

PHẦN III

THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Tailieu.vn

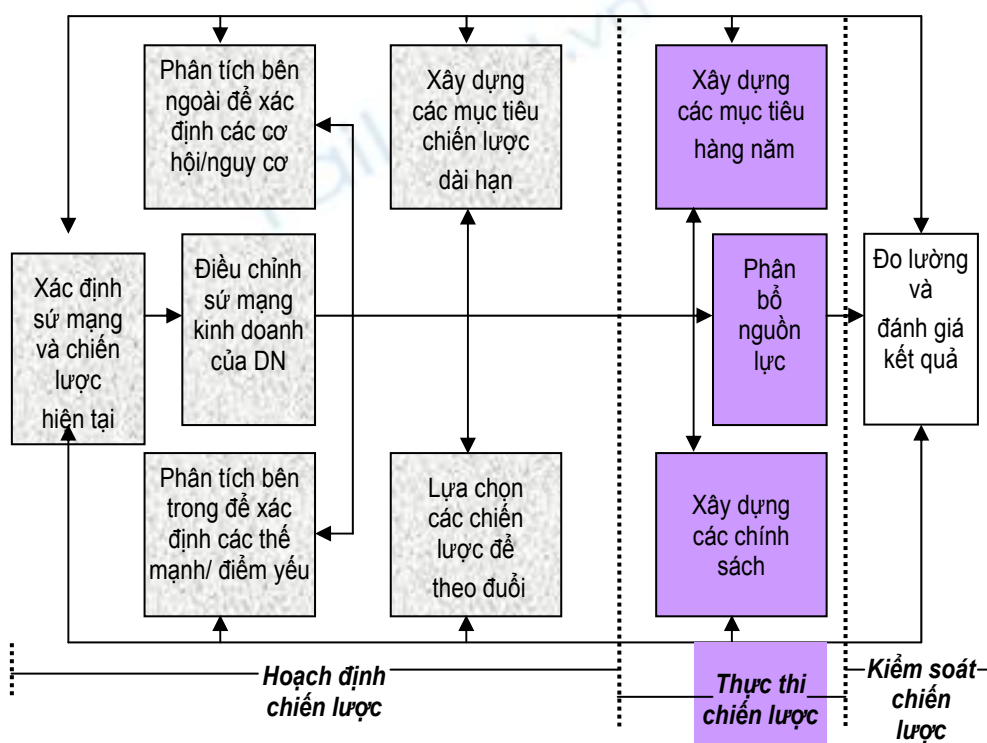
Chương 6

NHỮNG VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ CƠ BẢN TRONG THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Một chiến lược được hoạch định đòi hỏi nhiều thời gian, sức lực và tiền của nhưng nếu chiến lược đó không được từ thực hiện tốt thì việc hoạch định cũng trở thành vô nghĩa. Nếu như từ chương 1 đến chương 5 bàn về các hoạt động cần thiết trong hoạch định chiến lược thì chương 6 này bàn về các hoạt động cần thiết để biến chiến lược đã được hoạch định thành hiện thực và đảm bảo chiến lược đó được thực hiện tốt trong bối cảnh môi trường luôn biến động như ngày nay. Chương này được chia thành bốn phần chính. Phần thứ nhất đưa ra những khái niệm cơ bản, nhiệm vụ và các nhân tố ảnh hưởng đến thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Phần thứ hai nghiên cứu việc quản trị các mục tiêu ngắn hạn và các chính sách trong triển khai chiến lược. Ở phần này ngoài việc phân biệt mục tiêu ngắn hạn với mục tiêu chiến lược và phân biệt chiến lược với chính sách, người đọc sẽ hiểu được tại sao một trong những bước đầu tiên của thực thi chiến lược là cần phải quản trị tốt mục tiêu ngắn hạn và các chính sách. Phần thứ ba bàn bạc về cách quản trị các chiến thuật chức năng trong thực thi chiến lược thông qua định nghĩa rõ các chiến thuật chức năng và nêu sự khác biệt giữa chiến thuật với chiến lược, từ đó rút ra cách thức quản trị các chiến thuật. Phần thứ tư xem xét các cách thức để hoạch định việc phân bổ nguồn lực một cách có hệ thống, cụ thể là: cách hoạch định nguồn lực tại cấp công ty trong những điều kiện khác nhau, hoạch định nguồn lực tại cấp kinh doanh trên cơ sở nhận dạng các nguồn lực và sự phù hợp với nguồn lực sẵn có và các nguồn lực được đòi hỏi.

6.1. TỔNG QUAN VỀ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Giai đoạn thực thi chiến lược được biểu hiện ở phần in đậm trên hình vẽ 6.1. Thực thi là giai đoạn thứ hai - giai đoạn cốt lõi của quản trị chiến lược. Thực thi chiến lược là việc hiện thực hóa những lựa chọn trong giai đoạn hoạch định chiến lược bằng các hành động cụ thể. “*Kế hoạch không đi đôi với hành động giống như sự mơ mộng. Nhưng hành động mà thiếu kế hoạch thì chỉ là cơn ác mộng mà thôi*”. Câu ngạn ngữ của Nhật Bản phần nào nói lên mối quan hệ tất yếu giữa việc hoạch định (kế hoạch) và việc thực thi chiến lược (hành động).



Hình 6.1: Quy trình quản trị chiến lược tổng quát

Tuy nhiên, hoạch định một chiến lược thành công không có nghĩa là chiến lược đó sẽ đảm bảo triển khai thành công. Trong thực tế, việc thực hiện một cái gì đó (thực thi chiến lược) luôn luôn khó khăn hơn việc dự định làm gì (hoạch định chiến lược). Mặc dù có sự liên hệ chặt chẽ với nhau nhưng thực thi chiến lược có những khác biệt cơ bản so với hoạch

định chiến lược. Sự khác biệt này được thể hiện theo bảng sau (Bảng 6.1). Thực thi chiến lược đòi hỏi tiến hành, triển khai các hoạt động như xây dựng hệ thống thông tin tốt hơn; thay đổi các chiến lược sản phẩm, giá, phân phối, xúc tiến thương mại hỗn hợp; phát triển ngân sách tài chính; bổ sung thêm hoặc loại bỏ bớt một số thiết bị, một số nhân viên hoặc một số bộ phận chức năng; huấn luyện nhân viên mới, chuyển đổi các giám đốc cho các phòng ban... Những hoạt động này khác nhau rất lớn giữa các tổ chức có qui mô và loại hình hoạt động khác nhau.

