá lợi thế quy mô lớn khi chi phí vận chuyển không cho phép. Các hàng rào thuế quan có thể làm cho việc xuất khẩu trở nên không kinh tế, và mối đe dọa đặt ra các hàng rào thuế quan của một nước đối với công ty xuất khẩu có thể làm cho chiến lược này rất rủi ro.

Cuối cùng, những rủi ro bắt nguồn từ ít kinh nghiệm xuất khẩu của các công ty vừa mới bắt đầu xuất khẩu. Một công ty có thể chuyển giao các hoạt động marketing ở các nước mà họ kinh doanh cho các đại diện địa phương, nhưng không có gì đảm bảo rằng đại diện đó sẽ hành động theo cách tốt nhất vì lợi ích của công ty. Thường các đại diện cũng chào bán sản phẩm của

công ty cạnh tranh và vì thế có sự trung thành bị chia sẻ. Do đó, đại diện nước ngoài có thể thực hiện không tốt hoạt động marketing như công ty tự thực hiện. Một cách để giải quyết vấn đề này là thành lập một công ty con do công ty sở hữu hoàn toàn ở nước chủ nhà để thực hiện marketing tại chỗ. Nhờ vậy, công ty có thể vừa được hưởng lợi thế chi phí phát sinh từ việc sản xuất ở một vị trí và thực sự giám sát chặt chẽ đối với chiến lược marketing ở nước sở tại.

2. Bán giấy phép

Việc bán giấy phép quốc tế là một thoả thuận mà nhờ đó người mua giấy phép nước ngoài mua quyền sản xuất sản phẩm của công ty tại nước mình với mức phí đàm phán (thường trả tiền bản quyền theo số đơn vị bán ra). Khi đó người mua giấy phép có thể chi ra lượng vốn cần thiết để cho hoạt động nước ngoài được tiến hành.

Lợi thế của việc bán giấy phép là công ty không phải chịu chi phí phát triển và rủi ro liên với việc mở thị trường nước ngoài. Việc bán giấy phép vì thế có thể là một sự lựa chọn hấp dẫn đối với các công ty thiếu vốn để mở cơ sở sản xuất ở nước ngoài. Đó cũng có thể là sự lựa chọn hấp dẫn đối với các công ty không muốn "trói buộc" nguồn tài chính của mình vào một thị trường nước ngoài không quen biết hoặc hay thay đổi về mặt chính trị mà ở đó rủi ro về chính trị là đặc biệt cao.

Nhưng việc bán giấy phép có ba nhược điểm nghiêm trọng. *Thứ nhất*, nó không cho phép công ty giám sát chặt chẽ cần phải có đối với chức năng sản xuất, marketing, và chiến lược ở các thị trường nước ngoài để thực hiện lợi thế chi phí trên cơ sở đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí - như các công ty theo đuổi cả chiến lược toàn cầu và đa quốc gia cố gắng làm. Việc bán giấy phép thường liên quan đến việc thành lập các nhà máy sản xuất của mỗi người mua giấy phép. Vì thế công ty có ít cơ may để thực hiện lợi thế và lợi thế vị trí bằng việc sản xuất sản phẩm của mình ở một vị trí tập trung. Khi các lợi thế này chắc chắn là quan trọng thì việc bán giấy phép có thể không phải là cách tốt nhất để mở rộng ra nước ngoài.

Thứ hai, việc cạnh tranh trên thị trường toàn cầu có thể đòi hỏi công ty phải phối hợp chiến lược giữa các nước sao cho lợi nhuận thu được ở một nước có thể được sử dụng để hỗ trợ cạnh tranh ở nước khác. Việc bán giấy phép, theo chính bản chất của nó, hạn chế khả năng của công ty làm việc này. Người mua giấy phép không chắc đã làm cho công ty đa quốc gia thu

được lợi nhuận của mình (ngoài khoản thanh toán tiền bản quyền) và dùng chúng để hỗ trợ một hoạt động sản xuất hoàn toàn khác ở một nước khác.

Nhược điểm *thứ ba* là rủi ro gắn liền với việc bán giấy phép bí quyết công nghệ mà đó lại là cơ sở cho lợi thế cạnh tranh của công ty và công ty muốn duy trì sự giám sát đối với việc sử dụng giấy phép đó. Bằng việc bán giấy phép công nghệ, công ty có thể nhanh chóng mất quyền kiểm soát đối với nó.

3. Bán quyền kinh doanh

Trong khi việc bán giấy phép là một chiến lược chủ yếu được các công ty chế tạo theo đuổi thì việc bán quyền kinh doanh, giống nó ở một số mặt, là một chiến lược chủ yếu được các công ty dịch vụ sử dụng. Trong trường hợp bán quyền kinh doanh, công ty bán cho những người mua quyền kinh doanh những quyền hữu hạn về việc sử dụng tên nhãn hiệu với một khoản thanh toán cả gói và chia sẻ lợi nhuận của người mua quyền kinh doanh. Nhưng không giống như các bên của hầu hết các thoả thuận bán giấy phép, người mua quyền kinh doanh phải đồng ý tuân theo những quy tắc nghiêm ngặt về cách thức kinh doanh.

Các ưu điểm của việc bán quyền kinh doanh là tương tự như của việc bán giấy phép. Đặc biệt, người bán quyền kinh doanh không phải tự chịu chi phí phát triển và rủi ro của việc mở thị trường nước ngoài, trong khi người mua quyền kinh doanh phải chịu các chi phí và rủi ro này. Như vậy, việc sử dụng chiến lược bán quyền kinh doanh cho phép một công ty dịch vụ có thể thiết lập mạng kinh doanh toàn cầu với chi phí thấp.

Bán quyền kinh doanh có ít nhược điểm hơn so với bán giấy phép. Vì việc bán quyền kinh doanh được các công ty dịch vụ sử dụng nên người bán quyền kinh doanh không phải xem xét nhu cầu phối hợp để đạt được các ảnh hưởng đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí. Tuy nhiên, việc bán quyền kinh doanh có thể cản trở khả năng của công ty đạt được sự phối hợp chiến lược toàn cầu.

Một nhược điểm đáng kể hơn của việc bán quyền kinh doanh liên quan đến việc quản lý chất lượng. Cơ sở của các thoả thuận bán quyền kinh doanh là việc lưu ý rằng tên nhãn hiệu của công ty chuyển tải tín hiệu đến người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm của công ty. Để xoá bỏ nhược điểm này công ty có thể thành lập công ty con ở mỗi nước hoặc mỗi khu vực ở đó nó đang mở rộng. Công ty con có thể hoàn toàn do công ty mẹ sở

hữu hoặc liên doanh với một công ty nước ngoài. Khi đó công ty con đưa ra các quyền và nghĩa vụ đối với những người mua quyền kinh doanh trong khắp một nước hoặc khu vực cụ thể. Việc kết hợp một số hữu hạn con số những người mua quyền kinh doanh phải được giám sát làm giảm vấn đề kiểm soát chất lượng. Ngoài ra, vì công ty con ít nhất là do công ty mẹ sở hữu một phần nên công ty mẹ có thể điều những người quản lý của mình đến công ty con để đảm bảo giám sát chất lượng theo yêu cầu.

4. Liên doanh

Việc thành lập liên doanh với công ty nước ngoài từ lâu đã là một phương thức gia nhập thị trường mới. Hình thức điển hình của liên doanh là liên doanh 50/50, trong đó mỗi bên có 50% lợi ích sở hữu và việc thực hiện giám sát được chia sẻ bởi đội những người quản lý từ cả công ty mẹ. Nhưng một số công ty đã tìm kiếm liên doanh trong đó nó chiếm đa phần sở hữu (ví dụ chia sở hữu 51% trên 49%). Điều này cho phép sự kiểm soát chặt chẽ hơn của bên đối tác chiếm ưu thế. Hình thức liên doanh có nhiều ưu điểm. *Thứ nhất*, công ty có thể cảm thấy mình được lợi từ kiến thức của bên đối tác về các điều kiện cạnh tranh, văn hoá, ngôn ngữ, các hệ thống chính trị, và các hệ thống kinh doanh của nước sở tại. *Thứ hai*, công ty có thể được lợi bằng việc chia sẻ các chi phí và rủi ro này với đối tác sở tại. *Thứ ba*, ở nhiều nước những cân nhắc chính trị có thể làm cho liên doanh là phương thức gia nhập duy nhất.

Mặc dù có những ưu điểm này, liên doanh có thể khó thành lập và hoạt động vì có hai nhược điểm chính. Thứ nhất, như trong trường hợp bán giấy phép, công ty gia nhập vào liên doanh gặp rủi ro mất sự kiểm soát công nghệ cho đối tác liên doanh của mình. Để tối thiểu hoá rủi ro này, công ty có thể tìm cách sở hữu đa phần trong liên doanh, do đó đối tác chiếm ưu thế sẽ có khả năng thực hiện sự kiểm soát lớn hơn đối với công nghệ. Khó khăn đối với chiến lược này là có thể không dễ dàng tìm được đối tác nước ngoài sẵn sàng chấp nhận vị trí sở hữu thiểu phần. Nhược điểm *thứ hai* là liên doanh không cho phép công ty kiểm soát chặt chẽ các công ty con của mình mà có thể cần để được hưởng hiệu ứng kinh nghiệm và lợi thế vị trí - như cả công ty toàn cầu và đa quốc gia cố gắng làm - hoặc nằm trong những tấn công toàn cầu được phối hợp chống lại các đối thủ cạnh tranh toàn cầu của nó.

5. Đầu tư trực tiếp

Đầu tư trực tiếp là việc xây dựng các công ty con sở hữu hoàn toàn. Để xây dựng một công ty con sở hữu hoàn toàn ở thị trường nước ngoài, công ty có thể thành lập một nhà máy hoàn toàn mới ở nước đó hoặc mua một công ty đã thành lập của nước chủ nhà và sử dụng nó để thúc đẩy sản phẩm của mình trong thị trường sở tại.

Đầu tư trực tiếp có ba ưu điểm. *Thứ nhất*, khi lợi thế cạnh tranh của công ty dựa trên sự giám sát của nó đối với khả năng công nghệ, đầu tư trực tiếp thường là phương thức phát triển được ưa thích, vì nó làm giảm rủi ro gắn liền với việc mất quyền kiểm soát đó. Do đó nhiều công ty công nghệ cao thích công ty con sở hữu hoàn toàn hơn liên doanh hoặc hợp đồng bán giấy phép. Đầu tư trực tiếp có xu hướng trở thành phương thức thâm nhập được ưa thích trong các ngành bán dẫn, điện tử, và dược. *Thứ hai*, đầu tư trực tiếp cho phép công ty kiểm soát chặt chẽ hoạt động ở các nước khác nhau mà nó cần để có được một sự phối hợp toàn cầu - thu lợi nhuận từ một nước để hỗ trợ cho những tấn công cạnh tranh ở các nước khác. *Thứ ba*, đây có thể là sự lựa chọn tốt nhất nếu công ty muốn thực hiện lợi thế vị trí và các ảnh hưởng đường cong kinh nghiệm. Rõ ràng, khi các áp lực giảm chi phí là căng thẳng, thì công ty nên xác định chuỗi giá trị của nó theo cách mà giá trị gia tăng ở mỗi giai đoạn là cực đại. Do đó, một công ty con quốc gia có thể chuyên môn hoá chỉ vào một phần của dòng sản phẩm hoặc những bộ phận nhất định của sản phẩm cuối cùng, trao đổi các phần và sản phẩm với các công ty con khác trong hệ thống toàn cầu của công ty.

