

# QUÁ TRÌNH TỔ CHỨC THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Quá trình tổ chức thực thi chiến lược là quá trình đưa các bản chiến lược vào hoạt động trong thực tiễn, biến các bản chiến lược trên giấy thành những kết quả trong thực tế thông qua những hoạt động có tổ chức chặt chẽ, nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.



## 1. Tiến trình triển khai chiến lược

Có nhiều quan điểm khác nhau về quá trình triển khai chiến lược. Các bước công việc để thực hiện chiến lược bao gồm:

- Xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch ngắn hạn hơn. Xuất phát từ quan niệm mới về độ dài thời gian chiến lược dẫn đến trong triển khai chiến lược, việc tiếp tục hoạch định các kế hoạch cụ thể phụ thuộc vào độ dài thời gian của thời kỳ chiến lược.
- Thay đổi, điều chỉnh cơ cấu tổ chức hiện tại theo mục tiêu chiến lược, xác định nhiệm vụ của từng bộ phận, cơ chế phối hợp giữa các bộ phận đó.
- Phân phối nguồn lực. Phân phối nguồn lực được hiểu là việc tổ chức các nguồn lực theo mục tiêu chiến lược đã quyết định.
- Xây dựng các chính sách kinh doanh. Các chính sách kinh doanh được hiểu là các chính sách chức năng. Chúng hỗ trợ trực tiếp cho quá trình thực hiện chiến lược.
- Làm thích nghi các quá trình tác nghiệp thông qua việc thiết lập hệ thống thông tin.

## 2. Các nguyên tắc triển khai thực hiện chiến lược

Các chính sách kinh doanh phải được xây dựng trên cơ sở và hướng vào thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược.

Trong môi trường kinh doanh không biến động ngoài giới hạn đã dự báo thì các kế hoạch phải nhất quán và nhằm vào mục tiêu chiến lược đã lựa chọn.

Kế hoạch càng dài hạn càng mang tính khái quát hơn; Kế hoạch càng ngắn hạn hơn thì tính cụ thể càng phải cao hơn.

Doanh nghiệp phải đảm bảo dự trữ đủ các nguồn lực cần thiết trong suốt quá trình triển khai chiến lược một cách có hiệu quả.

Kế hoạch phải được phổ biến đến mọi người lao động và phải có sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của họ.

Luôn dự báo và phát hiện sớm các thay đổi ngoài dự kiến để chủ động thực hiện các thay đổi cần thiết đối với các hoạt động có liên quan.

### 3. Vai trò của tổ chức thực thi trong quản lý chiến lược

Hoạch định chiến lược là một quá trình phức tạp song có thể nói tổ chức thực thi còn phức tạp hơn, bởi vì quá trình này là quá trình xảy ra trong hoạt động thực tiễn. Hoạch định chỉ là điều kiện cần trong quản lý chiến lược, tổ chức thực thi mới là điều kiện đủ, có ý nghĩa quyết định đối với sự thành bại của chiến lược.

- Dù chính sách được hoạch định một cách kỹ lưỡng đến đâu, công phu đến đâu đi nữa nhưng việc tổ chức thực thi không tốt, không hiệu quả thì mục tiêu sẽ khó mà đạt được, nếu không có điều chỉnh kịp thời, sự thất bại của chiến lược là khó tránh khỏi.
- Trong quá trình tổ chức thực thi chiến lược sẽ nảy sinh nhiều yếu tố bất lợi mà trong quá trình hoạch định đã không lường hết được. Do đó hoạt động kiểm tra đánh giá điều chỉnh lại chiến lược cho phù hợp với thực tiễn là vô cùng cần thiết.
- Một chiến lược thành công hay thất bại chỉ có thể nói được sau khi đã tổ chức thực thi.
- Chuẩn bị triển khai chiến lược

### 4. Xem xét lại mục tiêu và chiến lược

Mục đích của bước này là nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những người chịu trách nhiệm đối với công tác thực thi phải nắm bắt chính xác nội dung chiến lược, lý do tại sao lại theo đuổi và mục tiêu tương ứng là gì? Việc xem xét lại như là một bước đánh giá cuối cùng về những mục tiêu và chiến lược đề ra.

