

Quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường và vấn đề tái cấu trúc doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

PGS.TS. Trương Đình Chiến

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: chientd@neu.edu.vn

Tái cấu trúc nền kinh tế và tái cấu trúc doanh nghiệp đang là chủ đề nóng ở nước ta hiện nay trong bối cảnh nền kinh tế đang trong giai đoạn suy giảm. Nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong sản xuất kinh doanh, đặc biệt là không tiêu thụ được sản phẩm, tỷ lệ hàng tồn kho cao. Nguyên nhân là nhiều doanh nghiệp đã không thay đổi hoạt động kịp với biến động của thị trường và các yếu tố kinh tế vĩ mô. Chính phủ cũng đã xây dựng đề án tái cấu trúc nền kinh tế gắn với chuyển đổi mô hình tăng trưởng từ chiều rộng sang chiều sâu với các trọng tâm là tái cấu trúc đầu tư công, tái cấu trúc hệ thống ngân hàng thương mại và các tổ chức tài chính, tái cấu trúc các tập đoàn kinh tế và các tổng công ty nhà nước. Tuy nhiên, để nền kinh tế phát triển và tăng trưởng ổn định và bền vững, theo chúng tôi, vấn đề không phải là xây dựng các đề án tái cấu trúc và chỉ đạo thực hiện các đề án này bằng các biện pháp hành chính. Bản chất của tái cấu trúc nền kinh tế là tạo môi trường kinh tế vĩ mô ổn định, các quy luật của kinh tế thị trường phát huy tác dụng để hệ thống các doanh nghiệp phát triển hiệu quả với năng suất, chất lượng và sức cạnh tranh cao hơn. Trong môi trường vĩ mô ổn định và thể chế kinh tế thị trường minh bạch, các doanh nghiệp sẽ thường xuyên tái cấu trúc toàn bộ các hoạt động của họ để thích ứng được với những biến đổi của thị trường và môi trường kinh doanh. Thực tế cũng đã chỉ ra là ngay trong bối cảnh suy giảm kinh tế thế giới, nhiều doanh nghiệp vẫn tăng trưởng ngoạn mục. Thành công của các doanh nghiệp đó là do họ đã vận dụng triết lý quản trị theo thị trường hiệu quả, thường xuyên tái cấu trúc theo thị trường để tự thích ứng được với mọi biến động của thị trường và môi trường kinh doanh bên ngoài, thay vì trông chờ vào may rủi và sự hỗ trợ của Nhà nước. Bài viết này sẽ tập trung vào vấn đề tái cấu trúc doanh nghiệp trên quan điểm quản trị dựa theo thị trường với các nội dung: (1) bản chất của quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường; (2) vấn đề tái cấu trúc của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay trên quan điểm quản trị dựa theo thị trường; (3) Các điều kiện đảm bảo và giải pháp tái cấu trúc các doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường.

Từ khoá: thị trường, quản trị dựa theo thị trường, tái cấu trúc, khách hàng, marketing

1. Bản chất của quan điểm quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường

Trong quá trình phát triển kinh tế của các quốc gia, hệ thống quan hệ và cơ chế thị trường có vai trò quan trọng quyết định đến tăng trưởng kinh tế và chất lượng cuộc sống. Cấu trúc thị trường và vai trò đặc biệt của nó được biết tới như hệ thống market-

ing cùng với thể chế kinh tế và công nghệ là ba nhân tố cơ bản đảm bảo cho tăng trưởng kinh tế. Trong khi thay đổi thể chế kinh tế thường có ảnh hưởng dài hạn, thay đổi công nghệ thường ảnh hưởng trung hạn thì thay đổi hệ thống marketing sẽ cải thiện cả kết quả và hiệu quả kinh doanh và ảnh hưởng nhanh nhất đến tăng trưởng kinh tế. Trong nền kinh tế thị

trường, các doanh nghiệp và cá nhân có quyền tự do kinh doanh với quyền sở hữu tài sản rõ ràng và độc lập trong mọi quyết định quản lý kinh doanh. Các quyết định kinh doanh của doanh nghiệp chịu sự chi phối của các nguyên tắc thị trường và quan hệ cung cầu thị trường. Vì vậy, sự độc lập tự chủ của các doanh nghiệp và hành vi định hướng thị trường là nhân tố quyết định sự phát triển hiệu quả của từng doanh nghiệp và cả nền kinh tế.