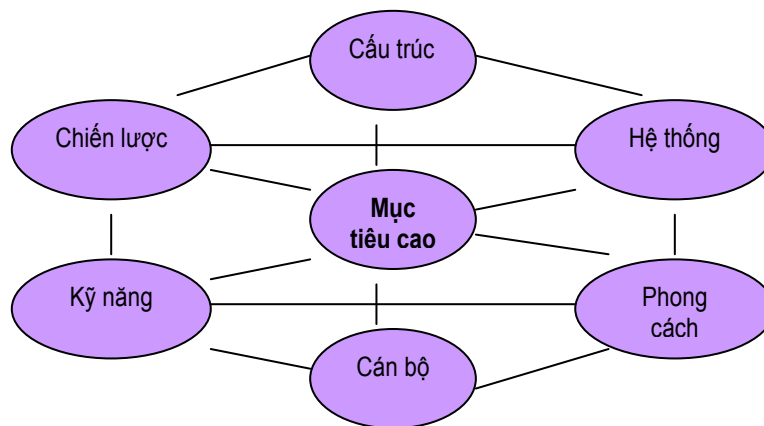
Bảng 6.1: Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và thực thi chiến lược

Hoạch định chiến lược	Thực thi chiến lược
- Định vị các lực lượng trước khi hành động	- Quản lý các lực lượng khi hành động
- Chủ yếu là quá trình tư duy	- Chủ yếu là quá trình tác nghiệp
- Đòi hỏi trực giác và kỹ năng phân tích tốt	- Đòi hỏi những khích lệ và kỹ năng lãnh đạo đặc biệt
- Đòi hỏi phối hợp một vài cá nhân	- Đòi hỏi phối hợp nhiều cá nhân, nhiều bộ phận
- Các khái niệm, công cụ của hoạch định chiến lược tương đối như nhau giữa các tổ chức có qui mô và loại hình hoạt động khác nhau	- Thực thi chiến lược có sự khác nhau rất lớn giữa các qui mô và loại hình hoạt động của tổ chức

Các vấn đề quản trị chính yếu trong giai đoạn thực thi chiến lược bao gồm: thiết lập các mục tiêu ngắn hạn; xây dựng các chính sách; phân bổ nguồn lực; điều chỉnh cấu trúc tổ chức hiện tại; xem xét các kế hoạch khen thưởng, khích lệ, tối thiểu hóa những chống đối thay đổi; thích ứng các quá trình phù hợp hóa hoạt động; phát triển một tổ chức nhân sự hữu hiệu; phát huy một nền nếp văn hóa của tổ chức để hỗ trợ cho chiến lược... Sự thay đổi trong quản trị cần phải sâu rộng hơn và khi các chiến lược được thực thi thì doanh nghiệp dịch chuyển theo một hướng mới.

Qua một số nhiệm vụ chính vừa nêu trên, chúng ta thấy rằng việc thực thi chiến lược hết sức phức tạp và khó khăn, chưa kể tới các đòi hỏi khác về những thành phần chức năng đảm nhiệm trực tiếp việc thực hiện chiến lược tiêu biểu như các vấn đề marketing, tài chính/kế toán, nghiên cứu và phát triển; các hệ thống thông tin,... Các giám đốc và nhân viên trong toàn thể doanh nghiệp phải là những người tham gia ngay từ đầu và trực tiếp trong các quyết định triển khai chiến lược.

Vào đầu năm 1977, Mc Kinsey và các cộng sự trong công ty của ông đã gán các áp lực thực hiện nhiệm vụ để khám phá cách thức mà một doanh nghiệp nên làm để thực thi chiến lược và để đạt những mục tiêu đã đặt ra. Khám phá đó chính là khung 7S (*Strategy-chiến lược, Structure - cấu trúc, System - hệ thống, Style - phong cách, Staff - nhân viên, Skill - kỹ năng, và Super ordinate Goals - những mục tiêu cao cả*) nổi tiếng. Quan điểm chính của khung 7S là việc thực thi chiến lược thành công bao gồm sự nhất quán trong quan hệ của rất nhiều yếu tố hay nói cách khác khung 7S chính là hệ thống các nhân tố ảnh hưởng tới việc thực thi chiến lược mà các nhà quản trị chiến lược cần quan tâm (Hình 6.2). Bảy yếu tố thành công được phân chia thành nhóm yếu tố mềm và nhóm yếu tố cứng, nhưng chúng tồn tại ở các dạng khác nhau. Kết luận then chốt của mô hình này là quá trình thực thi chiến lược chỉ đem lại hiệu quả, nếu như tất cả các yếu tố 7S được kết hợp linh hoạt với môi trường luôn thay đổi, như là luật pháp, yêu cầu của thị trường.



Hình 6.2: Mô hình 7S trong thực thi chiến lược

Cấu trúc tổ chức: Là cơ sở cho việc chuyên môn hóa, điều phối và hợp tác giữa các bộ phận doanh nghiệp. Cấu trúc tổ chức phụ thuộc vào chiến lược, quy mô và số lượng sản phẩm. Hệ thống cơ cấu theo cấp bậc đang triển khai trong doanh nghiệp, tức là phương thức tổ chức các công việc kết hợp với nhau.

Chiến lược: Tạo ra những hoạt động có định hướng mục tiêu của doanh nghiệp theo một kế hoạch nhất định hoặc làm cho doanh nghiệp thích ứng với môi trường xung quanh. Chiến lược đúng sẽ chi phối về sự thành công hay thất bại.

Những hệ thống: Các quy trình điều đặn (lộ trình công việc), cũng như các dòng thông tin chính thức và không chính thức hỗ trợ việc thực hiện chiến lược. Bạn hãy truyền đạt những thông tin chính thống điều đặn tới nhân viên nhằm phục vụ cho công việc của họ, qua đó sẽ gia tăng kết quả công việc và động lực. Tuy nhiên một số thông tin không chính thức chỉ cần lưu hành trong nội bộ ban lãnh đạo.

Kỹ năng khác biệt: Đây là những đặc điểm và khả năng nổi trội của doanh nghiệp. Những kỹ năng then chốt và đặc điểm khác biệt sẽ nâng tầm vị trí của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh.

