

CÔNG THỨC ĐỂ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THÀNH CÔNG!



Doanh nghiệp của bạn đang đứng trước những viễn cảnh phát triển to lớn. Bạn phải xây dựng một chiến lược kinh doanh dài hạn. Nhưng mọi việc dường như quá khó khăn, bạn không biết phải bắt đầu từ đâu và làm như thế nào. Một chiến lược tốt, sẽ giúp các nhà quản lý và đội ngũ nhân viên nhận biết được phương hướng hành động và đem lại sự thành công cho doanh nghiệp. Trái lại, một tổ chức không có chiến lược chẳng khác nào con thuyền không người lái và có thể dẫn đến sự lãng phí khổng lồ về thời gian và các nguồn lực. Nếu coi việc xây dựng chiến lược như việc bắc một cây cầu vượt qua sông, thì sau đây là những vấn đề chính cần quan tâm để biến ý tưởng đó thành hiện thực.

1. Đừng chờ đến khi trời mưa mới lo sửa mái

Rất nhiều công ty đã có nhận thức sai lầm rằng mọi hoạt động kinh doanh đang tiến triển tốt đẹp hoặc quá tốt đẹp, thì không cần xây dựng chiến lược phát triển. Tuy nhiên, chúng ta không thể chờ đến khi trời mưa mới lo sửa mái nhà, mà phải làm điều này trước khi nó xảy ra.

Vấn đề nằm ở chỗ nếu không quan tâm đến quản lý và xây dựng chiến lược trong kinh doanh, mọi thứ sẽ trở nên lỗi thời và tồi tệ đi rất nhanh. Bạn nên hiểu rằng sẽ đến lúc các tiến trình trở nên già cỗi một cách tự nhiên và khi đó thu nhập sẽ giảm, chi phí sẽ gia tăng, con người trở nên mệt mỏi, các dịch vụ bị đóng băng và lợi nhuận tụt giảm không thương tiếc.

Thông thường các chiến lược sẽ dần mất hiệu lực sau 9 – 15 tháng thực hiện và một tổ chức muốn thay đổi chiến lược sẽ cần từ 12-24 tháng để đưa ra được ý tưởng mới. Vậy, sẽ rất

nguy hiểm nếu chờ đến khi có vấn đề xảy ra mới bắt tay vào việc sửa đổi. Quá trình xây dựng chiến lược cũng giống như việc giữ gìn sức khỏe và luyện tập thể dục: không bao giờ là quá đủ, kết quả không nhìn thấy ngay nhưng đó lại là việc cần ưu tiên trước mắt, không thể chờ đến ngày mai. Bởi vì nếu chờ đến ngày mai, thì có thể đã là quá muộn.

2. Hãy đề phòng với “chủ nghĩa gia tăng thiên cận”

Bước khởi đầu thông thường cho việc xây dựng chiến lược đối với nhiều công ty chỉ đơn giản là đặt các con số tài chính lên tường và hướng các đơn vị kinh doanh lập kế hoạch và thực hiện theo các con số đó. Chiến lược ở đây có thể là: “Trở thành công ty có doanh số 1 tỷ đô-la trong vòng ba năm” hoặc “tăng trưởng 10%/năm”...

Tuy nhiên, các mục tiêu bị đánh đồng là chiến lược như thế này rất dễ làm cho bạn không nhận ra được cụ thể mình đang ở đâu và cần phải đi đến đâu. Đó có thể gọi là “Chủ nghĩa gia tăng thiên cận”, bởi vì ở đây không hề có đường hướng để thực hiện, nên chỉ có thể coi đó là những mục tiêu tăng trưởng trên những con số.

Chỉ tập trung vào các mục tiêu tăng trưởng trước mắt, thì cùng lắm kết quả mà công ty đạt được cũng chỉ như đẩy được chiếc thuyền trôi trên sông, còn có đi được xa và có ra được biển hay không lại là chuyện khác.

3. Chiến lược là sự liên kết các bộ phận đang vận động

Một hoạt động kinh doanh bao gồm rất nhiều bộ phận và chỉ có thể coi đây là một bộ máy hoàn chỉnh có chất lượng cao khi tất cả các bộ phận cấu thành vận hành hài hòa và cân đối. Nhiều công ty chỉ xây dựng chiến lược hẹp, tập trung vào một số lĩnh vực nhất định (ví dụ như tư vấn tài chính, các đơn vị kinh doanh riêng biệt, bán hàng và marketing, đầu tư vào công nghệ thông tin, chương trình quản trị nhân sự hoặc tính hiệu quả của tổ chức) mà không có được cái nhìn chiến lược tổng thể.