### 5. Xây dựng hình thức cơ cấu để triển khai chiến lược

Muốn thực hiện tốt chiến lược doanh nghiệp phải xác định một cơ cấu tổ chức phù hợp. Doanh nghiệp phải chỉ rõ ai là người chịu trách nhiệm tổ chức thực thi chiến lược, bộ phận nào chịu trách nhiệm thực hiện chiến lược? Tổ chức đào tạo, tái đào tạo nếu cần. Có rất nhiều mô hình cơ cấu mà nhà quản lý có thể lựa chọn cho phù hợp với doanh nghiệp và với yêu cầu thực thi chiến lược.

*Thứ nhất*, tổ chức bộ máy theo chức năng nhiệm vụ.

Doanh nghiệp có các bộ phận được phân chia theo chức năng, các bộ phận này chuyên trách về sản xuất, marketing, nghiên cứu và phát triển, tài chính, v.v chuyên môn hoá cao,

nhưng doanh nghiệp sẽ phải chú trọng đến công tác phối hợp giữa các phòng ban để tăng hiệu quả hoạt động.

*Thứ hai, tổ chức theo khu vực.*

Cơ cấu này sẽ có các bộ phận chuyên trách ở các địa bàn khác nhau. Do đặc điểm về kinh tế, về văn hoá xã hội ở mỗi vùng khác nhau nên sản phẩm dịch vụ cung ứng ở mỗi vùng cần có sự thay đổi phù hợp với phong tục tập quán lối sống.

*Thứ ba, mô hình tổ chức theo ma trận.*

Theo mô hình này doanh nghiệp sẽ tổ chức một bộ phận chuyên trách riêng để tiến hành triển khai chiến lược nhưng đồng thời họ vẫn phải thực hiện các công việc ở các phòng ban. Do đó họ vừa chịu trách nhiệm về thực thi vừa chịu trách nhiệm về công việc chuyên môn. Mô hình này sẽ tận dụng được nguồn lực nhưng quản lý sẽ phức tạp và không còn tuân theo chế độ một thủ trưởng.

Một số mô hình khác như cơ cấu trực tuyến chức năng, tổ chức theo các đơn vị chiến lược, mô hình hỗn hợp v.v...

## **6. Xây dựng các kế hoạch tác nghiệp**

Để thực hiện tốt các mục tiêu lớn doanh nghiệp cần phải phân thành các mục tiêu nhỏ hơn, mỗi mục tiêu này đảm bảo thực hiện bằng các chương trình, chính sách. Doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các chính sách cụ thể về marketing, nghiên cứu và phát triển, chính sách tài chính, chính sách về lương, thưởng, chính sách ưu đãi đối với công nhân viên, v.v...

## **7. Cơ cấu về tài chính**

Thông thường doanh nghiệp theo đuổi nhiều mục tiêu, nhiều chiến lược, do đó cơ cấu vốn phải phù hợp cho từng chiến lược trong những giai đoạn nhất định. Doanh nghiệp phải có kế hoạch sử dụng nguồn vốn một cách phù hợp. Một sai lầm thường mắc phải là các doanh nghiệp đã không cung cấp các nguồn lực tương xứng với các chiến lược cụ thể nhất định. Sự cố gắng nửa vời trong việc thực hiện thường không dẫn đến sự thành công ngay cả khi chiến lược đề ra là đúng đắn và mọi công tác khác đều tốt.

## **8. Chỉ đạo thực hiện chiến lược**

Giai đoạn này chiến lược kinh doanh sẽ được thông báo chính thức thực hiện trong toàn doanh nghiệp, các chương trình, chính sách hỗ trợ chiến lược cũng được thực hiện.

### **8.1 Chỉ đạo các quản trị viên, công nhân viên của doanh nghiệp**

Đã đặt ra mục tiêu, người quản lý phải đưa ra các quyết định về giải pháp và công cụ cho từng bộ phận của doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ. Mỗi con người, mỗi bộ phận ở vị trí nhất định sẽ phải thực hiện những mục tiêu của mình. Hoạt động kiểm tra sẽ được tiến hành kỹ lưỡng hơn. Tích cực thu thập các thông tin phản hồi nhằm khắc phục những sai sót, điều chỉnh chiến lược kịp thời phù hợp với điều kiện thực tế. Giai đoạn này doanh nghiệp cần

tăng cường chính sách khen thưởng nhằm tăng cường độ, năng suất lao động để hoàn thành các chương trình, kế hoạch tác nghiệp.