Để thành công trên thị trường, các doanh nghiệp cần phải theo đuổi triết lý quản lý dựa theo thị trường. Nghĩa là doanh nghiệp phải hiểu biết đầy đủ về thị trường và xây dựng, thực hiện được các chiến lược thị trường hiệu quả. Doanh nghiệp cũng phải thường xuyên cơ cấu lại tổ chức và các hoạt động kinh doanh theo yêu cầu từ thị trường chứ không phải chỉ cơ cấu lại sản phẩm, nhà máy, vốn đầu tư hay tổ chức bộ máy quản lý. Tại sao hệ thống marketing lại cải thiện kết quả và hiệu quả kinh doanh nhanh chóng? Lý do là vì mọi hoạt động của doanh nghiệp đều phải nhằm vào thoả mãn nhu cầu thị trường. Khi các doanh nghiệp có tư duy quản trị dựa theo thị trường, họ sẽ luôn chủ động điều chỉnh hoạt động kinh doanh theo các tín hiệu thị trường, làm ăn khớp giữa cung và cầu, hạn chế được lượng hàng tồn kho. Doanh nghiệp có thể dự báo được thị trường và phát triển được chiến lược marketing hiệu quả để giải phóng được lượng hàng tồn kho và chuyển đổi hoạt động theo hướng mới. Marketing chứ không phải sản xuất, đang đóng vai trò định hướng phát triển cho nền kinh tế hiện đại. Sự thành công của các doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng quản lý dựa theo thị trường, hiểu biết và khai thác thành công các cơ hội, né tránh và vượt qua các nguy cơ của thị trường.

Một doanh nghiệp được quản trị dựa theo thị trường sẽ đảm bảo tất cả các bộ phận chức năng và nhân viên hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường. Trong khi phòng marketing có trách nhiệm tạo ra những chương trình marketing hoàn hảo thì tất cả bộ phận chức năng khác của doanh nghiệp cũng hoạt động hướng theo đáp ứng các yêu cầu của những chương trình marketing đó. Đối với một doanh nghiệp được quản trị dựa theo thị trường hiệu quả, kiến thức về marketing là một yếu tố cần thiết các nhà quản trị cần phải có. Các nhà quản trị càng có nhiều kiến thức về marketing càng tập trung vào khách hàng nhiều hơn, năng động hơn trong các quyết định kinh doanh, thích ứng linh hoạt với

những thay đổi trên thị trường. Hơn nữa, các nhà quản trị càng được đào tạo về marketing một cách bài bản thì càng có được kiến thức marketing tốt hơn. Kiến thức marketing ảnh hưởng mang tính quyết định tới quan điểm, thái độ, việc thực hiện các hoạt động marketing để doanh nghiệp tập trung mạnh mẽ vào phục vụ khách hàng, từ đó tạo được sự trung thành và lợi nhuận từ khách hàng nhiều hơn. Định hướng thị trường mạnh mẽ sẽ làm tăng khả năng khai thác cơ hội kinh doanh và sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp, và những nỗ lực marketing để thúc đẩy sự hải long và hành vi tiếp tục mua lại sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp sẽ tạo ra lợi nhuận không chỉ trong ngắn hạn mà còn dài hạn.

Quan điểm quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường nhấn mạnh rằng vấn đề tái cấu trúc doanh nghiệp không phải là làm theo phong trào hoặc là hành vi mang tính thời điểm mà là công việc thường xuyên liên tục của các doanh nghiệp để giúp họ có thể thích ứng được với những thay đổi trên thị trường. Định hướng quan trọng cho tái cấu trúc doanh nghiệp dựa theo thị trường là tập trung hơn nữa vào khách hàng và quản trị được sự trung thành của khách hàng hơn nữa trong mọi hoàn cảnh thị trường.