Đội ngũ nhân viên: Gồm toàn bộ các hoạt động liên quan đến nhân lực như: trình độ nhân lực, quá trình phát triển nhân lực, quá trình xã hội hóa, bồi dưỡng đội ngũ quản lý kế cận, gắn kết nhân viên mới, cơ hội thăng tiến, hệ thống kèm cặp và phản hồi. Mỗi nhân viên đều quan trọng đối với doanh nghiệp. Sự phối hợp năng lực của mỗi cá nhân mang lại kết quả chung cho doanh nghiệp. Với thay đổi về thời gian và sự phát triển của doanh nghiệp sẽ đặt ra những thách thức mới cho năng lực của đội ngũ nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp: Là những giá trị và chuẩn mực chủ đạo được hình thành trong quá trình tồn tại của tổ chức và trở thành yếu tố bền vững trong doanh nghiệp. Phong cách quản lý thể hiện rõ nét ở những gì nhà quản lý hành động hơn là phát ngôn. Nhà quản lý phải ý thức được rằng, không chỉ có một phong cách lãnh đạo.

Những mục tiêu cao cả: Là những viễn cảnh được truyền tải tới mọi nhân viên trong doanh nghiệp hay còn gọi là giá trị chung. Theo nhận định

của hai Nhà kinh tế học Peters và Waterman thì những giá trị này có tầm quan trọng định hướng cho sự ổn định của sáu yếu tố còn lại và chúng chỉ chịu tác động thay đổi sau một thời gian dài.

Tất cả các yếu tố đều quan trọng do đó nếu như một doanh nghiệp không đánh giá đúng mức vai trò của một yếu tố nêu trên, thì doanh nghiệp đó sẽ không tận dụng được hết khả năng phát triển cho dù họ đã rất quan tâm tới sáu yếu tố còn lại. Ảnh hưởng của mỗi yếu tố thành công sẽ biến động theo thời gian. Ví dụ: Có lúc thì một chiến lược nổi trội hơn so với hệ thống, lúc khác thì yếu tố đội ngũ nhân viên lại đóng vai trò quyết định.

Khung 7S được phát triển nhằm đơn giản hóa sự phức tạp trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ của thực thi chiến lược. Bối cảnh này thể hiện bốn ý tưởng quan trọng:

- Nhiều nhân tố phức tạp ảnh hưởng tới năng lực của tổ chức trong việc thay đổi và ảnh hưởng tới dạng thay đổi của nó. Khung 7S cho phép hiểu biết các nhân tố này để phân tích các tổ chức và phân chia chúng thành những bộ phận có thể quản lý.

- Việc thực hiện thành công các chiến lược không chỉ phụ thuộc vào việc quan tâm đầy đủ tới các nhân tố mà còn phải nhìn nó với quan điểm hệ thống. Bảy nhân tố của Khung 7S có quan hệ qua lại mật thiết với nhau và do đó, rất khó tạo ra một sự tiến bộ trong một nhân tố mà không tạo ra sự thay đổi ở các nhân tố khác.

- Rất nhiều chiến lược bị thất bại do các nhà quản trị thiếu quan tâm cần thiết đến các nhân tố này.

- Tầm quan trọng của từng nhân tố đối với tổ chức là phụ thuộc vào các tổ chức cụ thể và vào từng thời gian cụ thể.

6.2. QUẢN TRỊ CÁC MỤC TIÊU NGẮN HẠN VÀ CHÍNH SÁCH THỰC THI CHIẾN LƯỢC

6.2.1. Quản trị các mục tiêu ngắn hạn

Xây dựng các mục tiêu ngắn hạn đúng đắn là điểm cốt lõi xác định sự thành công hay thất bại của một chiến lược. Các mục tiêu ngắn hạn có

thể được xem như nền tảng để từ đó các mục tiêu chiến lược được thực hiện. Các mục tiêu được xác định tốt thường tuân theo nguyên tắc SMART, tức là có các đặc tính cụ thể, đo lường được, có thể giao cho mọi người, hiện thực và có giới hạn cụ thể về thời gian.

Việc thực hiện nhiệm vụ sẽ được tăng cường khi các cá nhân được khuyến khích trong việc đạt tới các mục tiêu thách thức nhưng có tính hiện thực và cụ thể. Các mục tiêu ngắn hạn phải đưa ra các chỉ dẫn phù hợp, tuy nhiên nó phải tạo điều kiện cho doanh nghiệp đủ năng động trong việc thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Những thay đổi này có thể bao gồm: việc giới thiệu sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh, việc ban hành những qui định mới của Chính phủ, sự thay đổi trong nhu cầu hoặc thị hiếu của khách hàng,... Những thay đổi của môi trường bên trong cũng là những yếu tố cần được chú ý và giải quyết kịp thời. Những thay đổi môi trường bên trong có thể là: sự chuyển công tác của các nhà quản trị cấp cao, công nhân đình công, sự hỏng hóc thiết bị,... Mỗi thay đổi của môi trường dù là bên trong hay bên ngoài đều có nghĩa là doanh nghiệp phải có sự thay đổi thích ứng, điều chỉnh các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn cho phù hợp.

Mặc dù các mục tiêu ngắn hạn của doanh nghiệp có thể được đề ra một cách cẩn thận song nó không thể lường trước được tất cả những gì có thể xảy ra. Hơn nữa, phần lớn thời gian và sự chú ý của các nhà quản trị trong hoạt động hàng ngày là các công việc diễn ra hàng ngày và các công việc mang tính nổi bật. Điều này có thể dẫn tới những suy nghĩ hoặc nhìn nhận thiếu công bằng. Vì vậy, các nhà quản trị cần phải phân bổ thời gian phù hợp để nhận dạng và để phản ứng kịp thời với những sự kiện không nhìn thấy trước nhưng có ảnh hưởng quan trọng tới công ty và tới các hoạt động của họ.

Các mục tiêu ngắn hạn phải đảm bảo nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn của chiến lược tổng thể và hội nhập có hiệu quả vào chiến lược chung. Các nhà quản trị luôn phải đảm bảo rằng việc thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu ngắn hạn được đặt trong bối cảnh của chiến lược chung và nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn. Để thực hiện được sự hội nhập và thống nhất giữa các mục tiêu ngắn hạn và các mục tiêu dài hạn đòi hỏi phải nhận thức và giải quyết được hai điều kiện cơ bản.