Tuy vậy, đầu tư trực tiếp cũng có nhược điểm. *Thứ nhất*, sự phụ thuộc của các công ty con vào một số quyết định quan trọng do công ty mẹ đưa ra. Thành lập một hệ thống sản xuất toàn cầu như thế đòi hỏi mức độ kiểm soát cao đối với các hoạt động ở các nhà máy quốc gia. Những nhà máy sản xuất quốc gia khác nhau phải được chuẩn bị để chấp nhận các quyết định đưa ra theo cách tập trung như phải sản xuất như thế nào, phải sản xuất bao nhiêu, và sản lượng của chúng phải được định giá như thế nào để chuyển giao giữa các nhà máy. Một công ty con sở hữu hoàn toàn tất nhiên phải tuân theo những mệnh lệnh này, trong khi những người mua giấy phép hoặc các bên đối tác liên doanh phần lớn sẽ tránh được vai trò phụ thuộc như thế. Mặt khác, việc thành lập công ty con sở hữu hoàn toàn thường là phương pháp tốn kém nhất để phục vụ thị trường nước ngoài. Công ty mẹ phải chịu tất cả

chi phí và rủi ro của việc thành lập các nhà máy ở nước ngoài. Tất yếu có nhiều sự đánh đổi trong việc lựa chọn phương thức gia nhập này bỏ phương thức gia nhập khác.

Bảng 14.4: Ưu nhược điểm của các phương thức phát triển quốc tế của doanh nghiệp

| <i>Phương thức</i> | <i>Ưu điểm</i> | <i>Nhược điểm</i> |
|----------------------|--|---|
| Xuất khẩu | Khả năng thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm | Chi phí vận chuyển cao Các hàng rào thương mại Vấn đề Marketing với các đại diện địa phương |
| Bán giấy phép | Chi phí phát triển và rủi ro thấp | Mất kiểm soát công nghệ Không thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm Khó phối hợp chiến lược toàn cầu |
| Bán quyền kinh doanh | Chi phí phát triển và rủi ro thấp | Thiếu sự kiểm soát về chất lượng Khó phối hợp chiến lược toàn cầu |
| Liên doanh | Sử dụng được các kiến thức của đối tác địa phương Chia sẻ chi phí phát triển và rủi ro Thuận lợi về chính trị | Thiếu sự kiểm soát về công nghệ Khó phối hợp chiến lược toàn cầu Không thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm |
| Đầu tư trực tiếp | Kiểm soát và bảo vệ được công nghệ Có khả năng phối hợp chiến lược toàn cầu Có khả năng thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm | Chi phí và rủi ro cao |

6. Các nhân tố tác động đến việc lựa chọn phương thức phát triển quốc tế

6.1. Các khả năng riêng biệt và phương thức phát triển quốc tế

Phương thức phát triển quốc tế tối ưu đối với mỗi công ty phụ thuộc ở một mức độ nào đó vào bản chất của khả năng riêng biệt của chúng. Cụ thể chúng ta cần phân biệt các công ty với các khả năng riêng về bí quyết công nghệ và các công ty với các khả năng riêng về bí quyết quản lý.

Nếu lợi thế của một công ty - khả năng riêng biệt của nó - có nguồn gốc từ sự kiểm soát của nó đối với *bí quyết công nghệ độc quyền*, thì nên tránh việc bán giấy phép và các hợp đồng liên doanh, nếu có thể, để tối thiểu hoá rủi ro mất quyền kiểm soát công nghệ đó.

Lợi thế cạnh tranh của nhiều công ty dịch vụ, như McDonald's hoặc Hilton Hotels, là dựa trên *bí quyết quản lý*. Đối với các công ty này, rủi ro

mất quyền kiểm soát các kỹ năng quản lý của mình cho người mua quyền kinh doanh hoặc các bên đối tác liên doanh không phải là quá lớn. Lý do là tài sản có giá trị của các công ty như thế là tên nhãn hiệu của họ, và tên nhãn thường được bảo vệ bằng các luật quốc tế về nhãn hiệu thương mại. Với thực tế này, nhiều trong số các vấn đề phát sinh trong trường hợp bí quyết công nghệ không phát sinh trong trường hợp bí quyết quản lý. Do đó, các công ty dịch vụ thích sự kết hợp giữa việc bán quyền kinh doanh và thành lập các công ty con để kiểm soát những người mua quyền kinh doanh trong phạm vi một nước hoặc một vùng. Công ty con có thể là sở hữu hoàn toàn hoặc liên doanh. Tuy nhiên trong phần lớn các trường hợp, các công ty dịch vụ đã thấy rằng gia nhập vào một liên doanh với đối tác địa phương để thành lập một công ty con giám sát ở một nước hoặc một khu vực là tốt nhất vì liên doanh thường có thể dễ chấp nhận hơn về mặt chính trị và đem lại một mức độ hiểu biết nào đó về địa phương cho công ty.

6.2. Các áp lực giảm chi phí và phương thức gia nhập

Áp lực giảm chi phí càng lớn thì công ty sẽ càng muốn theo đuổi một sự kết hợp nào đó giữa xuất nhập khẩu và đầu tư trực tiếp. Bằng việc sản xuất ở những địa điểm có các điều kiện tối ưu và sau đó xuất khẩu ra phần còn lại của thế giới, một công ty có thể có khả năng thực hiện lợi thế vị trí đáng kể và các ảnh hưởng đường cong kinh nghiệm. Sau đó công ty có thể muốn xuất khẩu hàng hoá hoàn chỉnh cho các công ty con nằm ở nhiều nước khác nhau. Thường các công ty con này sẽ là sở hữu hoàn toàn và có trách nhiệm kế hoạch hoá việc phân phối vào một nước cụ thể. Đầu tư trực tiếp tỏ ra thích hợp hơn so với hợp đồng liên doanh hoặc sử dụng đại diện marketing nước ngoài vì nó tạo cho công ty sự giám sát chặt chẽ đối với các hoạt động marketing mà có thể là cần thiết để phối hợp chuỗi giá trị phân tán trên toàn cầu. Thêm vào đó, việc kiểm soát đối với hoạt động địa phương làm cho công ty sử dụng lợi nhuận được tạo ra từ một thị trường để củng cố và phát triển vị thế cạnh tranh của mình ở một thị trường khác. Do đó, các công ty theo đuổi các chiến lược toàn cầu hoặc đa quốc gia thích thành lập các công ty con sở hữu hoàn toàn hơn.

Ngoài 2 nhân tố trên, công ty cũng cần phải nghiên cứu các nhân tố khác như đặc điểm của thị trường mục tiêu và của sản phẩm xuất khẩu; tính sẵn có của các tổ chức tiêu thụ sản phẩm; khả năng của công ty đối với hoạt động quốc tế; chính sách của các chính phủ liên quan.

IV. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

1. Khái niệm

Liên minh chiến lược là các hiệp định giữa các công ty mà cũng có thể là các đối thủ cạnh tranh với nhau. Các liên minh chiến lược là một chuỗi từ các liên doanh chính thức, trong đó, hai hoặc nhiều công ty có lợi ích bằng nhau, đến các hiệp định hợp đồng ngắn hạn trong đó có hai công ty có thể thống nhất phối hợp về một vấn đề cụ thể.

2. Lợi thế và bất lợi của các liên minh chiến lược

Các công ty gia nhập vào liên minh chiến lược với các đối thủ cạnh tranh hiện tại hoặc các đối thủ cạnh tranh tiềm năng để đạt được nhiều mục tiêu chiến lược. *Thứ nhất*, như đã nêu ở trên trong chương này, các liên minh chiến lược có thể là cách tạo điều kiện cho sự thâm nhập vào thị trường nước ngoài. *Thứ hai*, nhiều công ty đã tham gia vào các liên minh chiến lược để chia sẻ chi phí cố định (và rủi ro gắn liền với nó) phát sinh từ sự phát triển sản phẩm hoặc quy trình mới. *Thứ ba*, nhiều liên doanh được coi là cách thức để kết hợp các kỹ năng bổ sung cho nhau mà chẳng công ty nào có thể tự phát triển một cách dễ dàng. *Cuối cùng*, sẽ có nghĩa là gia nhập vào liên minh nếu nó giúp công ty đặt ra các chuẩn công nghệ cho ngành của mình hoặc nếu các chuẩn đó làm lợi cho công ty.

Các lợi thế đã bàn luận trên đây có thể là rất quan trọng. Nhưng một số nhà bình luận đã chỉ trích liên minh chiến lược trên cơ sở là chúng tạo cho các đối thủ cạnh tranh con đường chi phí thấp để đạt được công nghệ mới và đến được với thị trường.

3. Hoàn thiện liên minh chiến lược

Lợi ích mà công ty có được từ một liên minh chiến lược dường như là một chức năng của ba yếu tố: chọn đối tác, cơ cấu liên minh, và cách quản lý liên minh. Chúng ta nghiên cứu lần lượt ba yếu tố này.

3.1. Chọn đối tác

Một trong những chìa khoá của việc làm cho liên minh có tác dụng là chọn đúng loại đối tác. Loại đối tác đúng có ba đặc trưng cơ bản. *Thứ nhất*, phải có khả năng giúp công ty đạt được các mục tiêu chiến lược của mình, có thể tiếp cận được với thị trường, chia sẻ chi phí và rủi ro của sự phát triển sản phẩm mới, hoặc đạt được các khả năng quan trọng. Nói cách khác, đối

tác phải có các khả năng mà công ty đánh giá cao nhưng công ty lại không có. *Thứ hai*, đối tác phải chia sẻ quan điểm về mục đích của công ty và về mục đích của liên minh, nếu không, liên minh sẽ khó thực hiện được. *Thứ ba*, đối tác phải là người không cố gắng khai thác liên minh theo cách cơ hội vì mục đích của riêng mình, chiếm đoạt bí quyết công nghệ của công ty, trong khi không chịu đánh đổi cái gì. Về mặt này, các công ty có danh tiếng "chơi đẹp" có thể là những đối tác liên minh tốt nhất.

Để chọn đối tác với các đặc trưng trên, một công ty phải thực hiện nghiên cứu toàn diện các "ứng cử viên" liên minh tiềm năng trước khi chọn đối tác. Cần thu thập các thông tin công bố có liên quan về các đối tác tiềm năng khi có thể. Ngoài ra cần thu thập số liệu do bên thứ ba thông tin cho, như các công ty đã nằm trong liên minh với các đối tác tiềm năng, các ngân hàng đầu tư là những người đã làm việc với các đối tác tiềm năng. Thêm vào đó, công ty cần phải biết đối tác tiềm năng của mình trước khi thực hiện cam kết gia nhập liên minh. Theo khía cạnh này, việc gặp mặt trực tiếp giữa những người quản lý lâu năm (và có thể những người quản lý cấp trung bình) là quan trọng để đảm bảo rằng cấu trúc là đúng.

3.2. Cấu trúc liên minh

Đã chọn được đối tác, công ty nên cố gắng cơ cấu liên minh theo cách sao cho rủi ro gắn liền với tổn thất, mất mát giảm đến mức có thể chấp nhận được. Có ít nhất bốn cách để công ty tự bảo vệ mình khỏi chủ nghĩa cơ hội của đối tác. *Thứ nhất*, các liên minh có thể được thiết kế để khó, nếu không phải là không thể, chuyển giao công nghệ mà không được quyền chuyển giao. Đặc biệt, thiết kế, phát triển, sản xuất và dịch vụ của sản phẩm được một liên minh sản xuất có thể được cơ cấu sao cho ngăn cách được các công nghệ "nhạy cảm" nhất và tránh sự rò rỉ của chúng đến một đối tác cụ thể. *Thứ hai*, những bảo vệ mang tính chất hợp đồng có thể cũng được đưa vào hiệp định liên minh. *Thứ ba*, cả hai bên của một liên minh có thể thống nhất trước trao đổi kỹ năng và công nghệ mà mỗi bên muốn từ bên kia và nhờ đó đảm bảo công bằng. Các hiệp định bán giấy phép chéo là một cách để đạt được mục đích này. *Thứ tư*, rủi ro về chủ nghĩa cơ hội của một bên đối tác có thể giảm nếu công ty chọn trước một cam kết đáng tin cậy quan trọng từ đối tác của mình, mà sẽ hạn chế liên minh tan vỡ do công ty "cho" nhiều và "nhận" được ít.