Hơn nữa, bản chất của quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường cũng là quản trị sự thay đổi. Bởi vì, chân lý bất di bất dịch trong kinh doanh là mọi thứ đều luôn thay đổi:

- Khách hàng sẽ liên tục thay đổi nhu cầu, sức mua, thay đổi về các yếu tố như nhân khẩu học, phong cách sống, thái độ, hành vi tiêu dùng;

- Đối thủ cạnh tranh cũng sẽ liên tục thay đổi do sự xuất hiện của công nghệ mới và sự thay đổi những rào cản đối thủ cạnh tranh nước ngoài;

- Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp cũng sẽ tiếp tục thay đổi do những sự biến đổi của kinh tế, chính trị, xã hội, luật pháp và công nghệ. Dù rất muốn nhưng cũng không có nền kinh tế nào mọi yếu tố vĩ mô đều ổn định lâu dài được.

Những doanh nghiệp nhận thức và hiểu được sự thay đổi của thị trường và môi trường kinh doanh, có những hành động đón đầu, tiên phong để đối phó với những thay đổi sẽ sống sót và tăng trưởng. Những doanh nghiệp nhận thức một cách chậm chạp về sự thay đổi sẽ theo đuổi các chiến lược "đáp trả" (chiến lược phản kháng khi sự thay đổi ập tới: không có sự chủ động, không lường trước sự thay

đổi). Những doanh nghiệp không nhận thức được sự thay đổi, ngay cả khi sự thay đổi đã diễn ra sẽ phá sản, biến mất khỏi thị trường.

Các doanh nghiệp có khả năng thích ứng nhanh là doanh nghiệp có định hướng thị trường mạnh mẽ. Họ nhận thức kịp thời những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng, chiến lược của đối thủ cạnh tranh, sự thay đổi trong môi trường kinh doanh và sự xuất hiện của công nghệ mới, và họ tìm kiếm những phương thức để liên tục hoàn thiện những giải pháp mang tới giá trị mới cho các khách hàng mục tiêu của họ. Quá trình này cho phép các doanh nghiệp định hướng thị trường mạnh mẽ có khả năng theo kịp sự thay đổi, thậm chí tiên phong, dẫn đạo thị trường trong sự thay đổi.

Tập trung vào khách hàng, làm doanh nghiệp thích ứng với các điều kiện mới của thị trường có ý nghĩa quyết định đến sự tồn tại dài hạn của một doanh nghiệp và sự giàu mạnh về kinh tế của một quốc gia. Các doanh nghiệp tập trung mạnh mẽ vào phục vụ khách hàng sẽ năng động, tìm ra các phương thức làm hài lòng khách hàng, tiêu thụ nhanh sản phẩm và tạo ra lợi nhuận ngay trong hoàn cảnh suy giảm kinh tế. Các doanh nghiệp theo đuổi triết lý quản trị theo thị trường luôn tìm cách tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng và làm cho khách hàng trung thành với sản phẩm và dịch vụ của họ.

2. Vấn đề tái cấu trúc của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay trên quan điểm quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường

2.1 Thực trạng quản trị và nhận thức về tái cấu trúc của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Dựa trên triết lý của quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường, chúng ta sẽ đánh giá thực trạng quản trị và vấn đề tái cấu trúc của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Thực tế là nhiều doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp Nhà nước, chưa có toàn quyền trong lựa chọn mô hình tổ chức quản lý, chưa có toàn quyền trong sử dụng nguồn lực, trong phân phối lợi nhuận và lựa chọn các cơ hội kinh doanh. Vẫn còn các doanh nghiệp tồn tại và phát triển dựa trên sự độc quyền thị trường và nguồn tài chính của Nhà nước hoặc dựa trên khai thác “lỗ hổng” trong chính sách của Nhà nước hay lợi dụng tình trạng mất cung cầu nhất thời.

Nhiều doanh nghiệp đã thực hiện hành vi kinh doanh nhằm mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn kiểu “chụp giết” ngược với quy luật phải tạo ra giá trị

cho khách hàng trước khi tạo ra lợi nhuận cho họ. Trong nền kinh tế thị trường, không doanh nghiệp nào có thể mong chờ sẽ thu được lợi nhuận dài hạn bền vững nếu không mang lại lợi ích thật sự và góp phần đem đến thành công cho khách hàng, vì xét cho cùng, mục đích của kinh doanh là tạo ra sự thoả mãn cho khách hàng, còn mọi thứ khác đều phải theo sau, phục vụ cho mục đích đó.