## 8.2 Phối hợp hoạt động

Các bộ phận trong doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau vì vậy hiệu quả hoạt động sẽ không cao nếu doanh nghiệp không quan tâm đến việc phối hợp hoạt động giữa các bộ phận chuyên trách khác nhau. Để thực hiện nhiệm vụ bộ phận này cần sự hỗ trợ của các bộ phận khác. Đặc biệt trong giai đoạn này là sự vận hành các quỹ chi cho hoạt động của các bộ phận. Bộ phận tài chính sẽ phải cung cấp tiền nhanh chóng và kịp thời cho các bộ phận khác, không những các khoản tiền đã được dự định trước mà còn các khoản tiền khác sẽ phát sinh trong quá trình thực hiện chiến lược. Sự rụt rè chờ lệnh của cấp trên sẽ làm mất nhiều cơ hội của doanh nghiệp. Đồng thời doanh nghiệp cũng phải xem xét đến các mối quan hệ cá nhân nhằm bố trí nhân lực hợp lý. Sẽ khó hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả nếu giao nhiệm vụ cho một nhóm người vốn không ưa nhau. Đây là lý do tế nhị nhưng lại ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy trong quá trình tuyển dụng doanh nghiệp phải chú ý xem xét đến khả năng hoà nhập của nhân viên tương lai (cả về khả năng hoà nhập với công việc mới và cả về khả năng hoà nhập với đồng nghiệp).

## 8.3 Kiểm tra, đánh giá, và điều chỉnh chiến lược

Hoạt động này sẽ được thực hiện đồng thời với tất cả các giai đoạn của quá trình tổ chức thực thi.

## 9. Giám sát việc thực hiện chiến lược

Thông thường doanh nghiệp sẽ có một bộ phận hoặc một nhóm chuyên làm công tác giám sát, tiến hành giám sát mọi hoạt động ở tất cả các bộ phận nhằm đảm bảo sự hoạt động theo đúng quy trình, giảm thiểu sự lãng phí về nguồn lực, và cũng có thể chống lại sự phá hoại về các đối thủ cạnh tranh v.v...

Bộ phận giám sát liên tục báo cáo các kết quả thu được, mức độ hoàn thành, những khó khăn nảy sinh cho nhà quản lý, hỗ trợ cho nhà quản lý ra các quyết định đúng đắn kịp thời.

## 10. Đánh giá

Ở cấp doanh nghiệp, giai đoạn này chủ yếu là đánh giá về hiệu quả thực thi chiến lược. Hiệu quả ở đây căn cứ vào mức độ hoàn thành mục tiêu với chi phí nhỏ nhất. Thông thường mục tiêu cuối cùng của các doanh nghiệp là lợi nhuận. Do đó đánh giá hiệu quả chính là sự so sánh giữa chi phí và kết quả đạt được.

Hiệu quả tuyệt đối =  $\sum$ Doanh thu -  $\sum$ Chi phí.

Hiệu quả tương đối =  $(\sum$ Doanh thu -  $\sum$ Chi phí) / ( $\sum$ Chi phí)

Đánh giá chiến lược giúp nhà quản lý thấy được doanh nghiệp có đạt được mục tiêu hay không, hoặc mức độ hoàn thành mục tiêu. Đặc biệt hiện nay các doanh nghiệp quan tâm

đến hiệu quả về mặt thời gian, thời gian không thể quy đổi ra giá trị nhưng ai cũng biết rằng tiết kiệm thời gian là rất cần thiết.

## 11. Điều chỉnh chiến lược

Đây là hoạt động rất quan trọng xuyên suốt quá trình tổ chức thực thi chiến lược nhằm đảm bảo chiến lược đi đúng hướng, phù hợp với điều kiện môi trường hiện tại.

Từ bộ phận kiểm tra giám sát và hệ thống thông tin của doanh nghiệp, nhà quản lý biết được những sai lệch, những khó khăn phát sinh cũng như những cơ hội đến ngoài dự kiến. Từ đó làm căn cứ cho việc điều chỉnh bổ sung những điều cần thiết để đảm bảo thực hiện mục tiêu một cách nhanh nhất, hiệu quả nhất.

### Tổng kết

Đây là giai đoạn cuối cùng của tổ chức thực thi chiến lược nhằm đánh giá lại toàn bộ quá trình tổ chức thực thi cũng như quá trình quản lý chiến lược.

Đây là giai đoạn mà các nhà quản lý các chuyên gia đúc rút kinh nghiệm, tìm ra những mặt hạn chế trong quá trình tổ chức. Cũng trong giai đoạn này, tìm ra những cơ hội cho việc xây dựng và thực thi một chiến lược khác, chiến lược cho giai đoạn sau. Như vậy đây là giai đoạn khởi đầu cho một chiến lược kế tiếp.