3.3. Quản lý liên minh

Một khi đối tác đã được lựa chọn và cơ cấu liên minh thích hợp đã được thống nhất, công ty có nhiệm vụ là tối đa hoá lợi ích từ liên minh. Một yếu tố quan trọng là tính nhạy cảm đối với những sự khác nhau về văn hoá. Những sự khác nhau về phương thức quản lý thường liên quan đến những sự khác nhau về văn hoá. Những người quản lý cần phải tính đến những sự khác nhau này khi làm việc với đối tác của mình. Thêm vào đó, việc quản lý thành công một liên minh bao gồm việc xây dựng mối quan hệ cá nhân giữa những người quản lý từ các công ty khác.

Như vậy, quản lý thành công liên minh đòi hỏi phải phân tích nền văn hoá và những khác biệt văn hoá trong quản lý. Trong một cuộc điều tra tiến hành trên 72 nước, 2 chuyên gia Geert Hofstede và Daniel Bollinger đã đưa ra một số tiêu thức cơ bản cho phép làm rõ sự khác biệt về văn hoá trong quản lý liên minh.

- *Khoảng cách trong phân cấp*: đó là mức độ bất bình đẳng giữa các thứ bậc khác nhau trong hệ thống phân cấp được xem là bình thường. Chẳng hạn, đối với nền văn hoá có khoảng cách phân cấp lớn, điều quan trọng là tìm được sự ủng hộ của cấp lãnh đạo. Ngược lại trong các nền văn hoá có khoảng cách phân cấp nhỏ, vấn đề chủ yếu là thuyết phục những người trực tiếp liên quan đến nội dung công việc.

- *Kiểm soát sự không chắc chắn* tức là mức độ năng động trong những tình huống bất định, không dự kiến. Đối với các tổ chức, độ năng động yếu thể hiện ở việc nhấn mạnh vai trò của các quy tắc, nội quy trong quản lý. Quy trình hành chính cũng được coi trọng trong xử lý tình huống. Ngược lại, độ năng động cao, đối với tổ chức thì việc quản lý, kiểm tra chủ yếu thông qua việc thực hiện nhiệm vụ chiến lược, chú trọng kiến thức rộng và cơ bản.

- *Tính cá nhân chủ nghĩa* là mức độ mà các thành viên trong nhóm hành động với tư cách cá nhân hơn là với tư cách thành viên của nhóm. Trong quan hệ, những người có tính cá nhân cao thường xuất phát từ tính toán cá nhân, thẳng thắn, dựa vào lý hơn vào tình, vì thế, các buổi làm việc chính thức thường hay căng. Ngược lại, ở những người mang tính cộng đồng cao, suy nghĩ và hành động xuất phát từ "chúng ta". Họ rất gắn bó với doanh nghiệp và doanh nghiệp có trách nhiệm chăm lo đến đời sống và sức khoẻ... của mọi người. Quan hệ có vai trò quan trọng và thường dựa vào tình hơn là vào lý.

- *Nền văn hoá nam tính hay nữ tính* được xác định bởi mức độ phân biệt giữa một bên là các phẩm chất mang "tính cách đàn ông" như tỏ ra mạnh mẽ, áp đặt... với một bên là các phẩm chất mang "tính cách đàn bà" như chú trọng đến quan hệ, đời sống, đoàn kết... Trong các nền văn hoá "nam tính" sự phân biệt giới tính trong xã hội rất rõ nét. Con người luôn có ý chí vươn lên, thành đạt, tính độc lập cao, hành động theo lý lẽ. Tại nơi làm việc, không khí nghiêm túc, các xung khắc thường công khai, quan hệ có khi rất căng thẳng. Ngược lại, trong các nền văn hoá nữ tính, quan hệ bình đẳng rất phổ biến, mọi người có ý thức chăm lo cuộc sống, mong muốn đoàn kết, hoà thuận với nhau, hành động theo tình cảm. Giải quyết mâu thuẫn thông qua trao đổi, bàn bạc.

- *Mật độ ngữ cảnh*. Mật độ ngữ cảnh cao thể hiện ở tính không rõ ràng, "nước đôi" trong giao tiếp. Trong một nền văn hoá có mật độ ngữ cảnh cao, người ta thường cùng một lúc làm nhiều công việc khác nhau, nhưng dễ chấp nhận những thay đổi, ngắt quãng. Kế hoạch mang tính chất hướng dẫn. Khả năng ứng xử và xử lý tình huống phụ thuộc vào nhiều người. Ngược lại, ở trường hợp mật độ ngữ cảnh thấp, mọi vấn đề trong giao tiếp thường rõ ràng với lối trình bày trực tiếp, có cân nhắc. Toàn bộ thông tin cần thiết có thể thấy ngay trong các văn bản, lời phát biểu... Trong nền văn hoá có mật độ ngữ cảnh thấp, người ta chỉ thường tập trung làm từng công việc, việc trước xong mới làm việc sau. Kế hoạch được phân thành nhiều phần và việc thực hiện tuân theo các quy tắc chặt chẽ.

Yếu tố chính quyết định công ty được bao nhiêu từ liên minh là khả năng của nó về việc học được từ các đối tác. Khi gia nhập vào một liên minh, một công ty phải thực hiện một số biện pháp để học đối tác liên minh của mình và sau đó vận dụng kiến thức đó trong phạm vi tổ chức của mình. Một phương pháp thường sử dụng là tập huấn cho tất cả các công nhân đang làm việc về những điểm mạnh đối tác mà nhờ đó, họ đạt được kỹ năng cụ thể cho phép củng cố vị thế cạnh tranh của công ty. Để việc học như thế có giá trị, kiến thức nhận được từ liên minh phải được phổ biến cho cả tổ chức. Chính vì vậy, những người quản lý nằm trong liên minh phải sử dụng các nguồn lực vào việc truyền bá các kỹ năng cho nhau.

Chương 15

ỨNG DỤNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO XÂY DỰNG KẾ HOẠCH KINH DOANH DÀI HẠN CHO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Để phát triển bền vững các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng phải xác định rõ nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược của mình. Quản trị chiến lược ở những mức độ nhất định cũng được áp dụng rất hữu ích, và tạo điều kiện cho doanh nghiệp chủ động và quyết định được sứ mệnh và đảm bảo sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

I. DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ (DNVVN) VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH DÀI HẠN (KHKDDH)

1. Quan niệm về doanh nghiệp vừa và nhỏ

Có thể nói rằng quan niệm về doanh nghiệp vừa và nhỏ được đưa ra rất khác nhau giữa các quốc gia, các khu vực và các thời kỳ nhất định. Sự khác nhau về nhận thức đó không chỉ thuần túy là sản phẩm của tư duy chủ quan mà chúng là do vai trò, vị thế và tiềm lực thực sự của hệ thống doanh nghiệp vừa và nhỏ trong mỗi nền kinh tế quốc gia.

Trên thế giới, kể từ thập niên 60, doanh nghiệp vừa và nhỏ bắt đầu lấy lại được vị trí trong so sánh với các doanh nghiệp lớn được xây dựng theo kiểu tổ hợp khổng lồ nhờ ở khả năng thích ứng linh hoạt với nhu cầu thị trường. Và đến nay, chúng không chỉ hơn ở tính linh hoạt mà còn cả trên các phương diện kinh tế - xã hội khác. Chẳng hạn ở châu Âu, hơn 70% số doanh nghiệp là doanh nghiệp vừa và nhỏ, tạo ra hơn 2/3 GDP, gần 50% giá trị xuất khẩu.

Những năm 70, sự quan tâm đến doanh nghiệp vừa và nhỏ lan toả sang hầu hết các nước khác, đặc biệt ở châu Á. Thời kỳ này, sự nhận thức về doanh nghiệp vừa và nhỏ dấy lên mạnh mẽ ở Ấn Độ, Trung Quốc, Indônêxia ... và ở Việt Nam, giữa cuối những năm 80, vấn đề doanh nghiệp vừa và nhỏ được đặt lên một tầm nhìn mới.

Con đường hình thành doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam đã có từ rất lâu song có thể khái quát qua 3 hình thái:

- Hình thái Nhóm kinh doanh nhất thời gian mang nặng tính tự phát, tự cấp tự túc. Loại này tồn tại và phát triển cả trong thời kỳ kinh tế chỉ huy tập trung.

- Hình thái Kinh tế hộ gia đình theo kiểu nguồn lực và phương tiện, kinh nghiệm quản lý khép kín có tính gia đình, gia tộc, có xu hướng sản xuất hàng hoá dịch vụ cho trao đổi.

- Hình thái Doanh nghiệp vừa và nhỏ được chính thức thừa nhận, đặc biệt từ khi có luật công ty và doanh nghiệp tư nhân năm 1991, và hiện nay đang được ghép lại thành luật doanh nghiệp.

Người ta đi tìm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ một khuôn khổ quy mô để phân biệt với các nhóm doanh nghiệp khác. Thường thì sự phân biệt này thể hiện bằng các tiêu thức sau:

- + Vốn điều lệ.
- + Doanh thu / các khoản nộp vào ngân sách.
- + Số lao động sử dụng.

Thậm chí có quan niệm cho rằng doanh nghiệp vừa và nhỏ được phân biệt với doanh nghiệp lớn ở việc phân chia, phân cấp hệ thống quản lý ở mức độ nào, hay ở sự phân bố không gian các cơ sở của doanh nghiệp...

2. Đặc trưng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ

Để phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch kinh doanh dài hạn (KHKDDH), chúng tôi đề cập đến một số đặc trưng kinh doanh dưới cách tiếp cận quản trị chiến lược như sau:

a) Về tính chất hoạt động kinh doanh:

Doanh nghiệp vừa và nhỏ thường tập trung nhiều ở khu vực chế biến và dịch vụ, tức là xích gần hơn với người tiêu dùng. Trong đó có thể:

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ là vệ tinh, chế biến bộ phận chi tiết linh kiện cho các doanh nghiệp lớn với tư cách là tham gia vào các sản phẩm đầu tư.

- Trực tiếp chế biến các sản phẩm cho người tiêu dùng cuối cùng với tư cách là nhà sản xuất toàn bộ.