Một số doanh nghiệp Việt Nam khi gặp khó khăn thường thiếu chủ động tìm cách vượt khó mà kêu gọi và trông chờ vào sự cứu giúp của Nhà nước. Rõ ràng trong nền kinh tế thị trường, các chính sách tiền tệ hay tài khoá phải tập trung vào tạo nên sự ổn định các chỉ tiêu kinh tế vĩ mô của toàn bộ nền kinh tế chứ không thể tập trung cứu giúp cho những nhóm doanh nghiệp hay những ngành kinh doanh cụ thể. Trên thực tế, cũng có những chính sách và quyết định của Nhà nước can thiệp trực tiếp vào thị trường để giải quyết những khó khăn cụ thể của nhóm doanh nghiệp hoặc ngành kinh doanh nhất định. Tuy nhiên, hiệu quả của các hành vi can thiệp này thường thấp và tạo nên những mâu thuẫn và bất công mới trên thương trường. Vì vậy, các chính sách can thiệp trực tiếp vào thị trường thường tạo nên ảo tưởng về sự trợ giúp của Nhà nước là những tiền lệ xấu, nên dần loại bỏ. Hãy để cho thị trường thực hiện chức năng điều tiết, định hướng hoạt động cho các doanh nghiệp.

Do thiếu quan điểm quản trị dựa theo thị trường đầy đủ nên nhiều doanh nghiệp Việt Nam thường theo đuổi các phương thức kinh doanh cơ bản với kiểu chiến lược bất chước nhau, tập trung vào các lĩnh vực hoặc ngành nghề chung, phổ biến. Rất ít doanh nghiệp đầu tư cho nghiên cứu sáng tạo các sản phẩm dịch vụ mới, các phương thức kinh doanh mới với những giá trị khác biệt nổi trội cho khách hàng để tạo nên sự hấp dẫn thị trường ngay cả trong thời kỳ suy giảm kinh tế.

Vì vậy, khi xuất hiện các yêu cầu phải tái cấu trúc nền kinh tế, tái cấu trúc doanh nghiệp, thì xuất hiện các quan điểm, nhận thức và cách làm rất khác nhau về tái cấu trúc. Nhiều doanh nghiệp quan niệm tái cấu trúc chủ yếu là tái cấu trúc về tổ chức doanh nghiệp và nhân sự hoặc tái cấu trúc về vốn và phân bổ vốn kinh doanh. Ví dụ, các doanh nghiệp nhà nước quan niệm tái cấu trúc về vốn là trước đây đầu tư ra ngoài ngành nghề kinh doanh chính nay rút vốn khỏi các lĩnh vực đó để tập trung trở lại vào lĩnh vực kinh doanh chủ yếu. Một số nhà quản trị quan

niệm tái cấu trúc là xây dựng lại mô hình tổ chức kinh doanh mới, định hình lại lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp,...

Một số nhà quản trị đồng nhất tái cấu trúc doanh nghiệp với cổ phần hoá, cho rằng nếu thực hiện chương trình cổ phần hoá, doanh nghiệp nhà nước sẽ đổi mới được hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vậy cổ phần hoá có thay đổi được bản chất của cơ chế quản lý hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không? Câu trả lời là không, nếu hội đồng quản trị và ban giám đốc doanh nghiệp không nhận thức đầy đủ và thực hiện quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường. Thực tế cho thấy, ở nhiều doanh nghiệp sau cổ phần hoá, mọi hoạt động kinh doanh từ lĩnh vực hoạt động, chiến lược kinh doanh đến mô hình tổ chức kinh doanh vẫn như trước.

Một số doanh nghiệp quan niệm tái cấu trúc là phương tiện hay điều kiện giúp doanh nghiệp sống sót được qua thời kỳ khó khăn, để có thể tồn tại và phát triển. Các doanh nghiệp Việt Nam cũng thường bị phê phán, chỉ trích về quan điểm kinh doanh ngắn hạn của họ. Những doanh nghiệp với quan điểm, tầm nhìn ngắn hạn thường chỉ tìm mọi cách thu lợi nhuận ngay lập tức bằng mọi cách, thiếu sự quan tâm, tập trung vào khách hàng và thiếu sự cam kết xây dựng mối quan hệ khách hàng một cách dài hạn. Họ không coi xây dựng mối quan hệ dài hạn với khách hàng là mục tiêu quản trị quan trọng nhất. Các nhà quản trị thường phân tích, phân xét kết quả kinh doanh của tháng, quý gần nhất chứ không quan tâm tới những nỗ lực để đảm bảo sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp. Tương tự như vậy, một số bên hữu quan khác lại quan tâm nhiều hơn tới thu nhập trung hạn chứ chưa phải là sự thành công dài hạn. Có thể khẳng định rằng có rất ít doanh nghiệp Việt Nam nhận thức về *tái cấu trúc doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường là quá trình liên tục làm cho mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thích ứng được với những biến động của thị trường và môi trường kinh doanh bên ngoài.*

