

Tái Cấu Trúc Doanh Nghiệp Là Gì? Khi Nào Cần Tiến Hành Tái Cấu Trúc?

Tái cấu trúc doanh nghiệp là một từ khóa ngày càng nóng lên với các doanh nghiệp Việt Nam năng lực hạn chế và ít khả năng cạnh tranh, trước áp lực hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng lại càng trở nên yếu thế hơn. Buộc lòng chỉ còn một giải pháp sống còn để lựa chọn: Tái cấu trúc.

Khái niệm:

Cần phân biệt “Tái cấu trúc” (Restructuring) và “Tái lập” (Re-engineering/Recreating). Đây là hai thuật ngữ khác hẳn nhau về bản chất, tuy cùng nhằm mục đích thực hiện những thay đổi căn bản trong doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn.

Bởi khác nhau về độ sâu và cách thực hiện, nên nếu không phân biệt rõ hai khái niệm trên, dễ dẫn đến khi thực hiện sẽ tạo ra tranh luận hoặc kết quả không mong muốn.



Tái cấu trúc” là quá trình tổ chức (re-organize), sắp xếp lại doanh nghiệp dựa trên kết cấu cũ, nhằm tạo ra sức hoạt động tốt hơn cho doanh nghiệp.

Mục tiêu chung của tái cấu trúc là giúp doanh nghiệp refresh để hoạt động hiệu quả hơn dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược trước đó.

Một kế hoạch tái cấu trúc toàn diện thường sẽ bao trùm hầu hết các lĩnh vực như cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý, điều hành; các hoạt động, các quá trình; và các nguồn lực khác

của doanh nghiệp. Tái cấu trúc cũng có thể được triển khai cục bộ tại một hay nhiều mảng của doanh nghiệp (tài chính, nhân sự, bán hàng, sản xuất...) nhằm đạt mục tiêu là cải thiện khả năng hoạt động của bộ phận đó.

"Tái lập", là quá trình thiết kế lại tận gốc các khâu, các quy trình vận hành trong doanh nghiệp, đặc biệt là các quá trình kinh doanh, nhằm giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn.

Mục tiêu của tái lập là tạo ra những quy trình được thiết kế lại tốt hơn, giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn, cũng dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có của doanh nghiệp.

Tái cấu trúc doanh nghiệp

Về cơ bản là giống tái cấu trúc, tuy nhiên, một quá trình tái lập đúng nghĩa và trọn vẹn phải bao gồm ít nhất ba bước chính sau:

- Tư duy lại (Rethinking)
- Thiết kế lại (Redesigning)
- Xây dựng lại (Rebuilding)

Như vậy, có thể hiểu một cách đơn giản tái cấu trúc là một phần của quá trình tái lập, chủ yếu chỉ đi vào mục tiêu cải thiện thể trạng của doanh nghiệp trên nền tảng hiện có. Tái lập là giải pháp dựa trên một nền tảng có thể hoàn toàn mới. Ví dụ:

- Tái cấu trúc một khách sạn là chỉnh trang, sơn sửa lại phòng ốc, bổ sung, thay các trang thiết bị, huấn luyện, đào tạo lại nhân viên hoặc thay đổi người, cải tiến cung cách phục vụ... để kinh doanh tốt hơn.
- Tái lập một khách sạn có thể dẫn đến việc chuyển đổi công năng (ví dụ thành cao ốc văn phòng, làm trung tâm dạy ngoại ngữ), hoặc chỉ đơn giản là bán nó đi để làm việc khác.

Khi nào cần tái cấu trúc doanh nghiệp?

Khi tổ chức/ doanh nghiệp đang gặp nhiều vấn đề trong cơ cấu, hoạt động khiến hoạt động không hiệu quả; thậm chí trì trệ, đứng trước nguy cơ tan rã, phá sản. Nhiều nguyên do là do vấn đề cơ cấu sai, không hợp lý, kém hiệu quả. Chính vì vậy, việc tái cơ cấu được đặt ra; thậm chí là cấp bách nhất. Cụ thể:

- Tổ chức không xác định nội chiến lược và kế hoạch.
- Đội ngũ lãnh đạo làm việc không hiệu quả.
- Cơ cấu tài chính chưa phù hợp, chưa chuẩn mực và thiếu các hệ thống, công cụ kiểm soát cần thiết.

- Quản trị nguồn nhân sự yếu kém.
- Sự phối hợp hoạt động trong tổ chức không hiệu quả do cơ cấu chưa hợp lý.

Tóm lại, những dấu hiệu thường gặp cho thấy đã đến lúc một doanh nghiệp cần tái cấu trúc có thể chia thành 4 nhóm chính:

- Nhóm bề mặt gồm những biểu hiện rất dễ thấy, như doanh số giảm, thị phần thu hẹp, thất thoát tài sản, hoạt động trì trệ, mất lợi thế cạnh tranh, mất kiểm soát nhiều mặt...
- Nhóm cận mặt gồm những biểu hiện liên quan trực tiếp đến kết quả kinh doanh, như sự phối hợp kém giữa các bộ phận, chính sách kinh doanh không rõ ràng, chất lượng sản phẩm không ổn định, các hoạt động tiếp thị, bán hàng kém hiệu quả; khách hàng khiếu nại nhiều hoặc không thấy có khiếu nại gì, nhưng cứ lần lượt bỏ đi; công nợ nhiều, tồn kho cao...
- Nhóm lớp giữa gồm những biểu hiện không liên quan trực tiếp, nhưng có ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả kinh doanh như cán bộ, nhân viên (kể cả nhân viên văn phòng) làm việc không có mục tiêu rõ ràng; cấp quản lý bị cuốn vào giải quyết sự vụ, lật vạt; quản lý cấp cao thụ động, nhân sự thay đổi liên tục hay “ổn định” theo kiểu chỉ toàn người cũ; cơ chế phân quyền kém, mọi việc đều do ông chủ quyết định...
- Nhóm lớp sâu gồm những “triệu chứng” rất khó phát hiện vì chỉ nằm ở tầng cao, không thấy dính dáng mấy đến hoạt động sản xuất, kinh doanh hàng ngày. Đó là sự thiếu vắng các cuộc họp cấp cao bàn về quản trị chiến lược; doanh nghiệp không có triết lý kinh doanh, không xây dựng và truyền đạt sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp; chủ doanh nghiệp không quan tâm đến mục tiêu dài hạn và định hướng phát triển lâu dài mà chỉ nhìn vào những mục tiêu ngắn hạn; các hoạt động của doanh nghiệp chủ yếu đi theo kiểu làm ăn chụp giật; chỉ có chiến thuật, tác nghiệp mà không hề có chiến lược...