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ thực hiện các dịch vụ đa dạng và phong phú

trong nền kinh tế như các dịch vụ trong quá trình phân phối và thương mại hoá, dịch vụ sinh hoạt và giải trí, dịch vụ tư vấn và hỗ trợ...

b) Đặc trưng về nguồn lực vật chất:

Nhìn chung doanh nghiệp vừa và nhỏ bị hạn chế bởi các nguồn vốn tài chính, tài nguyên, đất đai. Sự hữu hạn về nguồn lực này trước hết là do nguồn gốc và tồn chỉ hình thành doanh nghiệp. Mặt khác còn là do sự hạn hẹp trong các quan hệ với thị trường tài chính, tiền tệ. Quá trình tự tích lũy thường đóng vai trò quyết định sự lớn mạnh của từng doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nhận thức về vấn đề này, các quốc gia đang hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ để họ có thể tham gia tốt hơn trong các tổ chức hỗ trợ nhằm khắc phục sự hạn hẹp nguồn lực này.

c) Đặc trưng về tính chất linh hoạt:

Có thể nói linh hoạt là đặc tính trội của doanh nghiệp vừa và nhỏ nhờ cấu trúc và quy mô nhỏ. Khả năng thay đổi mặt hàng, chuyển hướng kinh doanh thậm chí cả địa điểm kinh doanh nếu được coi là mặt mạnh của doanh nghiệp vừa và nhỏ thì dưới góc độ quản trị chiến lược đây lại là mặt yếu đáng phân tích.

Tính linh hoạt nhiều khi bị thổi phồng làm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ không nhận thức đầy đủ sự cần thiết phải có chiến lược kinh doanh mà chỉ ít là các ý tưởng chiến lược, các kế hoạch và phương án mang tính chiến lược.

d) Đặc trưng về năng lực quản lý điều hành:

Xuất phát từ nguồn gốc hình thành, tính chất quy mô... các quản trị gia doanh nghiệp vừa và nhỏ thường nắm bắt, bao quát và quán xuyên hầu hết mọi mặt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường họ được coi là những nhà quản lý tổng hợp (General manager) hơn là các nhà quản lý chuyên sâu (Special manager). Tính chất quản lý tổng hợp, bắt buộc phải ôm đồm công việc khiến cho tầm nhìn chiến lược của họ bị hạn chế, ý tưởng dài hạn bị các hoạt động sự vụ ngắn hạn, tức thời che lấp.

e) Đặc trưng phụ thuộc hay bị động:

Do các đặc trưng kể trên, doanh nghiệp vừa và nhỏ bị thụ động nhiều hơn thị trường. Cơ hội "đánh thức" "dẫn dắt" thị trường của họ là rất nhỏ. Nguy cơ "bị bỏ rơi" phó mặc được minh chứng bằng con số doanh nghiệp vừa và nhỏ bị phá sản hàng ngày ở các nước có nền kinh tế thị trường phát triển. Chẳng hạn ở Mỹ, bình quân mỗi ngày có tới gần 1000 doanh nghiệp tuyên

bổ phá sản thì hầu hết là doanh nghiệp vừa và nhỏ, ở Cộng hoà Liên bang Đức cũng có xấp xỉ 200 doanh nghiệp vừa và nhỏ phá sản mỗi ngày (đương nhiên là lại có một số lượng tương ứng phù hợp các doanh nghiệp mới xuất hiện), nói cách khác doanh nghiệp vừa và nhỏ có "tuổi thọ" bình quân thấp.

Hầu hết các quốc gia đều đang xây dựng các chiến lược cho việc phát triển hệ thống doanh nghiệp vừa và nhỏ trước yêu cầu của tính linh hoạt trong quá trình hội nhập và toàn cầu hoá. Ở Việt Nam, Chính phủ đang rất nỗ lực với các chương trình hỗ trợ quốc tế nhằm phát triển hệ thống doanh nghiệp vừa và nhỏ này. Ngày 20/6/1998 Chính phủ đã có công văn về định hướng chiến lược và chính sách phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ với quy định tạm thời doanh nghiệp vừa và nhỏ có số lao động thường xuyên ít hơn 20 người và vốn điều lệ ít hơn 5 tỉ. Đồng thời, Chính phủ đã ban hành và hoàn thiện nhiều chính sách tạo điều kiện cho doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển như: chính sách tài chính, tín dụng, chính sách thương mại, chính sách đầu tư, chính sách đất đai, khoa học công nghệ và đào tạo...

Tuy nhiên, sự hỗ trợ vẫn chỉ là hỗ trợ, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp vừa và nhỏ phụ thuộc chính vào nỗ lực của họ. Với cách tiếp cận đó, chương này chúng tôi tập trung giới thiệu có tính chất hướng dẫn những vấn đề cơ bản của một bản kế hoạch kinh doanh dài hạn cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hy vọng thông qua đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể xây dựng được cho mình bản kế hoạch kinh doanh mang tính chiến lược, làm căn cứ tốt hơn cho điều hành kinh doanh.

II. KẾ HOẠCH KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ DƯỚI CÁCH TIẾP CẬN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

A. MỤC ĐÍCH VÀ CÁC PHẦN CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH

1. Mục đích của việc lập kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch kinh doanh thường được hiểu đơn giản là một tài liệu, một thủ tục cần hoàn thành để vay vốn hoặc nhận tài trợ, để thu hút cổ đông hoặc các nhà đầu tư tương lai, hay làm căn cứ để xây dựng ngân sách hoặc để đề ra các mục tiêu hàng năm. Ngoài ra, kế hoạch kinh doanh không chỉ là một tài liệu mà đó còn là một quá trình, một sự thể hiện các phương pháp và giải pháp để đưa ý tưởng kinh doanh đến các kết quả tài chính.

Mục đích của kế hoạch kinh doanh được xem xét dưới 2 giai đoạn:

a) *Giai đoạn khởi sự doanh nghiệp:*

Ở giai đoạn này, kế hoạch kinh doanh tập trung vào:

- Xác định, dự kiến các thuận lợi và khó khăn để có thể phát triển doanh nghiệp phù hợp.

- Phân tích chi tiết các điểm mạnh, phát huy điểm mạnh cũng như chỉ ra các điểm yếu để tránh hoặc để chấp nhận.

- Hình thành các dữ liệu, hồ sơ để minh chứng cho tính chất hợp thức và lợi ích của hoạt động.

- Xây dựng các dữ liệu bằng định lượng, các giải trình và thuyết minh tính xác thực của các số liệu một cách trật tự, logic để thu hút sự tham gia, ủng hộ và hỗ trợ.

b) *Giai đoạn hoạt động:*

Ở giai đoạn này, kế hoạch kinh doanh có tác dụng:

- Cung cấp các căn cứ định hướng, phát triển các định hướng thành mục tiêu cụ thể, chi tiết và đề ra các hành động cụ thể để đạt được các mục tiêu cụ thể này.

- Lựa chọn, khẳng định và tập trung nguồn lực vào các mục tiêu chính.

- Kế hoạch còn được sử dụng làm căn cứ đánh giá kết quả hoạt động từ đó phân tích nguyên nhân sai lệch các giải pháp tiếp tục cho kinh doanh.

Trước đây, dưới sự tập trung, kế hoạch của doanh nghiệp mang nặng tính bị động, chỉ có ý nghĩa triển khai tiến độ và dừng lại ở các đơn vị hiện vật. Cơ chế thị trường đòi hỏi bản kế hoạch phải được lập hoàn toàn chủ động, toàn diện và kết quả phải là các đại lượng giá trị tài chính tiền tệ trong các hoàn cảnh, thời điểm cụ thể nhất.

2. Các bộ phận của một kế hoạch kinh doanh

Sẽ là sai lầm nếu cho rằng có thể có một chuẩn mẫu cứng nhắc cho một bản kế hoạch kinh doanh, trong đó bao gồm:

2.1. *Tóm tắt tổng quát:* Phần này cần mô tả ngắn gọn, chính xác các yếu tố cơ bản của hoạt động kinh doanh, thuyết phục sự hấp dẫn của bản kế hoạch.

2.2. *Mục lục của bản kế hoạch:* Cần cô đọng, đầy đủ và dễ truy cập. Cũng có người cho rằng cần đưa mục lục lên trên tóm tắt tổng quát để phù hợp với logic hình thức nhưng chúng tôi ủng hộ cách bố trí mục lục sau để kế hoạch kinh doanh có được sự "mở màn" hấp dẫn nhất.

2.3. *Giới thiệu Công ty*: Giới thiệu tóm tắt Công ty trong quá khứ, hiện tại, mục đích, định hướng chiến lược và các chủ trương lớn.

2.4. *Sản phẩm hay dịch vụ*: Phần này mô tả sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Sự mô tả này không chỉ dừng lại ở việc phản ánh nó là thế nào, mà còn là ích lợi và lý do nó có ích lợi.

2.5. *Phân tích thị trường*: Phần này đề cập tới thị trường tổng quan, nhóm khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, quy mô, sự biến đổi của nhóm này và các biện pháp duy trì mở rộng.

2.6. *Hoạt động Marketing và kế hoạch bán hàng*: Phần này dự kiến các giải pháp duy trì và mở rộng thị phần của doanh nghiệp, các giải pháp của Marketing - Mix, trong đó nhấn mạnh các biện pháp khuyến mại cũng như kỹ thuật hỗ trợ bán hàng.

2.7. *Sản xuất tác nghiệp*: Phần này giải thích việc sản xuất sản phẩm hoặc thực hiện dịch vụ, các nguồn lực cần thiết (chủ yếu là phương tiện) và cách tổ chức hiệu quả hoạt động.

2.8. *Kế hoạch quản lý và nhân sự*: Phần này mô phỏng các quan hệ quản lý chức trách của các quản trị gia, các thay đổi trong bố trí nhân sự, cơ cấu tổ chức để phối hợp hoạt động.

2.9. *Kế hoạch tài chính - tổng hợp các nguồn lực*: ở đây toàn bộ các chi phí được tập hợp (cả chi phí thành lập và hoạt động). Trên cơ sở các chi phí đó lập dự kiến tài chính cơ bản liên quan cho hoạt động kinh doanh và xây dựng các báo cáo tài chính cho các năm hoạt động. Các báo cáo tập trung vào bảng cân đối tài sản, kết quả kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Từ các báo cáo này nhìn nhận các chỉ số tài chính căn bản, tổ chức thực hiện và điều chỉnh theo đúng mục tiêu kế hoạch đã đặt ra.

2.10. *Phân bổ trợ của bản kế hoạch* là các phụ lục cần thiết được mã hoá và chú giải để dễ phân tích, thuyết phục và triển khai thực hiện.

Như vậy, một bản kế hoạch kinh doanh dưới cách tiếp cận chiến lược cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ có dung lượng từ 40 đến 60 trang (kể cả các biểu bảng và phụ lục), nó dự kiến cho khoảng thời gian từ 3 đến 5 năm và có thể coi là cương lĩnh kinh doanh cho doanh nghiệp.

Dưới đây chúng ta đi vào từng phần của bản kế hoạch kinh doanh.

