

ĐỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH KHÔNG CÒN NẪM TRÊN GIẤY

1. Các nguyên nhân thất bại

Theo nghiên cứu của Tạp chí Harvard Business Review, có rất nhiều nguyên nhân khiến quá trình triển khai chiến lược kinh doanh thất bại, trong đó nổi cộm là 5 nguyên nhân sau:

1.1 Thực thi không đồng bộ

Nhiều tổ chức có xây dựng chiến lược, nhưng trong quá trình thực thi, mỗi đơn vị, phòng ban, đội nhóm, cá nhân lại làm theo hiểu biết của mình mà không có sự đồng bộ, nhất quán, cho dù các quản lý cũng quản trị theo mục tiêu (MBO) và mục tiêu họ đặt ra cũng đạt các tiêu chí S.M.A.R.T.

1.2 Chỉ quan tâm đến kết quả cuối cùng, xem nhẹ các kết quả trung gian mang tính dẫn dắt

Nhiều tổ chức khi đặt ra mục tiêu chỉ hướng đến kết quả cuối cùng, trong khi muốn đạt được kết quả này phải mất nhiều thời gian và cần có nguồn lực. Chưa kể việc này thường đặt các tổ chức vào thế "đã rồi" nếu như một mục tiêu nào đó không đạt được.

Nếu xem thực thi chiến lược là hành trình đi từ A - Z, thì không chỉ quan tâm đến A, đến Z, mà còn phải biết đến các cột mốc ở giữa như B, C, D, X, Y... để đảm bảo tổ chức đang đi đúng hướng, và nếu có chệch hướng thì có thể điều chỉnh kịp thời.

1.3 "Truyền" nhưng không "thông"

Nhiều tổ chức quan tâm đầu tư cho việc truyền đạt chiến lược và công tác hoạch định, triển khai chiến lược, thế nhưng lại không tìm hiểu nhân viên có thực sự "thông" những nội dung họ "truyền" hay không.

Một trong những lý do chính là tổ chức không xây dựng được một hệ ngôn ngữ chung về chiến lược, không có sự thấu hiểu đúng và đồng bộ về việc hoạch định và triển khai chiến lược, do đó, triển khai không hiệu quả.

1.4 "Xây" và "đo" không đồng bộ

Sau khi đã hoạch định chiến lược, bước quan trọng tiếp theo là phải biến chiến lược thành những hoạt động cụ thể và đo lường kết quả công việc dựa trên đó.

Nhiều tổ chức đã xây dựng chiến lược, nhưng trong quá trình vận hành và đo lường kết quả lại chưa đồng bộ được những thước đo công việc với mục tiêu chiến lược, hoặc chưa xây dựng được những thước đo có ý nghĩa. Điều này làm suy giảm đáng kể hiệu quả thực thi chiến lược của tổ chức.

1.5 Suy nghĩ theo lối mòn "xây dựng và triển khai chiến lược là công việc của cấp cao"

Lỗi suy nghĩ này tiềm ẩn hai thiệt hại lớn cho tổ chức. Thứ nhất, không tận dụng được trí tuệ của nhân viên nơi "tuyến đầu", là những người sâu sát với công việc và khách hàng nhất. Thứ hai, kiểu tư duy này khiến toàn bộ công việc hoạch định, triển khai chiến lược bị ách tắc ở đội ngũ quản lý cấp cao, khiến chiến lược của tổ chức có thể gặp rủi ro khi đối tượng này nghỉ việc, đồng thời cũng không tạo được tính sở hữu và tính cống hiến ở nhân viên.

2. Bốn yếu tố không thể thiếu của một chiến lược kinh doanh thành công

Chiến lược được coi như công việc tạo dựng vị thế duy nhất và có giá trị nhờ việc triển khai một hệ thống các hoạt động khác nhau với các đối thủ đang trực tiếp cạnh tranh thực hiện. Vậy để tạo dựng được vị thế trên thị trường cần phải xây dựng chiến lược như thế nào?