Sự nhất quán logic: Đề cập tới khả năng trong việc đóng góp nhằm đạt tới những mục tiêu dài hạn của tổ chức của các mục tiêu ngắn hạn. Sự cần thiết của nhất quán logic bao gồm hai yếu tố: (1) phân chia, làm giảm hoặc biến các mục tiêu dài hạn thành các chỉ số thực hiện ngắn hạn; (2) bảo đảm rằng những đo lường ngắn hạn này là nhất quán với mục tiêu dài hạn của tổ chức.

Ví dụ điển hình cho sự nhất quán logic trong việc biến các mục tiêu dài hạn thành các mục tiêu ngắn hạn chính là quan hệ giữa mục tiêu chiến lược dài hạn với những đòi hỏi tài chính ngắn hạn. Để đạt tới những mục tiêu dài hạn trong việc xâm nhập và mở rộng thị trường đòi hỏi phải đầu tư vào nhà máy và các máy móc, thiết bị. Việc tài trợ cho các hoạt động này có thể là từ vốn tự có (cổ phần) hoặc vốn vay ngân hàng. Tuy nhiên, sự sẵn có hay không của các nguồn tài chính và giá của mỗi nguồn vốn bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các kết quả thực hiện tài chính ngắn hạn. Trong ngắn hạn, giá cổ phiếu có thể ảnh hưởng đến sự lượng giá của cộng đồng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Hơn nữa, các chỉ số về quản lý nợ (đòn cân nợ) so với trung bình ngành là chỉ số thể hiện khả năng trả nợ, có thể ảnh hưởng mạnh tới lượng tiền mà công ty có thể vay mượn và cũng ảnh hưởng mạnh đến giá của vốn. Do vậy, để theo đuổi mục tiêu tăng trưởng dài hạn có thể đòi hỏi công ty hình thành các mục tiêu ngắn hạn nhằm nâng cao hệ số giá cổ phiếu hoặc giảm hệ số quản lý nợ (hệ số nợ/vốn). Các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn không phải luôn có sự nhất quán logic. Các hoạt động ngắn hạn luôn phức tạp và bị ảnh hưởng bởi nhu cầu của những cá nhân tham gia vào quá trình quản trị và thực hiện chiến lược.

Sự hợp lý của tổ chức và sự hợp lý của cá nhân: Các cá nhân trong tổ chức thường có xu hướng hành động để tối ưu hóa lợi ích của họ. Tuy nhiên, sự tổng hợp các hành động hợp lý theo quan điểm của từng cá nhân trong tổ chức có thể dẫn tới những hoạt động tổ chức mà những hoạt động này không được mong đợi. Vì thế sự hợp lý của mỗi cá nhân không đảm bảo sự hợp lý của toàn bộ tổ chức.

Các nhà quản trị từng bộ phận chức năng có xu hướng rất tích cực theo đuổi các mục tiêu ngắn hạn của họ mà sự tích cực nhiều khi làm tổn hại đến mục tiêu chung của tổ chức. Ví dụ, để đáp ứng những mục tiêu hấp dẫn khách hàng, bộ phận marketing có thể hứa với khách hàng trong

việc đáp ứng các nhu cầu mang tính cá nhân hóa nhưng thực tế khả năng phân phối những mặt hàng mang tính cá nhân hóa đó đảm bảo thời gian nhanh chóng là không thực tế. Trong khi đó, bộ phận sản xuất lại muốn sản xuất những mặt hàng được tiêu chuẩn hóa cao nhằm đạt tới các mục tiêu năng suất ngắn hạn của họ. Do vậy, những đơn hàng mang tính cá nhân hóa làm chậm quá trình sản xuất và làm cho năng suất không cao khiến các nhà quản trị của bộ phận sản xuất có thể từ chối đưa vào kế hoạch hoặc làm chậm việc sản xuất các đơn hàng này. Điều này có thể làm cho công ty mất đi khách hàng.

Để hoàn thành các trách nhiệm và nghĩa vụ của mình, các nhà quản trị của các bộ phận luôn theo đuổi sự ủng hộ của lãnh đạo cấp cao và theo đuổi việc có được những nguồn lực tốt nhất. Việc xung đột giữa các bộ phận và cá nhân trong tổ chức để đạt tới những nguồn lực khan hiếm của tổ chức có thể dẫn tới việc bố trí các nguồn lực không hiệu quả. Vì vậy, việc đạt tới các mục tiêu ngắn hạn của các cá nhân có thể không dẫn tới việc tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do vậy, kết hợp tính hợp lý của tổ chức và tính hợp lý của các cá nhân đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc đưa ra các mục tiêu ngắn hạn nhằm đạt tới mục tiêu dài hạn của tổ chức.

6.2.2. Quản trị các chính sách thực thi chiến lược

Trong thực tiễn, cách thức phù hợp nhất giúp các nhà quản trị trong việc giải quyết các công việc lặp đi lặp lại thường ngày là thiết lập các chính sách mà các chính sách này có thể được áp dụng cho mỗi trường hợp xảy ra. Các chính sách, các luật lệ, hoặc các thủ tục là những thuật ngữ được sử dụng thay thế cho nhau và khó có thể phân biệt một cách rạch ròi. Tuy nhiên, ta cũng có thể phân biệt chúng như sau:

- *Luật lệ*: Được xem như những văn bản cụ thể về những điều phải làm hoặc không được làm trong những tình huống cụ thể.

- *Thủ tục*: Là một loạt những đòi hỏi của việc thực hiện nhiệm vụ được thiết kế để đạt tới mục tiêu.

- *Chính sách*: Được xem như những chỉ dẫn chung chỉ ra những giới hạn hoặc ràng buộc về cách thức để đạt tới mục tiêu. Các chính sách giúp các thành viên và các quản trị viên biết họ được mong muốn làm

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

Thực thi chiến lược đòi hỏi cùng lúc triển khai nhiều chính sách: Chính sách marketing, chính sách sản xuất - tác nghiệp, chính sách nghiên cứu - phát triển, chính sách nhân sự, chính sách tài chính... Tùy theo loại hình chiến lược lựa chọn trong hoạch định mà tầm quan trọng của các chính sách khác nhau và mức độ phối hợp các chính sách cũng khác nhau. Phần này chỉ đề cập đến một số chính sách cơ bản nhất trong thực thi chiến lược.