B. NỘI DUNG TỪNG PHẦN CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH**1. Tóm tắt tổng quát**

Phần này cần được viết ngắn gọn, súc tích và hấp dẫn. Một bản kế hoạch hấp dẫn sẽ dễ tổ chức thực hiện và điều đó phụ thuộc vào sự hấp dẫn của bản tóm tắt tổng quát. Phần tóm tắt không dài quá 2 trang với việc trình bày các vấn đề sau:

a) *Giới thiệu về doanh nghiệp* trong quá khứ, hiện tại và các ý tưởng cho kế hoạch tương lai (sẽ có thay đổi gì lớn trong kỳ kế hoạch này).

b) *Sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp là gì?* Cần mô tả cơ hội của nó từ nhu cầu của người tiêu dùng và tính hiệu dụng đặc trưng mà nó đã và sẽ mang lại; khai thác sự độc đáo trong sản phẩm và dịch vụ.

c) *Mô tả và lượng hoá khái quát thị trường của doanh nghiệp.* Ở đây cố gắng lượng hoá dung lượng thị trường, xu thế và đặc biệt là đánh giá cơ hội chiếm thị phần của doanh nghiệp.

d) *Tiềm năng tổng quát của công ty*, tức là các điểm mạnh hiện có và nêu bật các giải pháp trong kế hoạch để phát huy tốt nhất những điểm mạnh đó (chẳng hạn cần đầu tư thêm cơ sở mới để đẩy nhanh công suất, nâng cao chất lượng để tăng thị phần doanh nghiệp trong điều kiện thị trường tăng trưởng).

e) *Các dự kiến lớn:* Mục này cần đưa ra các dự kiến có tính chất chủ đạo, nhưng vẫn cần thuyết phục bằng tính cụ thể và các điều kiện cần có. Chẳng hạn: doanh nghiệp tiếp tục giữ vững và phát triển thị phần ở khu vực nông thôn miền Bắc, phát triển mạng lưới phân phối, đưa số điểm bán lẻ lên hơn 30% so với hiện nay trong 3 năm tới...

f) *Về quản lý:* Mục này đề cập đến việc đổi mới bộ máy quản lý, phát triển nhân sự, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và bồi dưỡng lại với một ngân sách chỉ tiêu cụ thể.

g) *Nhu cầu tài chính:* Mục này chỉ rõ doanh nghiệp sẽ cần một nguồn vốn là bao nhiêu, cơ cấu nguồn ra sao? Thời hạn các khoản huy động? Mục tiêu sử dụng?

h) *Kết quả dự kiến:* Mục này đưa các dự kiến cơ bản về các chỉ tiêu tài chính chủ yếu như doanh thu các năm, sẽ có lợi nhuận từ bao giờ, tỉ suất lợi nhuận là bao nhiêu, tỷ lệ thu hồi vốn đầu tư, thời hạn trả các khoản vay, tỉ suất cổ tức dự kiến...?

Phần này có ý nghĩa hấp dẫn nhà đầu tư, các chủ nợ song không vì thế mà tô hồng kế hoạch, gây sự hoài nghi.

2. Phần mục lục

Nhiều người quan niệm mục lục chỉ thuần túy là hình thức. Tuy nhiên, trong điều kiện của bản kế hoạch kinh doanh, mục lục còn là một cấu trúc giúp người đọc định vị các vấn đề cần tập trung nghiên cứu. Bởi yêu cầu cụ thể và chính xác của kế hoạch kinh doanh, mục lục không cho phép có bất cứ sự sai sót nhỏ nào.

- Kế hoạch cần được cấu trúc thành các phần hay các chương và đánh số thứ tự, ghi chú mục lục nhất quán.

- Bản kế hoạch cần được chọn cấu trúc sao cho có các phần chính, phần phụ thành các nhóm vấn đề để tiện cho việc tra cứu, phân tích.

- Mục lục phải sao cho có thể thuận tiện trong các thay đổi khi cần thiết.

3. Phần giới thiệu về doanh nghiệp

Phần này đề cập khuôn khổ hoạt động trong quá khứ và hiện tại cũng như các dự kiến cho tương lai.

Cũng như một cơ thể sống, quá khứ, hiện tại sẽ là căn cứ quan trọng để xuyên chuỗi các dự kiến tương lai. Điều quan trọng của phần này là phải thuyết phục được người đọc kế hoạch một bức tranh logic, sinh động và thể hiện bản lĩnh kinh doanh của doanh nghiệp trong những lúc khó khăn (nếu có). Đồng thời, toát lên được các triết lý được tạo dựng có tính chất bền vững. Ở đây cần nêu rõ 3 quá trình:

a) *Lịch sử phát triển của doanh nghiệp:*

Mục này phản ánh các vấn đề cơ bản sau:

- Thời gian thành lập, các sáng lập viên chính thức (tính cách, uy tín của họ)

- Nguyên nhân ra đời của công ty, sản phẩm và dịch vụ ban đầu và đến hiện nay.

- Tại sao có tên gọi như vậy, ý tưởng trong đó là gì?

- Hình thức pháp lý và nguyên nhân lựa chọn hình thức pháp lý đó.

- Nguồn lực căn cơ và đã làm sao để có chúng trong quá khứ.

- Các mối quan hệ bạn hàng chủ yếu.

- Khái quát mức độ thành công qua một số chỉ tiêu như doanh thu, thị

phần, lợi nhuận.

- Các khó khăn cơ bản đã phải đối phó trong quá khứ.
- Các sự kiện, nhân vật quan trọng nào đã ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp.

b) Phân tích hiện trạng của doanh nghiệp:

Sau khi khái quát lịch sử có tính chất quá khứ, phần này cần đưa ra các phân tích quan trọng về hiện trạng của doanh nghiệp:

- Sản phẩm và dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp đã được cải tiến, thay đổi như thế nào để có được như hiện nay, lý do các cải tiến.

- Sự độc đáo (khác biệt) của sản phẩm và dịch vụ, chúng đáp ứng được yêu cầu cụ thể nào của thị trường. Sự độc đáo có thể được phản ánh trên các mặt:

- + Sự tiên tiến của thiết bị, công nghệ hay do có vị trí thuận lợi.
- + Mối quan hệ hợp tác đặc biệt với khách hàng hay với nhà cung ứng.
- + Sự đặc biệt của thương hiệu, của hoạt động khuyến mại, quảng cáo...
- + Uy tín, tiếng tăm hay một cơ hội ngẫu nhiên dẫn đến sự nổi tiếng về vị trí doanh nghiệp.

+ Sự độc đáo của cơ cấu tổ chức sản xuất.

+ Cách thức tham gia các hiệp hội, tổ chức hỗ trợ...

- Trình độ, uy tín, năng lực điều hành của nhà quản lý chủ chốt. Như đã nói, doanh nghiệp vừa và nhỏ được quyết định rất lớn bởi nhà quản lý chủ chốt.

- Các khó khăn đang phải đối phó là gì? Cách thức để vượt qua khó khăn trong quá khứ có còn giá trị đến hiện tại không?

- Các thành công, đặc biệt trong thâm nhập thị trường.

- Có thể thấy được các xu hướng nào sẽ xảy ra từ các kết quả trước đây hoặc từ sự phát triển hiện tại.

Ở cuối phần này cần tóm lược được các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp hiện nay. Sự mô tả cần cô đọng và sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên cần tập trung khai thác hoặc giải quyết.

c) Kế hoạch cho tương lai:

Đến đây, các ý tưởng của kế hoạch chiến lược cần được đúc kết. Đây cũng là các kế hoạch sẽ định hướng tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh

nghiệp trong những năm sắp tới. Có thể gồm:

- Sản phẩm dịch vụ nào sẽ là chủ yếu trong tương lai, các khác biệt mới sẽ phù hợp với thị trường tương lai ra sao.

- Các mục tiêu tài chính ngắn hạn và dài hạn (thể hiện qua một số chỉ tiêu chủ yếu).

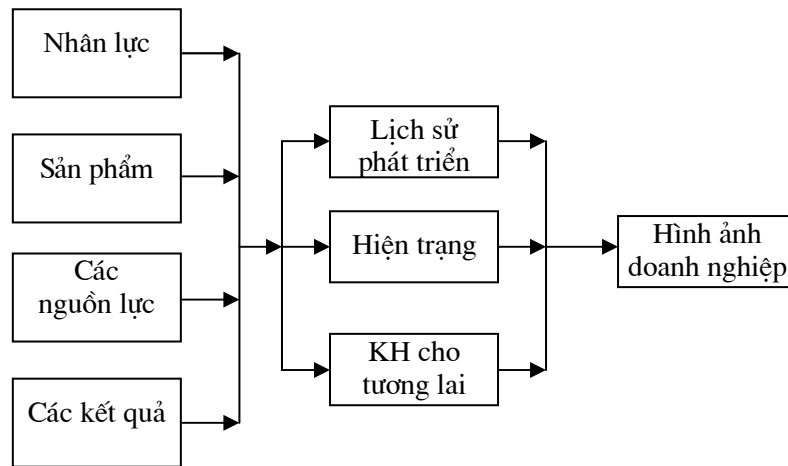
- Các điểm mạnh sẽ được phát huy ra sao và ngược lại, các điểm yếu sẽ được xử lý thế nào.

- Các nhu cầu về phương tiện vật chất như thế nào (cần thêm mặt bằng, máy móc, thiết bị, phương tiện quản lý...).

- Các khó khăn sẽ xảy ra và cách thức đối phó.

- Nhân sự và kỹ năng sẽ được xử lý như thế nào?

Sau khi hình ảnh của DN được mô phỏng và các ý tưởng kế hoạch chiến lược được phác họa thì bản kế hoạch kinh doanh chiến lược đi sâu vào các lĩnh vực cụ thể. Có thể mô phỏng bằng mô hình như sau:



4. Sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp

Phần này không chỉ thuần túy mô tả sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mà còn chỉ rõ, tại sao lại có nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ trên thị trường. Nói cách khác, cần làm rõ tại sao sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp lại đang và sẽ đáp ứng tiếp tục nhu cầu của khách hàng. Để làm được điều đó, bản kế hoạch phải phân tích các mặt sau:

- Phân tích mô tả sản phẩm và dịch vụ.

- Phân tích ứng dụng và lợi ích mà khách hàng có được. Đây chính là cơ

sở cho các ý tưởng kế hoạch tiếp theo. Nó cho phép xác định và lượng hoá thị trường, cách thức bán hàng phù hợp với nhóm khách hàng mục tiêu.

- Sự phát triển có tính xu hướng của sản phẩm, dịch vụ trong tương lai.

a) *Phân tích mô tả*: Mục này có thể khái quát các vấn đề sau đây về sản phẩm và dịch vụ:

- Tính hữu dụng đặc trưng của sản phẩm dịch vụ.

- Sự vận hành cơ bản của sản phẩm, dịch vụ.

- Các sản phẩm cùng loại có thể khác nhau như thế nào (kiểu dáng, nguyên liệu, hương vị, kích cỡ...).

- Chu kỳ sống của sản phẩm được thể hiện và phân tích như thế nào.

- Sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp phù hợp với các điều kiện khí hậu, yêu cầu vận chuyển, cất giữ... như thế nào.

- Nguồn nguyên liệu cho sản xuất, chế biến có sẵn không, rủi ro không?

- Các yêu cầu về kỹ thuật hoặc chuyên môn nào là quan trọng để có được sản phẩm, dịch vụ này.

b) *Phân tích ứng dụng và lợi ích*:

Phần này mô tả cách sử dụng sản phẩm và gián tiếp chỉ ra nhóm khách hàng sẽ sử dụng dịch vụ. Đây là cơ sở của kế hoạch bán hàng hay phân phối sau này.

- Sản phẩm dịch vụ được đưa vào thị trường mới hay thâm nhập cạnh tranh với sản phẩm khác. Nếu cạnh tranh thì phân tích lợi ích sẽ là rất cần thiết. Các lợi ích có thể phân tích so sánh với các tiêu thức chủ yếu sau:

+ Các phản ánh bên ngoài: hình thức, giá cả.

+ Chất lượng: các thông số về độ bền, tốc độ.

+ Tính linh hoạt: có nhiều chức năng phụ.

+ Tính tiện dụng: dễ dùng, dễ lắp đặt, bảo dưỡng, sửa chữa.

+ An toàn: không cháy nổ, không có phản ứng phụ, tự động ngừng hoạt động.