2.2 Tái cấu trúc doanh nghiệp Việt Nam trên quan điểm quản trị dựa theo thị trường

Về bản chất, tái cấu trúc doanh nghiệp chính là việc thay đổi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp một cách toàn diện cho phù hợp với điều kiện mới của thị trường và môi trường kinh doanh nhằm nâng cao hiệu suất kinh doanh, tinh cạnh tranh để tồn tại và phát triển bền vững. Như vậy,

việc tái cấu trúc không giới hạn ở những doanh nghiệp đang gặp phải khó khăn, trên bờ vực phá sản mà là công việc thường xuyên liên tục của tất cả doanh nghiệp đang phát triển bình thường để đổi mới toàn bộ và liên tục hệ thống kinh doanh của doanh nghiệp theo hướng hiệu quả cao hơn.

Tái cấu trúc doanh nghiệp là quá trình thường xuyên đánh giá lại cấu trúc hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình cấu trúc mới nhằm tạo ra "trạng thái" tốt hơn cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Tái cấu trúc doanh nghiệp chính là đổi mới toàn diện doanh nghiệp nhằm cạnh tranh được trong một môi trường kinh doanh mới bằng việc cải cách triệt để, thậm chí từ bỏ các quan điểm, cách tổ chức và điều hành doanh nghiệp cũ và áp dụng mô hình kinh doanh tiên tiến hơn, tạo ra những phương thức kinh doanh, mô hình tổ chức hoàn toàn mới, mang lại giá trị gia tăng ngày càng cao cho khách hàng và chính doanh nghiệp. Nhiều nhà quản trị đã nhất trí về yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành công của tái cấu trúc doanh nghiệp là thay đổi tư duy trong quản lý của các nhà quản trị doanh nghiệp. Theo chúng tôi, đây phải là tư duy quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường, liên tục tái cấu trúc doanh nghiệp để thích ứng với các điều kiện thị trường và môi trường kinh doanh mới.

Vì vậy, quan điểm cơ bản của tái cấu trúc doanh nghiệp dựa theo thị trường là các doanh nghiệp cần liên tục đảm bảo toàn bộ mọi hoạt động của họ tập trung vào đáp ứng nhu cầu của khách hàng và làm hài lòng khách hàng. Các vấn đề cấu trúc tổ chức, sử dụng nguồn lực, chiến lược và kế hoạch kinh doanh, ... phải phục vụ cho mục tiêu cơ bản đó.

Các doanh nghiệp với định hướng thị trường thật sự cần xác định các khách hàng hiện tại và tiềm năng là nguồn lợi nhuận, tiền mặt và thu nhập chính. Khách hàng, sản phẩm và tài sản đều là những yếu tố quan trọng của một doanh nghiệp và tạo nên thành công cho doanh nghiệp, và mỗi một yếu tố này cần phải được quản trị hàng ngày để tạo nên hiệu quả và đem lại lợi nhuận. Nhưng nguồn tạo nên doanh thu và lợi nhuận trực tiếp là khách hàng. Trong những doanh nghiệp thiếu định hướng thị trường, các báo cáo tài chính và báo cáo dòng sản phẩm có xu hướng chiếm lĩnh suy nghĩ của các nhà quản trị. Tuy nhiên, một doanh nghiệp định hướng thị trường sẽ luôn ghi nhớ rằng tài sản lâu dài nhất

của họ chính là khách hàng. Tạo lập, duy trì và phát triển khách hàng luôn là trách nhiệm số 1 của những nhà quản trị doanh nghiệp.