Chính sách marketing

Chính sách phân đoạn thị trường: Thường được sử dụng trong giai đoạn đầu của thực thi chiến lược, đặc biệt với những chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm - những chiến lược đòi hỏi gia tăng các nỗ lực marketing. Chính sách phân đoạn thị trường bắt đầu bằng việc xác định nhóm khách hàng mục tiêu, từ đó phân chia và lựa chọn những đoạn thị trường hợp lý nhất đối với thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Chính sách phân đoạn thị trường hợp lý giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả các nguồn lực hạn chế, đảm bảo cho doanh nghiệp cạnh tranh thành công với các doanh nghiệp lớn nhờ tập trung hiệu quả trên một số phân đoạn thị trường nhất định, do đó có thể đáp ứng khách hàng của mình một cách tốt nhất.

Chính sách marketing - mix: Từ việc phân đoạn thị trường hợp lý với chiến lược được lựa chọn, doanh nghiệp sẽ triển khai các biến số của chương trình marketing hỗn hợp như kiến tạo sản phẩm, định giá, lựa chọn kênh phân phối, triển khai các chương trình xúc tiến thương mại phù hợp. Ví dụ: Chính sách sản phẩm - quyết định loại sản phẩm, độ rộng của sản phẩm trong thực thi chiến lược; Chính sách giá - qui định phạm vi chung trong việc định giá bán sản phẩm trong chiến lược; Chính sách phân phối - quyết định sử dụng kênh phân phối độc quyền hay nhiều kênh phân phối, quyết định loại hình kênh phân phối; Chính sách xúc tiến thương mại - quyết định loại hình xúc tiến thương mại, tần suất sử dụng các loại hình xúc tiến thương mại trong thực thi chiến lược.

Chính sách nhân sự: Trong thực thi chiến lược, chính sách nhân sự thường đề cập đến việc đãi ngộ nhân sự - gắn thành tích với lương thưởng; hệ thống thưởng phạt hợp lý; chế độ đào tạo nhân viên phù hợp với chiến lược đã lựa chọn. Một chế độ khen thưởng hợp lý sẽ giúp các cá nhân trong doanh nghiệp gắn bó hơn với các hoạt động của chiến lược và do đó thực thi chiến lược sẽ đạt hiệu quả cao hơn. Chế độ khen thưởng phải dựa trên cơ sở các mục tiêu hàng năm. Thông thường triển khai một chiến lược mới thường bị chi phối bởi thị trường và sức cạnh tranh, do đó các quyết định về tăng lương kịp thời, thưởng nhanh chóng, đề bạt chức vụ cho đúng người, đúng thời điểm sẽ là những chất xúc tác, có ý nghĩa quan trọng trong việc thực hiện chiến lược.

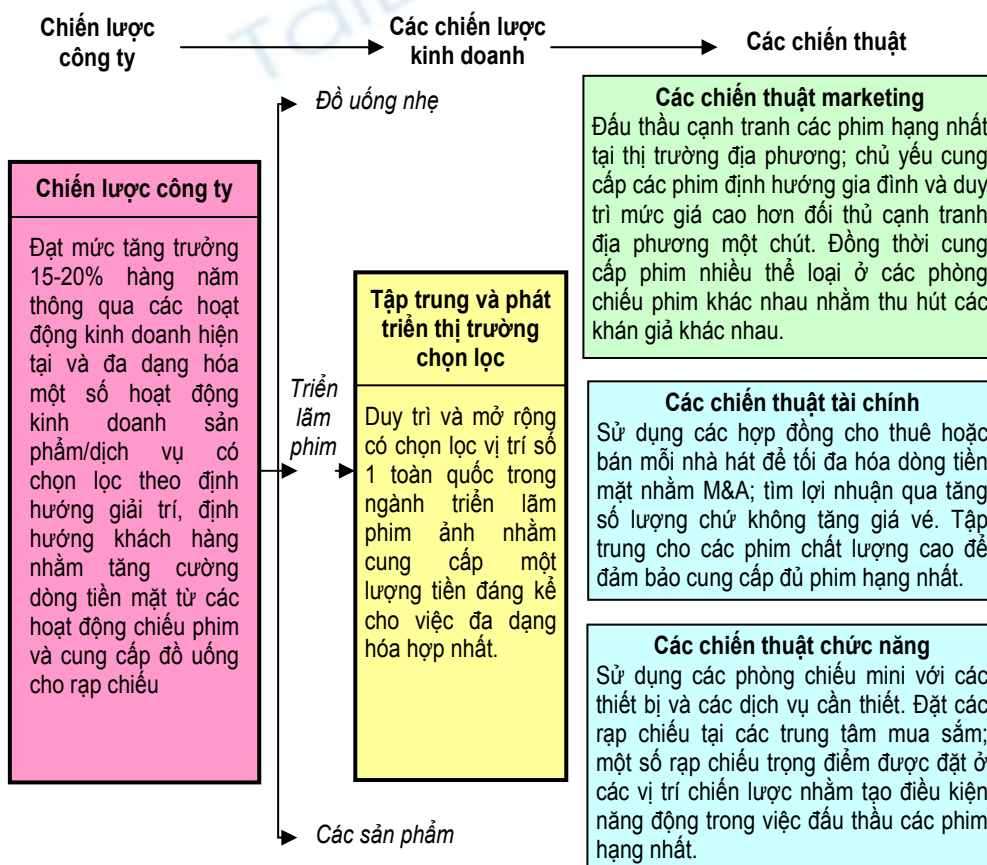
Chính sách tài chính: Như dự toán ngân sách tài chính, chính sách huy động vốn, chính sách chia lãi, chính sách tiền mặt... có tác dụng rất lớn đến hiệu quả và tiến độ thực hiện chiến lược. Ví dụ: Chính sách huy động vốn với mục đích huy động đủ vốn để thực hiện chiến lược đòi hỏi doanh nghiệp phải dự toán ngân sách tài chính hiệu quả; tổng kết các bản báo cáo tài chính về doanh thu, giá vốn, chi phí, lợi nhuận; cơ cấu vốn kinh doanh... chính xác; Chỉ ra các nguồn vốn có thể huy động. Chính sách huy động vốn tốt sẽ giúp cho thực thi chiến lược được đúng tiến độ. Việc phân tích các khoản tài chính dự toán cho phép doanh nghiệp xem xét kết quả kỳ vọng của nhiều biện pháp và phương án thực hiện chiến lược khác nhau. Hầu như các chính sách đòi hỏi dự toán tài chính dự kiến trong vòng 3 năm mỗi khi doanh nghiệp tìm kiếm nguồn vốn. Các bảng báo cáo tài chính cho phép doanh nghiệp xác định được các chỉ số tài chính dự kiến trong những điều kiện thực hiện chiến lược khác nhau.