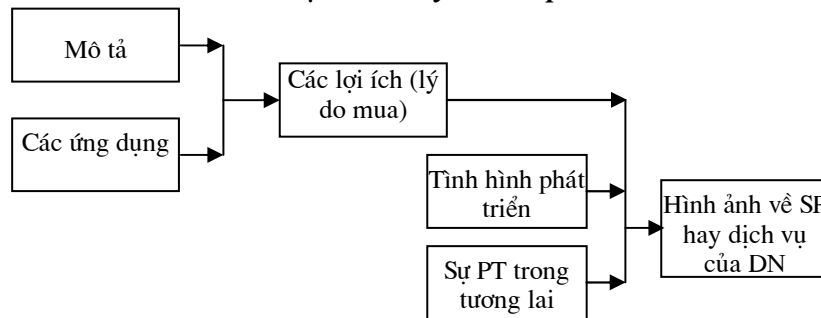
+ Phù hợp: với khí hậu, cất giữ, vận chuyển...

- Sản phẩm dịch vụ sẽ có các dịch vụ đi kèm nào, các chế độ bảo hành bảo hiểm hoặc thoả mãn các yêu cầu đặc trưng nào (chẳng hạn đến tận nhà sửa chữa, hay bán tại nhà).

c) *Tình hình phát triển sản phẩm:*

- Các sản phẩm đã và đang ở trong giai đoạn nào của chu kỳ sống sản phẩm (thông qua các số liệu về doanh thu, lợi nhuận).
- Các cải tiến sản phẩm đã, đang và sẽ tiến hành đến thời điểm nào sẽ được tung ra thị trường.
- Công nghệ này có gì độc đáo, có rủi ro gì?
- Cần có các kiểm tra nào trước khi tung ra thị trường.
- Có vấn đề pháp lý gì liên quan, vấn đề môi trường sẽ tác động thế nào?
- Phản ứng của doanh nghiệp sẽ thế nào nếu thị trường sẽ có những dấu hiệu xấu (ví dụ khách chê bai ở một số điểm).

Sự trình bày về sản phẩm



5. Phân tích thị trường

Trong các nội dung ở các chương trước, vấn đề thị trường đã được đề cập rất phong phú, tổng hợp. Ở đây vấn đề phân tích thị trường lại tái hiện, song với mức độ cụ thể hơn, có thể nói giản đơn hơn để phù hợp với năng lực kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

a) *Phân tích nhóm khách hàng mục tiêu:*

Nhóm khách hàng mục tiêu doanh nghiệp vừa và nhỏ rất khó xác định bởi với một thị phần nhỏ, một không gian thị trường hẹp buộc doanh nghiệp phải tìm rất cụ thể và định lượng hoá để làm căn cứ cho kế hoạch chiến lược. Thông thường, cách xác định vẫn dựa vào sự phân đoạn theo các nhóm tiêu thức sau:

- * Phân bố địa lý:
 - Địa điểm phân bố khách hàng.
 - Dân số và mật độ

- Sự phân bố các cơ sở sản xuất và cơ quan...

* Các tiêu thức về người mua:

- Nghề nghiệp, chính trị gia, doanh gia, công chức, công nhân viên, đặc thù khác.

- Đặc điểm cá nhân: Tuổi, giới tính, mức thu nhập, tình trạng gia đình, sở thích...

Tiếp đến, phân định lượng khách hàng cần chỉ rõ lợi ích mà khách hàng có được khi trả tiền cho sản phẩm và dịch vụ, từ đó lượng hoá số người chắc chắn sẽ mua, số lượng mua cho mỗi khách hàng tháng/quý và từ đó dự đoán doanh thu. Để có dự đoán tin cậy, cần có kế hoạch lập phiếu điều tra, thực hiện các kỹ năng thu thập và xử lý thông tin.

b) Dự đoán diễn biến của thị trường:

Cần dự đoán sự diễn biến tương lai của thị trường bởi sự chuẩn xác của bản kế hoạch phụ thuộc rất nhiều vào các dự đoán này. Có thể đánh giá các mặt sau:

- Thị trường sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp sẽ vận động như thế nào trong điều kiện vận động của nền kinh tế (đã có các dự báo vĩ mô).

- Các tác động của vấn đề xuất nhập khẩu, hội nhập và bảo hộ, các chính sách của Chính phủ.

- Kết quả các phân tích số liệu thống kê chi tiết.

- Dự đoán xu thế xuất hiện các sản phẩm thay thế.

Từ các phân tích đó, cần đưa ra các dự đoán sau:

- Số lượng khách hàng tiềm năng trong 3, 5, 10 năm tới

- Dung lượng thị trường sẽ ở mức nào, tốc độ tăng bao nhiêu

- Tính chất thường xuyên đối với khách hàng tiêu dùng sản phẩm dịch vụ là như thế nào.

c) Hình thành các phân đoạn thị trường chiến lược cho doanh nghiệp:

Các phân đoạn thị trường có thể được xác định dựa vào các tiêu thức: khu vực địa lý, nghề nghiệp hay đặc điểm của khách hàng. Các tiêu thức này có thể được diễn giải dưới các ma trận với các tiêu thức cụ thể về chất lượng các mức giá, mạng lưới bán hàng... Việc phân đoạn thị trường phải đi đến kết quả.

- Doanh nghiệp sẽ lựa chọn một hoặc một số phân đoạn nào, tại sao?

- Các phân đoạn đó chịu ảnh hưởng của tính chất mùa vụ, cũng như các rủi ro đó thế nào?

- Các yếu tố nào ảnh hưởng nếu các phân đoạn mang tính khu vực.

- Dung lượng thị trường các phân đoạn là bao nhiêu trong tương lai.

d) Phân tích cạnh tranh:

Trước hết cần nêu ra các đánh giá cạnh tranh chung về các mặt như:

- Tình trạng cung cầu về các sản phẩm và dịch vụ tương đồng vốn của doanh nghiệp

- Sức tăng trưởng tổng quát trong mối quan hệ với nền kinh tế tổng thể (đang phát triển hay suy thoái).

- Tính chất cạnh tranh là lành mạnh hay lộn xộn.

Từ các phân tích tổng thể có thể thực hiện phân tích cạnh tranh theo 4 bước:

Bước 1: So sánh doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên các mặt như: quy mô, giá cả, chất lượng, nhân sự, công nghệ, khả năng tài chính, bán hàng... để tìm ra các khác biệt vì mặt mạnh/ yếu của doanh nghiệp.

Biểu phân tích cạnh tranh có thể được thiết kế bằng cách cho điểm như sau:

| Các tiêu thức so sánh | Doanh nghiệp | | Nhà cạnh tranh 1 | | Nhà cạnh tranh 2 | | Nhà cạnh tranh 3 | |
|-----------------------|--------------|----------|------------------|--|------------------|--|------------------|--|
| | Trong số | Đánh giá | | | | | | |
| Độ bền SP | | | | | | | | |
| Kiểu dáng | | | | | | | | |
| Bao bì | | | | | | | | |
| Uy tín | | | | | | | | |
| Giá bán | | | | | | | | |
| Nhân công | | | | | | | | |
| Công nghệ | | | | | | | | |
| Tài chính | | | | | | | | |
| Đội ngũ bán hàng | | | | | | | | |
| Tổng cộng | | | | | | | | |

Chương 15. Ứng dụng quản trị chiến lược vào XD

Bước 2: Tìm kiếm các cơ hội cạnh tranh mới ở các phân đoạn thị trường mới hay chuẩn bị chấp nhận các phản ứng mà các đối thủ, kế hoạch phòng thủ sẽ ra sao.

Bước 3: Phân tích các khía cạnh để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, chẳng hạn: tìm kiếm các dịch vụ sau bán hàng khác biệt, khả năng phòng tránh nguy cơ bị sản phẩm thay thế tác động, tìm kiếm một ấn tượng tốt đẹp cho doanh nghiệp trên thương trường.

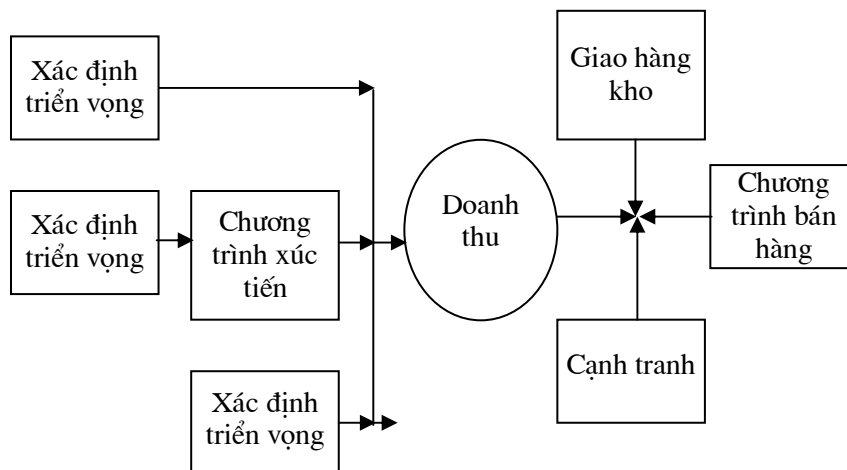
Bước 4: Xác định kế hoạch thị phần

Việc phân tích cạnh tranh cuối cùng cần được lượng hoá trong kế hoạch thị phần của doanh nghiệp trong các năm tiếp theo.

Tất nhiên, các chi phí phát sinh sẽ được dự kiến để phục vụ cho các kế hoạch tài chính sau này.

6. Kế hoạch marketing và chương trình bán hàng

Phần này bao gồm việc dự kiến các hoạt động theo sơ đồ sau:



a) *Xác định triển vọng về khách hàng:*

Lúc này bản kế hoạch cần thể hiện cụ thể số khách hàng theo 2 nhóm và ở 2 mức độ cần nắm bắt khách hàng.

| | | |
|--------------------|---|---|
| Khách hàng cá nhân | 4 | 3 |
| Tập thể | 1 | 2 |

Nắm chắc Tiềm tàng Mức độ

Nhóm 1: Cần lập hồ sơ khách hàng chi tiết để theo dõi và định hướng mức tiêu thụ.

Nhóm 2: Tăng cường hoạt động xúc tiến và dự kiến số lượng khách hàng sẽ trở thành hiện thực của doanh nghiệp.

Nhóm 3: Định lượng số khách hàng này và theo dõi phản ứng của họ để có kết luận là người mua hấp dẫn nhất về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp những triển vọng nào? Kế hoạch tăng cường sức hấp dẫn?

Nhóm 4: Xây dựng kế hoạch xúc tiến và dự kiến số khách hàng tương lai của nhóm doanh nghiệp.

b) Xây dựng chương trình xúc tiến:

Chương trình xúc tiến các nhân vật trong quá trình quyết định mua hàng của khách hàng mua cho tập thể. Có thể chia ra 3 loại nhân vật: nhân vật giao dịch trực tiếp, các nhân vật "bôi trơn" cho quá trình.

Trong chương trình này cần thể hiện cả:

- Phương thức xúc tiến: trực tiếp, gián tiếp
- Thời hạn và thời điểm thực hiện
- Kỹ thuật xúc tiến
- Các chi phí cho lợi ích của các nhân vật

Với khách hàng tiềm năng: Kế hoạch sẽ thể hiện

• Đặc điểm nào cần khuếch trương về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

- Phương pháp và công cụ xúc tiến nào cần được lựa chọn.

Các chi phí cho hoạt động xúc tiến cần được tính toán cụ thể trong kế hoạch, có thể chia làm 2 loại:

- Chi phí thường xuyên (theo tháng, quý, năm)
- Chi phí đột xuất

c) Kế hoạch doanh thu, chi phí và lợi nhuận:

Doanh thu được dự kiến trên biến động số lượng tiêu thụ (theo nhóm khách hàng, theo vùng tiêu thụ hay theo thời vụ) cùng với giá cả và chính sách chiết khấu.