Một chiến lược kinh doanh cần phải có 4 yếu tố: mục tiêu chiến lược, phạm vi chiến lược, lợi thế cạnh tranh cuối cùng là hoạt động chiến lược và năng lực cốt lõi. Các yếu tố này cần có sự nhất quán, gắn liền với nhau.

2.1 Mục tiêu chiến lược

Mỗi một chiến lược được xây dựng, luôn mang trong mình sự kỳ vọng về một kết quả tốt mà chiến lược kinh doanh được xác định thực hiện. Định hướng các hoạt động của doanh nghiệp trong vòng một năm đều phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh. Cần phải phân biệt mục tiêu và sứ mệnh tầm nhìn của doanh nghiệp, thực tế có nhiều doanh nghiệp thường bị nhầm lẫn giữa chiến lược với sứ mệnh của doanh nghiệp. Sứ mệnh của doanh nghiệp là chỉ ra mục đích hoạt động và lý do tồn tại của doanh nghiệp. Vì vậy, thường mang tính khái quát cao, ngược lại mục tiêu chiến lược cần phải đảm bảo cụ thể, có định hướng và thời gian rõ ràng.

Việc xác định mục tiêu như thế nào có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp. Chẳng hạn nếu 1 doanh nghiệp lựa chọn là lợi nhuận thì đương nhiên mục tiêu chiến lược sẽ tập trung vào phục vụ các nhóm khách hàng hay là phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận cao bằng những sản phẩm chất lượng có giá trị cao và giá thành phù hợp với túi tiền của khách hàng, còn ngược lại nếu chọn tăng trưởng, thì doanh nghiệp phải đa dạng hóa các dòng sản phẩm nhằm thu hút khách hàng và nhiều phân khúc thị trường khác nhau.

Doanh nghiệp cũng có thể đưa các mục tiêu làm chiến lược kinh doanh chẳng hạn như: tăng trưởng thị phần, chất lượng, giá trị của khách hàng...việc lựa chọn mục tiêu làm sao phụ thuộc vào ngành nghề kinh doanh và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. tuy nhiên cần doanh nghiệp cần cẩn thận trong lựa chọn mục tiêu tăng trưởng, giá trị cổ phiếu hoặc lợi nhuận hàng năm làm mục tiêu chiến lược vì nó có thể làm doanh nghiệp phát triển không bền vững.

Mục tiêu quan trọng nhất của chiến lược kinh doanh đem lại là lợi nhuận cao bền vững, mục tiêu của mỗi chiến lược thường được đo bằng lợi nhuận trên tổng số đầu tư.

2.2 Phạm vi chiến lược

Một chiến lược kinh doanh hiệu quả không nên tập trung làm thỏa mãn tất cả các nhu cầu ở tất cả các phân khúc thị trường vì nếu như vậy doanh nghiệp sẽ bị phân tán nguồn lực và nỗ

lực. Vì vậy, doanh nghiệp cần đặt ra giới hạn về khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý hoặc chuỗi giá trị trong ngành, để có thể tập trung vào thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng đó là phạm vi chiến lược. Phạm vi chiến lược không nhất thiết phải mô tả chính xác những gì doanh nghiệp làm nhưng rất cần định rõ và truyền tải cho nhân viên doanh nghiệp sẽ không làm gì. Ví dụ, một ngân hàng xác định rõ không cấp tín dụng cho khách hàng kinh doanh các mặt hàng mà giá biến động mạnh như sắt thép, phân bón. Điều này là cần thiết để các nhà quản lý cấp trung không dành quá nhiều thời gian vào các dự án mà sau đó sẽ bị bác bỏ vì chúng không phù hợp với chiến lược.

2.3 Lợi thế cạnh tranh

Doanh nghiệp có thể lựa chọn tập trung vào đáp ứng một hoặc một vài nhu cầu của nhiều khách hàng như: Tập trung vào nhiều nhu cầu của một số ít khách hàng như trường hợp của An Phước cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau (áo sơ mi, quần âu, ca-ra-vát, vali, giày...) cho các khách hàng doanh nhân, công sở có thu nhập cao; Doanh nghiệp cũng có thể lựa chọn tập trung vào nhiều nhu cầu của nhiều khách hàng trong một khu vực thị trường hẹp.