Doanh nghiệp tập trung vào khách hàng sẽ luôn duy trì mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng, nỗ lực làm hài lòng khách hàng và xây dựng lòng trung thành của họ. Các chiến lược marketing của các doanh nghiệp này đều hướng vào đáp ứng nhu cầu của khách hàng và sự hài lòng của khách hàng. Sức mạnh của các doanh nghiệp tập trung vào khách hàng cũng phụ thuộc vào mức độ hiểu biết của doanh nghiệp về các đối thủ cạnh tranh then chốt và sự phát triển các lợi thế cạnh tranh của họ. Điều này cho phép doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh tương đối về giá, chất lượng sản phẩm, sự sẵn có của sản phẩm, chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Tái cấu trúc doanh nghiệp phải làm sao đảm bảo doanh nghiệp tập trung vào phục vụ khách hàng tốt hơn và làm cho khách hàng ngày càng hài lòng dẫn tới mức độ trung thành của khách hàng ngày càng cao. Duy trì mối quan hệ lâu dài và bền vững với khách hàng là bản chất của phương thức quản trị dựa theo thị trường. Kết quả là sự hài lòng và trung thành của khách hàng sẽ đem lại cho doanh nghiệp lợi nhuận cao hơn. Rõ ràng là, những khách hàng trung thành, hoàn toàn hài lòng với dịch vụ, sản phẩm của doanh nghiệp là những người tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Sơ đồ 1 chỉ ra định hướng

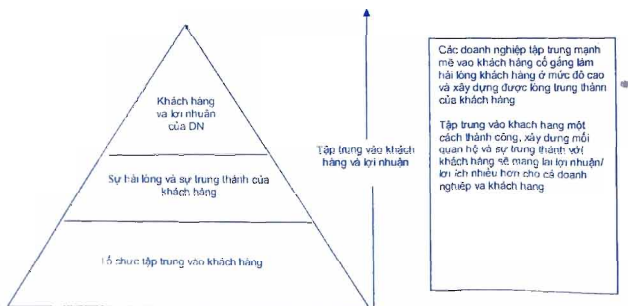
tái cấu trúc doanh nghiệp dựa theo thị trường là tập trung vào khách hàng, sự hài lòng và sự trung thành của khách hàng.

Tái cấu trúc phải liên tục đảm bảo sự hài lòng của khách hàng ngày càng cao

Một doanh nghiệp được quản trị dựa theo thị trường cần sử dụng hàng loạt các chỉ tiêu đo lường hiệu quả marketing để đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh và sự phát triển. Một trong những chỉ tiêu đo lường chủ yếu là mức độ hài lòng của khách hàng. Mặc dù nhiều chiến lược marketing rất hiệu quả trong việc thu hút khách hàng mới, nhưng chỉ những doanh nghiệp làm hài lòng khách hàng hoàn toàn mới là doanh nghiệp có thể giữ được khách hàng. Đối với nhiều doanh nghiệp, đo lường sự hài lòng của khách hàng định kỳ hàng quý là một cách thức để dự đoán hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai. Nếu sự hài lòng của khách hàng giảm thì đó là những dấu hiệu nhắc nhở hệ thống quản lý cần có những hành động ngăn chặn trước khi xảy ra những hậu quả gây tổn thất cho doanh nghiệp. Tất nhiên, nếu doanh nghiệp không theo dõi, giám sát sự hài lòng của khách hàng thì doanh nghiệp này sẽ không phát hiện ra sự suy giảm mức độ hài lòng của khách hàng và không đưa ra được tái cấu trúc, đổi mới, điều chỉnh trước khi doanh số và lợi nhuận giảm.

Tái cấu trúc cần liên tục đảm bảo sự mua lặp lại của khách hàng

Sơ đồ 1: Tái cấu trúc theo hướng tập trung vào khách hàng, sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận



Nguồn: Best, R. J, *Market-Based Management*, Pearson International Edition, 2009.

Sự hài lòng của khách hàng và tỷ lệ khách hàng tiếp tục tiêu dùng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có mối liên quan chặt chẽ tới chiến lược thị trường và khả năng sinh lời của họ. Mục tiêu tất yếu và tối cao của bất kỳ một chiến lược marketing nào cũng là thu hút, làm hài lòng và giữ chân khách hàng mục tiêu. Nếu một doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu đó với một lợi thế cạnh tranh trên những thị trường hấp dẫn, nó sẽ đạt được lợi nhuận cao.