Kế hoạch doanh thu cần được lập theo các tiêu thức cụ thể khác nhau mới cho phép doanh nghiệp có những phân tích xác đáng và cụ thể. Chẳng

hạn, cần lên kế hoạch về doanh thu/chi phí/lợi nhuận cho từng nhóm, loại sản phẩm, với từng nhóm khách hàng, từng vùng thị trường, từng mùa tiêu thụ... mới có thể đưa ra được các biện pháp thực hiện.

Nếu kế hoạch này chỉ là một sự tổng hợp "cả gói" thì doanh nghiệp sẽ lúng túng khi cần đưa ra các biện pháp cụ thể, các hoạt động bán hàng cụ thể.

d) Chương trình bán hàng:

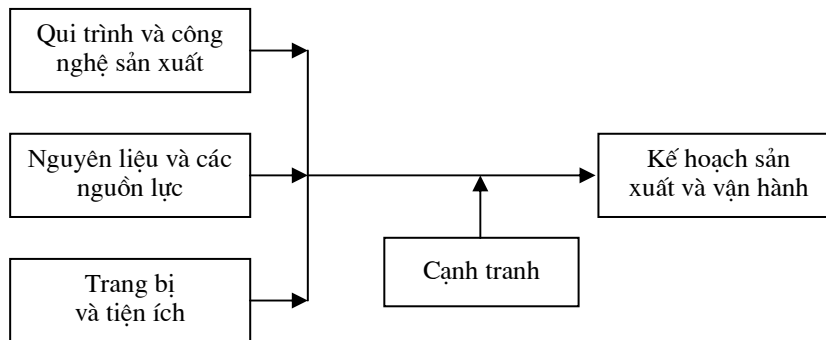
Lúc này bản kế hoạch phải xác định cụ thể:

- Các kênh bán hàng
- Hệ thống kho trung gian và các nơi bán hàng
- Địa điểm đặt đại lý
- Các phương thức vận tải, bảo quản
- Phương thức thanh toán với hệ thống bán hàng
- Bao bì, nhãn hiệu
- Người bán hàng nào cần quan tâm, hỗ trợ...

Những vấn đề này sẽ được đề cập như phân tích thực tế hoạt động bán hàng mà các đối thủ cạnh tranh chính đang tiến hành.

7. Kế hoạch sản xuất và vận hành

Bản kế hoạch kinh doanh bây giờ mới đề cập đến vấn đề kế hoạch sản xuất vận hành từ các kế hoạch mang tính thị trường đã có các phần kế hoạch khác. Trong phần này cần làm rõ: quy trình công nghệ sản xuất, nguyên liệu và các nguồn lực, các dự kiến thay đổi trang bị và tiện ích cho sản xuất. Bên cạnh đó cũng cần so sánh các vấn đề này với đối thủ cạnh tranh để hình thành kế hoạch sản xuất vận hành mới cho tương lai.



a) Quy trình và công nghệ sản xuất:

Ở đây cần trình bày các quy trình công nghệ, giai đoạn công nghệ cũng như các bước công việc để sản xuất các sản phẩm chính của doanh nghiệp. Việc trình bày chi tiết quy trình công nghệ sẽ cho phép phát hiện các vấn đề sau:

Có bao nhiêu công đoạn quan trọng quyết định về hiệu suất chiến lược sản phẩm dịch vụ, cần cải tiến khâu nào?

- Công đoạn nào cần thuê ngoài để hơn được đối thủ
- Công đoạn nào có tính độc lập và có các yêu cầu cụ thể đặc biệt lưu ý.
- Nâng suất thiết bị giữa các công đoạn đã cân đối chưa.
- Cách bố trí không gian quy trình công nghệ đã hợp lý chưa
- Thời gian chu kỳ từng công đoạn và toàn bộ quy trình chế biến sản phẩm dịch vụ.

Cách phân tích trên là cơ sở cho các cải tiến hợp lý trong kế hoạch tương lai.

Cần lưu ý là DNVVN khó có thể có điều kiện để thực hiện sự thay đổi lớn nên việc phân tích cải tiến quy trình công nghệ sẽ cho phép doanh nghiệp có kế hoạch thay thế, đổi mới từng khâu, từng quá trình để đổi mới linh hoạt sản phẩm và dịch vụ theo phương thức "cải biến nhỏ" của lý thuyết KAIZEN.

b) Nguyên liệu và các nguồn lực:

Trong bản kế hoạch, phần này cần mô tả chi tiết các vấn đề sau:

- Số lượng nguyên nhiên, vật liệu cần cho sản xuất
- Thời gian dự trữ cần thiết và số lượng dự trữ
- Phẩm cấp và chất lượng các yếu tố đầu vào
- Thời gian cung ứng của một đơn hàng mua nhiên vật liệu
- Bảo quản tồn kho và hệ thống cấp phát
- Xử lý sản xuất dở dang và bán thành phẩm
- Cách thức lựa chọn các nhà cung ứng nguyên, nhiên vật liệu
- Nhân viên cần được bố trí như thế nào, mức thù lao nào?
- Các đặc thù khác của quá trình chế biến từ nguyên, nhiên vật liệu ra thành phẩm.

c) *Kế hoạch trang thiết bị và tiện ích:*

- Phân tích cơ sở hạ tầng hiện tại như nhà xưởng, hệ thống cấp điện, cấp nước, xử lý phế thải, bảo vệ môi trường... đúng ở tình trạng nào? Cần có kế hoạch cải tạo ra sao?

- Nếu mở rộng và phát triển sản xuất sẽ phải đầu tư bổ sung ở mức độ nào.

Kết thúc mục này, bản kế hoạch phải đưa ra được dự kiến chi phí sản xuất cho một số lượng hàng hoá nào đó (ví dụ cho 1 tấn sản phẩm loại 1, 2, 3 hay cho 1000 chi tiết nào đó). Bản dự trù chi phí có thể lập đơn giản như sau:

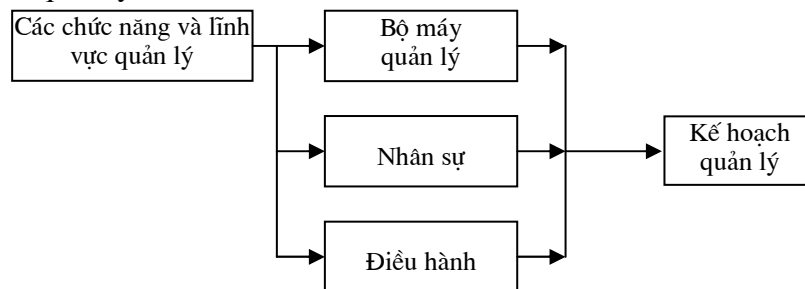
Chi phí cho một tấn sản phẩm

| Khoản mục | Loại 1 | Loại 2 | Loại 3 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. NVL | | | |
| - | | | |
| - | | | |
| - | | | |
| 2. Chi phí, vận hành thiết bị | | | |
| 3. Chi phí lao động trực tiếp | | | |
| Tổng chi phí | | | |

Kết hợp với các phân tích so sánh với các đối thủ cạnh tranh có thể giúp doanh nghiệp hình thành một kế hoạch sản xuất vận hành khả thi trong tương lai.

8. Kế hoạch quản lý và nhân sự

Để thực hiện cho một kế hoạch kinh doanh mới thì tất yếu cần đến một kế hoạch quản lý mới:



a) Từ các dự kiến kế hoạch của các bộ phận kế hoạch dẫn đến sự thay đổi ở một số chức năng và lĩnh vực kinh doanh. Chẳng hạn, khi doanh nghiệp tăng sản lượng, mở rộng thị trường tiêu thụ thì cần thiết phải thực hiện các phân tích, nghiên cứu, mua sắm đầu tư mới... do xuất hiện sự cần thiết phải phân tích các chức năng và lĩnh vực quản lý. Trong trường hợp này là tăng thêm nhiệm vụ.

b) Bộ máy quản lý:

Việc tăng thêm nhiệm vụ quản lý có thể dẫn tới yêu cầu phải đổi mới bộ máy quản lý cho phù hợp với yêu cầu kinh doanh, ở đây có các vấn đề.

- Các bộ phận nào cần được xây dựng
- Sự phân công phân cấp sẽ như thế nào
- Có thể lựa chọn mô hình cơ cấu tổ chức nào?
- Các bộ phận quan hệ với nhau như thế nào trong quá trình điều hành?

Thông thường các lĩnh vực hoạt động trong doanh nghiệp giữ vai trò ở các mức độ quan trọng nhất định. Mối quan hệ có thể được xác định bằng việc đánh giá xem lĩnh vực nào quan trọng nhất trong các thời kỳ kinh doanh sắp diễn ra, trên cơ sở đó xác định quan hệ hỗ trợ, phụ thuộc giữa các bộ phận của bộ máy quản lý.

c) Kế hoạch nhân sự

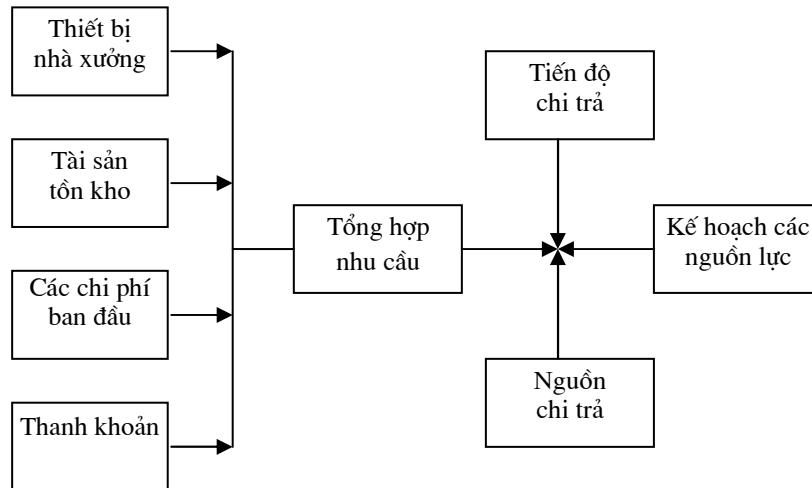
Hoạt động kinh doanh thay đổi đòi hỏi thay đổi về nhân sự. Một số nhân sự không còn phù hợp với yêu cầu cần được bồi dưỡng, đào tạo hoặc thay thế, mặt khác cần bổ sung nhân sự mới.

Khi hình thành kế hoạch nhân sự cần lưu ý quan hệ giữa nhân sự cho từng vị trí, nhiệm vụ với nhân sự dưới cách nhìn tổng thể, nói cách khác là phải đảm bảo cơ cấu đội ngũ nhân sự phù hợp cho doanh nghiệp, ở đây cần làm rõ trong kế hoạch.

- Số lượng, thời hạn, trình độ... của nhân sự cần thu dụng
- Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Trong đó đảm bảo sự phù hợp giữa nhóm nhân viên được đào tạo với các hình thức đào tạo.
- Kế hoạch chi phí cho nhân sự và thù lao nhân sự. Phần kế hoạch này cần được làm chi tiết mức lương từng người, phụ cấp, thời hạn và điều kiện nâng lương...