Việc lựa chọn phạm vi phải dựa trên nguyên tắc thị trường có nhu cầu thực sự và doanh nghiệp thực sự am hiểu cũng như có thể đáp ứng được nhu cầu. Doanh nghiệp cũng cần tránh đối đầu với các đối thủ cạnh tranh mạnh hoặc đang đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

2.4 Hoạt động chiến lược và năng lực cốt lõi

Chiến lược Marketing là cách mà doanh nghiệp thực hiện để đạt được mục tiêu Marketing và thường liên quan đến 4P. Mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt được trên thị trường như là khối lượng sản phẩm, thị phần được gọi là mục tiêu Marketing. Con đường mà doanh nghiệp dự định đi để đến được mục tiêu thì gọi là chiến lược Marketing. Tất cả mọi chiến lược marketing được vạch ra không phải chỉ nhằm tạo ra doanh số, mà nhằm để tạo ra lợi nhuận.

Chiến lược Marketing hỗn hợp 4P (marketing mix). Chiến lược marketing về cơ bản thường được triển khai chung quanh 4 yếu tố:

- Sản phẩm (product)
- Giá (price)
- Xúc tiến thương mại hay Truyền thông (promotion)
- Kênh phân phối (place)

Tùy vào tình hình thực tế của thị trường mà người ta vận dụng một hay nhiều yếu tố để thực hiện chiến lược thị trường.

Các doanh nghiệp mà sản phẩm chủ yếu là sản phẩm dịch vụ thường có xu hướng triển khai từ 4 yếu tố chính này thành 7 yếu tố (và được gọi là 7P) để phản ánh sự chú tâm của mình đối với sự đặc thù của sản phẩm dịch vụ:

- Sản phẩm (product)
- Giá (price)
- Xúc tiến thương mại hay Truyền thông (promotision)
- Kênh phân phối (place)
- Con người (people)
- Qui trình (process)
- Chứng minh thực tế (physical evidence)

3. Các nguyên tắc triển khai chiến lược hiệu quả

Trong một tổ chức, việc lựa chọn chiến lược và thực thi nó sao cho thành công là một thách thức lớn. Trên thực tế, không có chiến lược nào mạnh bằng sự liên kết của chuỗi các ý tưởng chiến lược sâu sắc với các hành động được thực hiện trong tổ chức. Về bản chất, một chiến lược thành công chính là việc lựa chọn làm gì và không nên làm gì? Khi chiến lược của một công ty chỉ có thể trông tuyệt vời trên giấy thì chúng sẽ trở nên hữu ích khi được triển khai đầy đủ. Có rất nhiều tổ chức đang vật lộn để thu hẹp khoảng cách giữa việc lên kế hoạch chiến lược và chuyển giao thành hành động.

Có nghiên cứu cho thấy rằng hơn 70% chiến lược không đạt được mục tiêu mong muốn của tổ chức. Những nỗ lực không thành công chính là thiếu đi nghệ thuật lựa chọn chiến lược đúng đắn và việc chuyển đổi các lựa chọn thành hành động tác động đến kinh doanh.

Theo một cuộc khảo sát được thực hiện bởi Economist Intelligence Unit (EIU), chỉ 1 trong 10 tổ chức có thể thực hiện tất cả các mục tiêu chiến lược của họ. Thực trạng này không chỉ là vấn đề đau đầu đối với các doanh nghiệp riêng lẻ mà còn là vấn đề của toàn cầu.

Để vượt trội trong việc thực hiện chiến lược thành công, các tổ chức phải áp dụng các năng lực và hệ thống quản lý phù hợp. Về cơ bản, mọi tổ chức đều cần một mô hình thực hiện chiến lược. Khi nói đến thiết kế mô hình, một khung chiến lược sẽ không hoàn toàn phù hợp với tất cả các tổ chức mà ở mỗi tổ chức sẽ áp dụng các nguyên tắc thực thi phù hợp. Tuy nhiên, nhìn chung, có năm nguyên tắc hướng dẫn thực thi chiến lược dưới đây dựa trên kinh nghiệm và nghiên cứu đóng vai trò là điểm khởi đầu mạnh mẽ để thực hiện chiến lược trong tổ chức.