6.3. XÂY DỰNG CÁC CHIẾN THUẬT THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Chiến thuật là các hoạt động quan trọng, mang tính chỉ dẫn cần phải được tiến hành tại mỗi bộ phận chức năng như bộ phận marketing, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, quản lý nhân sự... nhằm cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho hoạt động kinh doanh. Trong một ý nghĩa nào đó thì các chiến thuật chức năng nhằm chuyển tải ý nghĩa (mục tiêu) của chiến lược chung thành các hành động được thiết kế nhằm đạt tới các mục tiêu ngắn hạn. Tất cả các hoạt động chuỗi giá trị trong công

ty đều được thể hiện dưới dạng các chiến thuật chức năng. Các chiến thuật chức năng này hỗ trợ chiến lược của doanh nghiệp và giúp đạt tới các mục tiêu chiến lược.

Hình 6.3 mô tả sự khác biệt giữa các chiến thuật chức năng và chiến lược cấp kinh doanh, cấp công ty này cũng chỉ ra rằng các chiến thuật chức năng là rất cần thiết cho thực thi chiến lược. Chiến lược cấp công ty vạch rõ bối cảnh kinh tế chung tại General Cinema Corporation. Chiến lược cấp kinh doanh nhấn mạnh đến bối cảnh hoạt động của tập đoàn trong ngành kinh doanh nhờ rạp chiếu phim. Để tăng cường khả năng thành công của các chiến lược này, một số chiến thuật chức năng là cần thiết cho các hoạt động. Những chiến thuật chức năng này chọn lọc chiến lược cấp kinh doanh, đưa ra những chỉ dẫn ngắn hạn và cụ thể đối với các nhà quản lý điều hành trong lĩnh vực marketing, sản xuất và tài chính.



Hình 6.3: Chiến lược công ty - Chiến lược kinh doanh - Chiến thuật

Các chiến thuật khác với chiến lược cấp kinh doanh hoặc cấp công ty theo 3 khía cạnh cơ bản là: Giới hạn thời gian; tính cụ thể; và những người tham gia phát triển chiến lược/chiến thuật.

Giới hạn thời gian: Các chiến thuật nhận dạng các hoạt động được đảm nhận trong thời điểm hiện tại hoặc trong tương lai rất gần còn các chiến lược cấp kinh doanh tập trung vào bối cảnh của công ty trong vòng 3-5 năm tới. Ví dụ: Delta Airline đưa ra chiến lược phát triển thị trường/tập trung hóa nhằm tìm kiếm lợi thế cạnh tranh thông qua việc khác biệt hóa các mức dịch vụ của hãng và tập trung vào các khách hàng là người du lịch. Đối với chiến lược này, hãng cũng đưa ra các chiến thuật, cụ thể như: chiến thuật giá thường cao hơn mức giá trung bình trong ngành nhưng có những mức giá thấp cho một số tuyến bay chọn lọc nhằm ngăn cản sự cạnh tranh giá thấp của các hãng khác. Chiến lược cấp kinh doanh của hãng được tập trung trong thời gian 10 năm còn chiến thuật giá thì thay đổi theo tuần. Giới hạn thời gian ngắn hơn của các chiến thuật rất quan trọng đối với sự thành công của thực thi chiến lược vì hai lý do. Thứ nhất, nó tập trung sự chú ý của các nhà quản trị chức năng vào những việc gì cần thiết phải thực hiện trong thời điểm hiện tại để chiến lược cấp kinh doanh được hoàn thành. Thứ hai, nó cho phép các nhà quản trị chức năng có những điều chỉnh thích hợp với những thay đổi của môi trường hiện tại.

Tính cụ thể: Các chiến thuật thường cụ thể hơn các chiến lược kinh doanh do các chiến lược kinh doanh thường cung cấp định hướng mang tính chung chung còn các chiến thuật chức năng nhận dạng các hoạt động được đảm nhiệm bởi mỗi bộ phận chức năng và do đó cho phép các nhà quản trị điều hành tập trung cường độ cao vào việc làm thế nào để bộ phận chức năng của họ đạt các mục tiêu ngắn hạn. Ví dụ như: chiến lược cấp kinh doanh của General Cinema đưa cho nhà quản lý các bộ phận rạp chiếu của họ định hướng chung làm thế nào để tiến hành chiến lược tập trung/phát triển thị trường. Hai chiến thuật trong lĩnh vực marketing chỉ cho các nhà điều hành chỉ dẫn cụ thể về thể loại phim gì cần được chiếu (các phim hạng nhất, phim chủ yếu mang định hướng gia đình, phim hạng G, PG, R) và chiến lược giá nào cần được thực hiện (giá cạnh tranh trong thị trường địa phương).

Tính cụ thể của các chiến thuật đóng góp sự thành công vào quá trình thực thi chiến lược bởi một số lý do sau:

- Giúp đảm bảo rằng các nhà quản trị chức năng biết rõ cần phải hoàn thành cái gì và có thể tập trung vào việc nâng cao kết quả.

- Giúp các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ hơn về định hướng hoạt động của các nhà quản trị chức năng như thế nào nhằm hoàn thành chiến lược. Điều này khiến các nhà quản trị cấp cao tự tin hơn trong việc kiểm soát toàn bộ chiến lược.

- Làm cho sự hợp tác giữa các đơn vị chức năng trong doanh nghiệp trở nên thuận tiện hơn bằng việc làm rõ các lĩnh vực hoạt động độc lập và làm rõ các xung đột có thể có.