Những nghiên cứu gần đây do David Norton – nhà sáng lập kiêm chủ tịch công ty Tư vấn CNTT Balanced Scorecard và giáo sư Robert Kaplan của trường đại học Havard tiến hành cho thấy 67% các chương trình quản trị nhân sự và các chiến lược công nghệ thông tin không được triển khai trong mối liên kết với các đơn vị kinh doanh hoặc các chiến lược chung. Đây là những minh chứng cho quan điểm xây dựng chiến lược đơn lẻ như trên vẫn còn phổ biến đối với nhiều công ty.

Để đạt được hiệu quả, một chiến lược cần phải được xây dựng theo hướng chính thống, nghĩa là phải liên kết và cân bằng được tất cả mọi hoạt động kinh doanh chủ yếu của công ty sao cho chúng phù hợp với nhau.

4. Phân tích rõ tình hình trước khi đưa ra chiến lược

Các công ty khi triển khai thực hiện chiến lược thường bỏ qua một số bước quan trọng như phân tích tình trạng nội bộ của công ty một cách thẳng thắn và trung thực, hoặc thiếu sự hiểu biết sâu sắc về thị trường và môi trường kinh doanh của họ.

Để đảm bảo thành công, chiến lược cần được xây dựng dựa trên thực lực của công ty. Bạn phải xác định những năng lực chủ chốt của mình. Đó có thể là các mặt mạnh về tổ chức; có các kỹ năng nổi trội; nắm giữ nhiều nhà quản trị tài năng; có công nghệ vượt trội; thương hiệu nổi tiếng; nguồn vốn hùng hậu; chiếm thị phần lớn trong các thị trường chủ chốt. Đồng thời phải nhận biết những mặt yếu của công ty. Chúng có thể là mạng lưới phân phối kém hiệu quả; quan hệ lao động không tốt; thiếu các nhà quản trị có kinh nghiệm quốc tế; sản phẩm lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh.

Nếu không có những phân tích, đánh giá nội bộ trung thực và lấy chúng làm cơ sở để cung cấp thông tin cho những người có nhiệm vụ xây dựng chiến lược, thì có thể coi như cầm chắc thất bại trong tay.

Cũng giống như vậy, sẽ không thể xây dựng được một chiến lược tốt nếu không nhìn thấy rõ hướng phát triển trong tương lai của thị trường và môi trường kinh doanh. Điều này rất quan trọng vì chính chúng là yếu tố quyết định việc thay đổi chiều hướng kinh doanh của bạn. Ví dụ một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ trước khi chuyển hướng kinh doanh sang mua trọn gói sản phẩm và bán lại, thì họ phải tính đến việc thay đổi này có ảnh hưởng thế nào đến tỷ suất lợi nhuận.

5. Sự thành công nằm trong những câu hỏi được đặt ra



Thông thường, các công ty hay đi tắt trong quá trình xây dựng chiến lược bằng cách rập khuôn áp dụng các phương thức cũ kỹ: đưa ra các câu hỏi đã được định sẵn, dẫn đến kết quả cũng vẫn là những câu trả lời cũ rích. Một chiến lược thành công không nằm ở những câu trả lời mà nằm ở chính trong các câu hỏi được đặt ra.

Nhiều công ty thường mắc sai lầm khi chỉ đưa ra các câu hỏi mà họ đã biết cách trả lời, hoặc còn có những trường hợp tồi tệ hơn, chỉ đưa ra các vấn đề mà họ biết rằng mình sẽ làm tốt. Và nguy hiểm hơn nữa nếu có những thành công hay thất bại trong quá khứ đã làm cho một số câu hỏi nào đó về tình trạng thực tiễn ăn sâu vào tiềm thức của đội ngũ lãnh đạo.

Nhiều nhà tư vấn xây dựng chiến lược nhận thấy các khách hàng của họ đã thay đổi quan điểm một cách sâu sắc về bản thân mình, về thị trường, về phương thức kinh doanh và về mục đích của họ chỉ đơn giản bằng cách xem xét nhiều vấn đề khác nhau hoặc thậm chí chỉ là đặt câu hỏi ở nhiều cách khác nhau.

6. Công cụ không phải là chiến lược

Có rất nhiều phương pháp và công cụ phân tích rất có giá trị cho việc xây dựng chiến lược. Tuy nhiên, chúng chỉ đơn giản mang tính chất gợi ý cho một phần cụ thể nào đó trong quá trình thiết lập các ý tưởng chiến lược. Chúng ta không nên nhầm lẫn chúng là chiến lược. Hơn nữa, các công cụ và phương pháp phân tích đều có các điểm mạnh, điểm yếu và được áp dụng trong những tình huống nhất định. Vì vậy, sẽ rất nguy hiểm nếu như chúng được sử dụng không đúng cách, đúng chỗ và vượt ra khỏi tình huống của quá trình xây dựng chiến lược tổng thể.