MÔ HÌNH CÁC NGUYÊN TẮC TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC



3.1 Nguyên tắc số 1: Làm rõ chiến lược

Làm rõ nét các lựa chọn chiến lược, thiết kế một lựa chọn chiến lược và đưa ra các mục tiêu có thể tác động đến hành vi và hiệu quả kinh doanh. Chiến lược càng rõ ràng thì mức độ thấu hiểu càng cao

3.2 Nguyên tắc số 2: Thống nhất các nhà lãnh đạo

Xây dựng sự thống nhất trong đội ngũ lãnh đạo, thiết lập trách nhiệm rõ ràng và xác định các hành vi lãnh đạo. Điều này sẽ giúp cho sự nhất trí cao nhất, mang lại sự đồng thuận trong cách làm việc cũng như thực hiện chiến lược. Bởi trong quá trình thực hiện, xảy ra bất cứ sự sai khác nào trong thực thi cũng khiến hiệu quả chiến lược rẽ sang một hướng khác. Lúc đó, sẽ gây mâu thuẫn nội bộ và phá vỡ trật tự tổ chức.

3.3 Nguyên tắc số 3: Xây dựng sự tham gia

Huy động các bên liên quan thông qua đồng sáng tạo và giao tiếp. Điều này cho phép sự chia sẻ cảm nhận ở cấp độ cá nhân và xây dựng năng lực cho các cách làm việc hiệu quả.

3.4 Nguyên tắc số 4: Sắp xếp các cam kết

Phân bổ vốn, thời gian và con người, cài đặt hệ thống quản lý để điều phối và điều chỉnh chiến lược. Hỗ trợ các triển khai sáng kiến chiến lược lớn thông qua quản lý các danh mục, đầu công việc.

3.5 Nguyên tắc số 5: Tăng tốc phân phối giá trị

Xây dựng khả năng phân phối quản lý dự án và quản lý bộ phận thực hiện công việc, thực hiện các chiến lược thông qua các dự án có tác động cao. Trao quyền triệt để cho các nhà lãnh đạo bộ phận thực hiện công việc. Sự trao quyền mang giúp tổ chức trao niềm tin cho các nhà lãnh đạo, giúp họ có thái độ trách nhiệm cao hơn với công việc.

Kết hợp các nguyên tắc triển khai chiến lược lại với nhau một mặt là cơ sở để thiết kế các mô hình chiến lược đúng đắn, đưa ra các năng lực và hệ thống quản lý phù hợp cho tổ chức. Mặt khác, các ý tưởng cốt lõi của tổ chức và thực tiễn quản lý là nền tảng cho các nguyên tắc triển khai. Điều quan trọng là xem xét sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các yếu tố và thiết kế một cách tiếp cận tích hợp để thực hiện. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, chúng ta phải luôn nhớ đặt nhân viên làm trung tâm của việc triển khai và thực hiện chiến lược.

4. Lãnh đạo và trách nhiệm triển khai chiến lược hiệu quả

Brightline (tổ chức liên minh phi thương mại toàn cầu) có đề cập đến 10 nguyên tắc hướng dẫn giúp thu hẹp khoảng cách giữa chiến lược và phân phối thực hiện, nguyên tắc thứ hai trong số đó tập trung rõ ràng vào lãnh đạo. Cụ thể rằng nó thúc giục việc tổ chức chấp nhận việc lãnh đạo có trách nhiệm hơn về chiến lược mà họ đã đề xuất. Thách thức lớn nhất đối với việc triển khai chiến lược đó chính là hành vi của con người, được thúc đẩy bởi lợi ích cá nhân, động lực và thái độ. Các nhà lãnh đạo phải là người thiết lập những cam kết chung về các ưu tiên phân phối triển khai chiến lược và thường xuyên củng cố nó. Theo như nguyên tắc số hai ở trên, các nhà lãnh đạo trong tổ chức cần có sự thống nhất để việc triển khai được nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Các nhà lãnh đạo cần sẵn sàng đưa ra quyết định và đưa ra định hướng ngay khi họ có đủ thông tin – không phải là đợi khi có đủ tất cả nhưng đủ để hình dung ra việc thực hiện các bước tiếp theo. Để làm được điều đó, họ phải đưa ra các quyết định nhanh chóng bằng cách loại bỏ các rào cản, giải quyết các rủi ro và củng cố trách nhiệm, quyền sở hữu. Nếu quyết định là không chính xác cần nhận ra thất bại và có sự đúc rút kinh nghiệm càng nhanh càng tốt.