Những người tham gia phát triển: Những người tham gia phát triển điều hành chiến lược kinh doanh với các chiến thuật là khác nhau. Chiến lược cấp kinh doanh là trách nhiệm của giám đốc điều hành ở đơn vị cấp kinh doanh. Giám đốc điều hành này ủy quyền sự phát triển các chiến thuật chức năng cho các cộng sự cấp dưới có trách nhiệm điều hành các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp. Giám đốc điều hành một đơn vị cấp kinh doanh phải thành lập các mục tiêu dài hạn và một chiến lược mà các mục tiêu và chiến lược này có đóng góp vào sứ mạng và mục tiêu cấp công ty. Tương tự như vậy, các nhà quản trị chức năng chính yếu cũng phải thành lập nên các mục tiêu ngắn hạn và các chiến lược hoạt động có đóng góp vào sự hoàn thành mục tiêu cấp kinh doanh. Nếu như các mục tiêu dài hạn và các chiến lược cấp kinh doanh được đưa ra bởi sự bàn bạc, thương lượng giữa các nhà quản trị cấp công ty và các nhà quản trị cấp kinh doanh thì các mục tiêu ngắn hạn và các chiến thuật chức năng được đưa ra bởi sự bàn bạc, thương lượng giữa các nhà quản trị cấp kinh doanh và các nhà quản trị chức năng. Sự tham gia của các nhà quản trị chức năng trong việc phát triển các chiến thuật nâng cao sự hiểu biết, nhận thức của họ về việc gì cần phải thực hiện để đạt được các mục tiêu dài hạn và do đó đóng góp vào sự thành công của thực thi chiến lược. Nó đồng thời cũng đảm bảo rằng các chiến thuật chức năng phản ánh tính hiện thực của các hoạt động diễn ra theo sự thay đổi hàng ngày của môi trường. Có lẽ quan trọng nhất là các chiến thuật chức năng có thể nâng cao khả năng hoạt động của các nhà quản trị chức năng để giúp chiến lược được thực thi tốt.

6.4. QUY HOẠCH VÀ PHÂN BỐ NGUỒN LỰC THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Thực thi thành công các chiến lược luôn đòi hỏi những thay đổi trong việc sử dụng các nguồn lực trong tổ chức. Do đó việc qui hoạch kỹ lưỡng sự thay đổi trong việc sử dụng các nguồn lực đóng vai trò quan trọng, đòi hỏi phải được thực hiện ở những cấp độ khác nhau của tổ chức phù hợp với các cấp độ chiến lược và thống nhất với các mục tiêu chiến lược của công ty. Nói chung, việc quy hoạch nguồn lực luôn được quan tâm ở hai cấp độ. Trước hết, ở cấp độ rộng (cấp độ công ty), những nguồn lực nên được phân bổ thế nào giữa các chức năng, bộ phận, đơn vị khác nhau trong tổ chức. Thứ hai, những vấn đề chi tiết hơn (tại cấp độ kinh doanh), các nguồn lực nên được bố trí như thế nào trong mỗi chức năng, bộ phận và đơn vị khác nhau trong tổ chức để đảm bảo chiến lược lựa chọn được thực hiện tốt nhất.

6.4.1. Qui hoạch nguồn lực cấp công ty

Tại cấp công ty, việc qui hoạch nguồn lực quan tâm chủ yếu đến việc phân bổ nguồn lực giữa các bộ phận và các chức năng khác nhau sao cho nó hỗ trợ tốt nhất việc đạt tới các mục tiêu chung của công ty. Việc phân bổ các nguồn lực giữa các chức năng, bộ phận và đơn vị khác nhau trong tổ chức đòi hỏi phải được xem xét trong bối cảnh các bộ phận khác nhau trong tổ chức hỗ trợ và ảnh hưởng đến chiến lược chung như thế nào. Ở các tổ chức qui mô lớn, việc phân bổ nguồn lực và sự cân đối trong phân bổ nguồn lực có thể diễn ra ở nhiều cấp độ và nhiều giai đoạn khác nhau. Phân bổ nguồn lực tại cấp công ty minh họa một số cách thức phân bổ nguồn lực chủ yếu trong thực tiễn (hình 6.4). Có hai yếu tố quan trọng xác định tiếp cận chung trong việc phân bổ nguồn lực là *nhận thức về mức độ thay đổi nguồn lực* và *phạm vi của chỉ dẫn trung tâm*.

Nhận thức về mức độ thay đổi nguồn lực		
	Thấp	Cao
Phạm vi chỉ dẫn trung tâm	Công thức	Những ưu tiên bắt buộc
	Mặc cả tự do	Cạnh tranh tự do
		Cao
		Thấp

Hình 6.4: Phân bổ nguồn lực cấp công ty

- *Nhận thức về mức độ thay đổi nguồn lực* khi sự thay đổi chiến lược được thực hiện thành công. Điều này có thể là phạm vi theo đó các nguồn lực/tổng nguồn lực cần phải tăng hoặc giảm; hoặc thay đổi lớn giữa các nguồn lực khi tổng nguồn lực không thay đổi.

- *Phạm vi của chỉ dẫn trung tâm của quá trình phân bổ nguồn lực*: Phân bổ nguồn lực chi tiết được chỉ đạo bởi cấp công ty hoặc phân bổ là sự đáp ứng những kế hoạch cụ thể của các đơn vị khác nhau trong tổ chức. Điều này liên quan đến triết lý quản lý của lãnh đạo cấp cao, cách thức hình thành cấu trúc tổ chức và nơi ra các quyết định chiến lược trong tổ chức.

Chúng ta sẽ nghiên cứu những tiếp cận chung này trong việc phân bổ các nguồn lực thông qua 4 trường hợp. Trong mỗi trường hợp, các cách tiếp cận khác nhau của tập trung hoặc phân cấp đều được quan tâm. Trong thực tế, ta ít thấy sự phân bổ nguồn lực diễn ra dưới dạng đơn thuần nào mà thường là sự phối hợp giữa các dạng. Ngoài ra, nó luôn gắn với sự mặc cả hoặc đấu thầu. Tuy nhiên, mô hình này là cần thiết và là cơ sở để tìm hiểu cách phân bổ nguồn lực ở những hoàn cảnh khác nhau.

(1) Có ít sự thay đổi trong nguồn lực: Nếu các nhà quản trị nhận thức về sự phát triển chiến lược là cần ít sự thay đổi trong mức độ của các nguồn lực, họ sẽ quản lý việc phân bổ các nguồn lực theo những cách phản ánh nhận thức này. Hình 6.4 cho thấy điều này xảy ra theo hai cách: phân bổ nguồn lực theo *công thức* (khi chỉ dẫn trung tâm là cao) và *mặc cả tự do* (khi chỉ dẫn trung tâm là thấp - sự phân bổ nguồn lực được phân cấp). Rất nhiều công ty sử dụng *công thức* như là điểm khởi đầu trong quy hoạch nguồn lực. Ví dụ: ngân sách cho R&D là 10% doanh số, cho quảng cáo là 7%... Tất nhiên vẫn có cơ hội cho việc mặc cả và thương lượng, điều chỉnh việc quy hoạch nguồn lực, ví dụ như xác định lại công thức hoặc cách thức đo lường nguồn lực.