Ví dụ, ma trận Growth – Share xem xét hai yếu tố, đó là sự tăng trưởng của thị trường và thị phần của doanh nghiệp trong thị trường tương ứng. Công ty tư vấn Boston Consulting Group phát triển ma trận này nhằm giúp doanh nghiệp định hướng chiến lược cho các hoạt động kinh doanh của mình. Đối với doanh nghiệp, ma trận này được dùng để xác định vị trí của sản phẩm trên thị trường và qua đó đưa ra quyết định chiến lược thích hợp. Trong khi đó, mô hình Porter's Five Forces còn gọi là “Năng lực lượng cạnh tranh” được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn cả, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để doanh nghiệp duy trì hay tăng lợi nhuận.

7. Ý tưởng chiến lược và việc thực thi chiến lược đều trở nên vô nghĩa nếu không có sự gắn kết với nhau

Một chiến lược thường đi xa hơn một ý tưởng. Sự thành công của chiến lược nằm ở trong quá trình thực thi nó. Và thực thi chiến lược có nghĩa là làm cho chiến lược trở thành hiện thực. Chỉ có một cách duy nhất để làm được điều này là công ty phải định ra phương hướng và sử dụng các công cụ hợp lý để thực thi chính xác phương hướng đã đề ra. Mặt khác nếu công ty không có ý tưởng chiến lược mà đã thực thi thì chẳng khác nào đâm đầu vào đá.

Có thể trích dẫn một câu tục ngữ cổ để khái quát vấn đề đưa ra ở đây: ý tưởng nếu không thực thi giống như nằm mơ giữa ban ngày, nhưng thực thi mà thiếu ý tưởng giống như ác mộng giữa ban đêm.

8. Chiến lược phải được công bố rộng rãi

Thông thường, các nhà lãnh đạo thường vấp phải sai lầm cho rằng mọi người tự hiểu những gì mà công ty đang cố gắng để đạt được. Cuộc khảo sát do Kaplan & Norton tiến hành cũng cho thấy trung bình khoảng 95% nhân viên không được thông báo và không hiểu gì về chiến

lược phát triển của công ty mình. Thực tiễn này dẫn đến hậu quả là không liên kết được sức mạnh tổng lực của đội ngũ nhân viên.

Truyền đạt một cách rõ ràng, thẳng thắn chiến lược của công ty là điều kiện tiên quyết để đi đến thành công.

9. Chiến lược phải đưa ra được các mục tiêu, chiến thuật thực thi cụ thể và có cơ chế kiểm soát

Cụ thể hóa chiến lược bằng các mục tiêu là yếu tố quan trọng nhất để biến ý tưởng thành hiện thực. Mục tiêu chiến lược (là những mục tiêu chính mà doanh nghiệp muốn đạt được thông qua việc thực hiện một loạt các hành động cụ thể) phải đánh giá được, mang tính khả thi và có thời hạn thực hiện rõ ràng. Các chiến thuật thường được thiết lập theo hướng cụ thể hóa chi tiết việc thực hiện các mục tiêu trong từng giai đoạn. Cơ chế kiểm soát chiến lược là cơ chế quản lý và tổ chức nhằm để kiểm soát các bước trong quá trình thực hiện chiến lược nhằm đảm bảo quá trình đi theo đúng định hướng mục tiêu chiến lược.

Tuy nhiên, hiện nay các vấn đề này ít được các công ty quan tâm trong quá trình xây dựng và thực thi chiến lược.

10. Vai trò của nhà lãnh đạo quyết định sự thành công của chiến lược



Động lực chủ yếu của chiến lược phát triển là phát huy yếu tố con người, đặt con người vào vị trí trung tâm, coi doanh nghiệp là phương tiện để con người phát huy tài năng sáng tạo. Lãnh đạo doanh nghiệp là nhân tố quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp và do đó, nó quyết định sự thành bại của chiến lược phát triển doanh nghiệp. Người lãnh đạo cần phải có tầm nhìn về xu hướng phát triển kinh tế, dự đoán các thay đổi về nguồn lực, về nhu cầu thị trường..., để từ đó thiết lập một chiến lược phù hợp, giúp doanh nghiệp có khả năng đón đầu các cơ hội và thách thức ở phía trước. Tầm nhìn chiến lược cần có tính sáng tạo, đi trước các đối thủ cạnh tranh và đóng vai trò là kim chỉ nam cho việc xây dựng các kế hoạch kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp.

Thường thì con người làm cho chiến lược thành công nhiều hơn chiến lược mang đến thành công cho con người tạo ra nó.