5. Thái độ văn hóa đúng đắn khi cung cấp các chương trình chiến lược

Theo khảo sát của EIU, thái độ văn hóa là rào cản số một để thực hiện chiến lược thành công. Văn hóa là điều có thể phức tạp để hiểu và khó thay đổi trong tổ chức.

Một cách để hiểu văn hóa của một công ty là nhìn vào cách nó nhìn nhận thất bại và đón nhận thành công. Các tổ chức cần trao quyền cho các nhóm phân phối chương trình theo cách khiến họ cảm thấy có thể thử nghiệm và học hỏi nhanh chóng. Nhưng để điều này xảy

ra, họ cũng cần một môi trường – nơi các thách thức được thảo luận cởi mở và giá trị của thất bại được đánh giá cao.

Các tổ chức cũng phải nhớ luôn luôn đón nhận thành công tích cực, định hình văn hóa chiến thắng bằng cách thu hút và kích thích những người chịu trách nhiệm cung cấp các chương trình chiến lược. Đôi khi phải mất nhiều năm để đưa ra một chiến lược tuyệt vời, vì vậy đừng quên khen ngợi và tuyên dương những thành công đầu tiên

6. Làm thế nào để đảm bảo việc triển khai chiến lược hiệu quả?

Theo khảo sát của EIU, rào cản được trích dẫn nhiều thứ hai đối với việc thực hiện chiến lược thành công là ‘nguồn lực không đủ hoặc được quản lý kém’. Để khắc phục điều này, các nhà lãnh đạo phải có khả năng truyền cảm hứng và phân công đúng người để đưa ra từng chương trình chiến lược.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần ưu tiên các sáng kiến quan trọng nhất để đạt được mục tiêu của mình. Thực tế, tất cả nhân viên của một công ty đều có vai trò trong việc triển khai chiến lược. Bằng cách loại bỏ nỗi sợ thất bại, bạn có thể khuyến khích nhân viên chia sẻ các vấn đề và làm việc theo nhóm để khắc phục chúng. Điều này sẽ tạo ra một môi trường phù hợp hơn để các nhóm hợp tác làm việc hướng tới một mục tiêu chiến lược chung. Bằng cách tích cực kết nối đến tất cả các thành viên của đội ngũ nhân viên và giao tiếp hiệu quả, tất cả họ sẽ có nhiều khả năng vô địch các sáng kiến chiến lược.

Như vậy, doanh nghiệp bạn đã có kế hoạch chiến lược cho tương lai chưa? Để có một chiến lược đạt hiệu quả đòi hỏi sự nỗ lực triển khai rất lớn trong toàn bộ tổ chức. OD CLICK là một công ty tư vấn chuyên nghiệp, chúng tôi có kinh nghiệm tư vấn chiến lược, sự cá biệt hóa và thấu hiểu các doanh nghiệp Việt Nam. Với đội ngũ chuyên gia giàu kinh nghiệm, kiến thức hệ thống chuyên sâu giúp các tổ chức thu hẹp khoảng cách giữa thiết kế các kế hoạch chiến lược trên giấy gần hơn với hành động thực thi chiến lược. Đối với chúng tôi, thành công của các tổ chức chính là món quà to lớn, nhất là khi các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước bối cảnh nền kinh tế đang đối mặt với nhiều thách thức như hiện nay.