Quy hoạch nguồn lực theo công thức có một số điểm hạn chế. Ví dụ như, luôn có sự bất đồng về giá trị hoặc sự công bằng của công thức, do đó luôn có sự phản ứng nhằm sửa lại công thức bằng việc đưa ra các trọng số hoặc đưa thêm nhân tố. Điều này khiến vấn đề phức tạp hơn và vẫn không giải quyết được những bất đồng. Có thể phần nào làm giảm nhẹ bớt vấn đề

này như bằng cách xây dựng ngân quỹ cố định hoặc phân bổ nguồn lực theo nhu cầu của khách hàng.

Quy hoạch nguồn lực theo chiều hướng ngược lại - mặc cả tự do giữa trung tâm và các phòng ban - là cách quy hoạch ít gặp. Nếu mức độ thay đổi là thấp, khó có khả năng cho các nhà quản trị cấp cao tham gia vào quá trình mặc cả trong sự thay đổi nguồn lực. Một điều cần lưu ý là cần thận trọng trong cách thức mà các phòng ban, bộ phận tự do mặc cả việc phân bổ nguồn lực trong bối cảnh quan tâm tới những lợi ích tổng thể của tổ chức. Vấn đề làm sao tổ chức vẫn giữ được kiểm soát đối với toàn bộ chiến lược trong khi vẫn tạo ra sự tự do hơn giữa các phòng ban, bộ phận sẽ được nói thêm ở chương 8.

Nhận thức về mức độ thay đổi sẽ xác định những tiếp cận đối với việc phân bổ nguồn lực. Do đó, khi tổ chức theo đuổi chiến lược phòng thủ nó sẽ thực hiện phân bổ nguồn lực theo *công thức* và cố gắng theo đuổi những phát triển chiến lược mà ít đòi hỏi sự thay đổi trong phân bổ nguồn lực. Ngược lại, khi tổ chức theo đuổi chiến lược người tiên phong, nó thường khuyến khích việc chủ động tìm kiếm những cơ hội mới bằng việc phân bổ lại các nguồn lực và phá vỡ trạng thái cân bằng hiện tại. Vì vậy, ngay cả trong những tình huống có ít sự thay đổi thì nó vẫn thích tiếp cận theo mặc cả tự do.

(2) Phân bổ nguồn lực trong quá trình tăng trưởng: Có hai cách tiếp cận trái ngược nhau: (1) những khu vực ưu tiên có thể được thiết lập từ cấp cao và phân bổ nguồn lực có thể được ép buộc từ cấp cao; (2) cấp cao phân bổ nguồn lực qua quá trình cạnh tranh tự do (có thể thông qua một ngân hàng đầu tư nội bộ). Từ ngân hàng này, các phòng ban và các bộ phận có thể đấu thầu cho các nguồn lực tăng thêm. Phần lớn các tổ chức trong quá trình tăng trưởng đều phân bổ nguồn lực theo cách giữa hai thái cực này. Điều này có nghĩa đó là sự đấu thầu có ràng buộc, tức là các phòng ban, các bộ phận của tổ chức có khả năng đấu thầu cho những nguồn lực tăng thêm nhưng trong điều kiện của những tiêu chí và ràng buộc được qui định.

(3) Phân bổ nguồn lực trong tình huống ổn định hoặc suy giảm: Những tiếp cận phân bổ nguồn lực của giai đoạn tăng trưởng cũng có thể

được sử dụng cho giai đoạn suy giảm hoặc ổn định nhưng cũng có những khác biệt quan trọng. Đặc biệt, sự phân bổ nguồn lực luôn luôn đòi hỏi giảm nguồn lực trong một số khu vực để duy trì những khu vực khác hoặc hỗ trợ những sự phát triển mới. Có những tiếp cận khác nhau đối với vấn đề tái phân bổ nguồn lực này. Trong một số tổ chức, sự tái phân bổ nguồn lực đơn giản được ép buộc từ cấp cao. Mặt khác, sự tái phân bổ nguồn lực có thể được thực hiện thông qua tự do cạnh tranh. Ngoài ra cũng có thể dùng cách thứ 3 là trung gian giữa hai cách này - tức là đấu thầu có ràng buộc. Điều này được thực hiện bằng cách xác định những nguồn lực cần được tái phân bổ cho những hoạt động mới.

Trong thực tế, các công ty luôn thấy rõ những khó khăn của việc tái phân bổ nguồn lực. Một số giải pháp có thể được sử dụng:

- Bằng cách sáp nhập các hoạt động hoặc các bộ phận có liên quan. Khi sáp nhập các bộ phận khác nhau thành một đơn vị mới sẽ dẫn tới sự tiết kiệm nguồn lực. Điều này thường được giải thích là do sự trùng lặp hoặc đạt tới lợi ích kinh tế theo qui mô. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là tạo ra những cơ hội cho chú trọng ưu tiên tới bộ phận mới hơn là ưu tiên cho bộ phận này hoặc bộ phận khác.

- Tạo ra một bộ phận mới nằm ngoài cấu trúc thông thường. Bộ phận mới này được đầu tư bởi những nguồn lực được cắt giảm từ tất cả các bộ phận. Sau đó bộ phận mới này từ từ được đồng hóa trở lại với cấu trúc thông thường.

Tái phân bổ nguồn lực cũng có thể được thực hiện đơn giản bằng cách thắt tay đóng cửa, chấm dứt hoạt động một bộ phận nào đó của tổ chức. Cách thức này có thể dễ dàng được áp dụng trong các tổ chức đang đối mặt với sự khủng hoảng đòi hỏi phải có những hi sinh nhất định để đảm bảo sự tồn tại.

(4) *Phân bổ những nguồn lực dùng chung*: Một trong những phương diện khó nhất của phân bổ nguồn lực ở cấp công ty trong các tổ chức lớn là việc giải quyết đối với những nguồn lực dùng chung giữa các phòng ban, các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Điều này nảy sinh trong rất nhiều cách khác nhau, từ những dịch vụ được dùng chung giữa các bộ