9. Kế hoạch các nguồn lực tài chính

Sau khi xây dựng các kế hoạch hoạt động, tất yếu phải tính toán các chi phí cần thiết và tương ứng là kế hoạch nguồn vốn để chi cho kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. DNVVN có phạm vi hoạt động tài chính giới hạn (không trực tiếp tham gia vào giao dịch chứng khoán...) do đó cần tập hợp chính xác các khoản chi để làm căn cứ cho kế hoạch huy động. Có thể mô phỏng:



a) Thiết bị nhà xưởng

Nên tập hợp cụ thể các loại tài sản với các tiêu thức cần thiết để minh hoạ, chẳng hạn có thể lập biểu kế hoạch tài chi cho thiết bị nhà xưởng như sau:

| Loại | Tính năng tác dụng | Đơn vị | Yêu cầu đặc thù | Chi phí | Thời hạn hoàn thành |
|--------------|--------------------|----------------|-----------------|---------|---------------------|
| Nhà xưởng | | m ² | | | |
| Văn phòng | | - | | | |
| Nhà kho | | - | | | |
| Thợ sản xuất | | cái | | | |
| Lắp đặt | | giờ | | | |
| Phương tiện | | cái | | | |
| Thiết bị | | - | | | |
| Văn phòng | | - | | | |
| Tổng cộng | | | | | |

b) *Tài sản tồn kho đầu kỳ:*

- Số lượng, chủng loại vật tư hàng hoá tồn kho
- Thời hạn tồn kho cho mỗi loại
- Cuối cùng là tổng mức chi phí cần được tài chi cho các tài sản tồn kho

c) *Kế hoạch các chi phí ban đầu khác*

Các DNVVN chuẩn bị đi vào hoạt động cần có một phụ lục riêng cho các chi phí ban đầu khác. Ví dụ như:

- Chi phí cho phát triển quan hệ, quảng cáo, xúc tiến
- Chi đặt cọc cho điện thoại, fax, điện, gas, nước...
- Chi phí bảo hiểm các loại, các mức độ
- Chi phí cho tư vấn, thẩm định dự án
- Chi phí đền bù, giải toả, khảo sát, đo đạc, thiết kế...
- Chi phí đăng kiểm chất lượng, nhiên liệu, sở hữu công nghiệp/trí tuệ.

d) *Kế hoạch cho các khoản tiền sẵn sàng chi trả* (thanh khoản) thông thường, hoạt động kinh doanh luôn cần có những khoản tiền sẵn sàng chi trả. Nó cần thiết cho các chi trả ngắn hạn đồng thời để bù đắp cho các khoản phải thu không đúng kỳ hạn. Nếu không có thanh khoản này sẽ làm phương hại đến khả năng thanh toán và rất có thể làm mất uy tín của doanh nghiệp. Kế hoạch này có thể được lập theo cách lập kế hoạch lưu chuyển tiền tệ theo tháng giữa 2 số liệu: doanh thu theo hoá đơn và doanh thu tiền tệ thực tế.

Tập hợp tất cả các khoản chi như đã nêu ở trên, chúng ta có kế hoạch tổng hợp nhu cầu nguồn lực tài chính kết hợp với thời gian phải thực chi các khoản tiêu, chúng ta sẽ có kế hoạch các nguồn lực tài chính với 3 vấn đề:

- Cần có bao nhiêu tiền vốn?
- Chi cho những khoản nào và vào thời kỳ nào?
- Nguồn tài chính đó lấy từ đâu?

Khi xem xét khía cạnh nguồn tài chính, cần lưu ý phân biệt nguồn theo 2 loại:

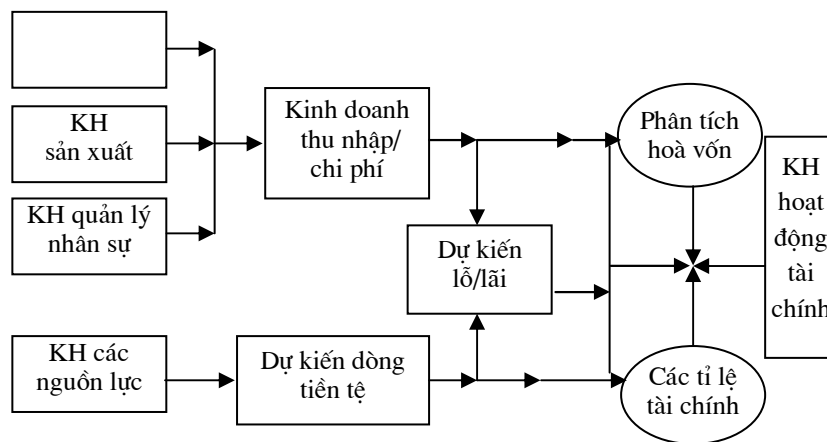
- Nguồn vốn chủ sở hữu: bao gồm vốn góp của thành viên hay cổ đông, vốn ngân sách cấp hay các khoản bao cấp, viện trợ, lợi nhuận để lại của doanh nghiệp, các nguồn ưu đãi, đặc thù khác.

• Nguồn vốn đi vay gồm: các khoản vay dài hạn, vay tín dụng ngắn hạn phải trả khách hàng chưa trả, phải nộp chưa nộp...

Điều quan trọng ở phân kế hoạch này là xác định hệ số mắc nợ của doanh nghiệp phù hợp với hoàn cảnh kinh doanh nhất định. Hệ số mắc nợ được xác định = vốn dờ dang/ vốn chủ sở hữu. (Thông thường, các DN VVN khó có thể duy trì $k > 1$ trong một thời kỳ dài).

10. Kế hoạch hoạt động tài chính

Phần cuối của bản kế hoạch kinh doanh là sự tập hợp toàn bộ hoạt động dự kiến cho các thời kỳ bằng số liệu tiền tệ. Đây chính là bộ phận kế hoạch hoạt động tài chính, từ các số liệu dự kiến, có thể rút ra các chỉ số tài chính cơ bản phục vụ cho việc phân tích cũng như đặt ra các giải pháp kế hoạch cho hoạt động tương lai của doanh nghiệp. Có thể tập hợp hoạt động tài chính vào sơ đồ sau:



Kế hoạch tài chính là phân kế hoạch quan trọng nhất, tập trung nhất của một bản kế hoạch kinh doanh. Trước khi hình thành các nội dung của kế hoạch tài chính dưới dạng các báo cáo tài chính dự kiến, điều cần thiết là phải đưa ra được đủ các giả định tài chính càng tốt.

a) Các giả định tài chính

Vì kế hoạch tài chính được xây dựng dưới dạng số hoá, nên các giả định phải cố gắng sát thực, chi tiết. Có thể gồm:

- Giả định về nguyên tắc kế toán và hệ thống kế toán tài chính
- Thời hạn giao hàng và nhận tiền (ngày).

- Lượng tồn kho (ngày sản xuất).
- Tín dụng cung cấp đầu vào (phương thức thanh toán cho nhà cung ứng)
- Các thanh khoản có đầu kỳ (tính bằng tiền)

Một số lưu ý:

- Các giải trình cần đầy đủ nhưng súc tích và cụ thể, đồng thời cần giải quyết một sự nhất quán. Tức là các kế hoạch bộ phận phải thống nhất trong bản kinh doanh tổng thể.

- Các biểu bảng phù hợp với quy cách, chuẩn mực và đặc biệt là cần nhất quán trong một hệ thống thống kê - kế toán. Sự nhất quán cần thể hiện cả ở hình thức trình bày, ký hiệu cũng như các khái niệm.

Phần kế hoạch tài chính nếu được trợ giúp bằng một phần mềm tài chính thì việc xác định, tính toán sẽ trở nên rất đơn giản. Có thể dự trù các báo cáo tài chính cho 5 năm chỉ trong một vài giờ, đây cũng là phương tiện quan trọng giúp cho sự thay đổi dữ liệu được thể hiện mau lẹ, nói cách khác giúp cho kế hoạch trở nên linh hoạt và mềm dẻo hơn.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 3

HỌC PHẦN I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC 5

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC7

 I. Khái niệm, đặc trưng và vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp 7

 II. Bản chất của quản trị chiến lược và giá trị của nó 12

 III. Các giai đoạn của quản trị chiến lược 23

 IV. Nhà quản trị chiến lược 29

 V. Các cấp quản trị chiến lược..... 32

 VI. Ra quyết định chiến lược..... 34

 VI. Thông tin trong quản trị chiến lược 36

CHƯƠNG 2: NHIỆM VỤ VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP 39

 I. Xác định của nhiệm vụ doanh nghiệp 40

 II. Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp 44

 III. Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh..... 48

HỌC PHẦN II: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC 51

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH: XÁC ĐỊNH CÁC CƠ HỘI VÀ NGUY CƠ..... 53

 I. Phân tích môi trường vĩ mô 55

 II. Phân tích môi trường ngành..... 58

CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ DOANH NGHIỆP, XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ YẾU 67

 I. Phân tích tiềm năng các nguồn lực của doanh nghiệp..... 68

 II. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo chức năng quản trị 71

 III. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp..... 81

 IV. Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp 100

| | |
|---|------------|
| CHƯƠNG 5: NĂNG LỰC CỐT LÕI VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP | 109 |
| I. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp | 109 |
| II. Lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp..... | 115 |
| III. Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp..... | 125 |
| CHƯƠNG 6: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP | 145 |
| I. Cơ sở và các mô hình phân tích chiến lược | 145 |
| II. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản trong từng lĩnh vực kinh doanh ... | 158 |
| III. Lựa chọn chiến lược đầu tư ở cấp doanh nghiệp..... | 167 |
| IV. Các chiến lược dài hạn của công ty | 172 |
| CHƯƠNG 7: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH..... | 181 |
| I. Chiến lược theo vị thế cạnh tranh..... | 181 |
| II. Chiến lược kinh doanh theo các giai đoạn phát triển của ngành | 188 |
| CHƯƠNG 8: CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG | 219 |
| CHƯƠNG 9: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC | 265 |
| I. Các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp | 265 |
| II. Lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp | 276 |
| HỌC PHẦN III: THỰC HIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC..... | 285 |
| CHƯƠNG 10: TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC..... | 287 |
| I. Thực chất và ý nghĩa của việc tổ chức thực hiện chiến lược | 287 |
| II. Nội dung triển khai thực hiện chiến lược | 290 |
| III. Hệ thống chính sách và kế hoạch hỗ trợ thực hiện chiến lược | 299 |
| IV. Ý nghĩa của việc lựa chọn cơ cấu tổ chức | 305 |
| V. Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược | 324 |
| CHƯƠNG 11: HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC | 335 |
| I. Các giai đoạn của quá trình kiểm soát..... | 335 |
| II. Các cấp kiểm soát..... | 339 |
| III. Hệ thống kiểm soát | 341 |
| IV. Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược..... | 350 |
| CHƯƠNG 12: ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC | 357 |
| I. Mục đích của kiểm tra và đánh giá chiến lược..... | 357 |

| | |
|---|------------|
| II. Các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá | 360 |
| III. Hệ thống thông tin kiểm tra và đánh chiến lược | 364 |
| IV. Đánh giá và điều chỉnh chiến lược..... | 367 |
| CHƯƠNG 13: THỰC HIỆN THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ, QUYỀN LỰC VÀ CÁC MÂU THUẤN | 373 |
| HỌC PHẦN IV: CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP VÀ ỨNG DỤNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ..... | 403 |
| CHƯƠNG 14: CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP | 405 |
| I. Tổng quan về việc mở rộng hoạt động trong môi trường toàn cầu | 405 |
| II. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế | 415 |
| III. Lựa chọn phương thức phát triển quốc tế | 423 |
| IV. Các liên minh chiến lược toàn cầu..... | 432 |
| CHƯƠNG 15: ỨNG DỤNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO XÂY DỰNG KẾ HOẠCH KINH DOANH DÀI HẠN CHO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ..... | 437 |
| I. Doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) và kế hoạch kinh doanh dài hạn (KHKDDH)..... | 437 |
| II. Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ dưới cách tiếp cận quản trị chiến lược..... | 440 |