Khách hàng- yếu tố then chốt quyết định khả năng sinh lời cần được xem xét kỹ lưỡng trong các báo cáo hàng năm và các phân tích tài chính của doanh nghiệp. Mặc dù, doanh nghiệp với vị thế vững chắc, có được mức lợi nhuận cao có thể thu hút, làm hài lòng và giữ chân khách hàng trong suốt thời gian họ mua hàng, tuy nhiên, khách hàng là một tài sản marketing, vì vậy, doanh nghiệp phải xác định số lượng khách hàng trong hệ thống kế toán của họ. Những doanh nghiệp không được quản trị dựa theo thị trường nhìn nhận hành vi mua của khách hàng như là những giao dịch mua bán đơn lẻ. Ngược lại, các doanh nghiệp được quản trị dựa theo thị trường nhìn nhận khách hàng là những đối tác suốt đời của họ.

Tỷ lệ khách hàng mua lặp lại càng cao thì lợi nhuận của doanh nghiệp càng lớn. Trong ngắn hạn, chúng ta có thể thấy rõ được lợi nhuận sẽ tăng lên nhờ khách hàng gắn bó với doanh nghiệp, giảm số khách hàng rời bỏ và chi phí thu hút khách hàng mới để duy trì số lượng khách hàng của doanh nghiệp. Không những vậy, tỷ lệ khách hàng gắn bó với doanh nghiệp tăng lên còn có ảnh hưởng tích cực dài hạn đối với lợi nhuận của doanh nghiệp do tỷ lệ khách hàng gắn bó sẽ kéo dài chu kỳ đời sống trung bình của khách hàng và tăng giá trị theo thời gian của họ đối với doanh nghiệp.

Tài cấu trúc cần liên tục đảm bảo quản trị được sự trung thành của khách hàng

Do sự hài lòng và mức độ mua lại sản phẩm/dịch vụ của khách hàng ảnh hưởng tích cực tới khả năng sinh lời, vì vậy, các doanh nghiệp luôn muốn có số lượng lớn khách hàng trung thành. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần phải chủ động từ bỏ một số khách hàng gây nên thiệt hại cho họ. Mặt khác, trong khi thu hút khách hàng mới, doanh nghiệp luôn phải lựa chọn một số khách hàng và né tránh thu hút một số khách hàng khác. Thu hút những khách hàng có khả

năng đem lại hiệu quả kinh doanh cao cho doanh nghiệp một cách chọn lọc cũng là một phần trong quy trình marketing quan hệ khách hàng. Rõ ràng là, nguyên tắc chọn lọc và tập trung vào những khách hàng nhất định này cần liên tục được sử dụng để tái cấu trúc doanh nghiệp.

Như vậy, tài cấu trúc theo quan điểm quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường khẳng định: Quá trình tái cấu trúc là quá trình liên tục thích nghi mọi hoạt động của doanh nghiệp với những biến đổi của môi trường kinh doanh trong điều kiện sử dụng hiệu quả nhất nguồn lực của doanh nghiệp. Tài cấu trúc phải đảm bảo doanh nghiệp phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

3. Các điều kiện và giải pháp thúc đẩy các doanh nghiệp Việt Nam tái cấu trúc theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường

3.1 Các điều kiện vĩ mô đảm bảo để tái cấu trúc doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường

Để có thể tái cấu trúc doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường rõ ràng cần có nhiều yếu tố điều kiện. Ở đây chỉ nêu điều kiện về môi trường vĩ mô - điều kiện cần để bắt buộc và tạo động lực cho các doanh nghiệp phải quản trị dựa theo thị trường. Các điều kiện đó là thể chế kinh tế thị trường minh bạch và ổn định môi trường kinh tế vĩ mô. Các chính sách kinh tế bao gồm cả chính sách tiền tệ và tài khóa cần tôn trọng các quy luật của thị trường, đảm bảo cho cơ chế thị trường vận hành đúng quy luật, quan hệ cung cầu và tín hiệu giá cả phản ánh đúng thực chất của thị trường. Giảm dần và tiến tới loại bỏ các hành vi can thiệp trực tiếp vào thị trường và hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp qua chính sách hỗ trợ hoặc hạn chế kinh doanh và các trợ cấp trực tiếp. Các thông tin thị trường thiếu chính xác, các chính sách vĩ mô thay đổi quá đột ngột và không nhất quán, tất cả sẽ dẫn đến những tín hiệu thị trường sai lệch và doanh nghiệp sẽ mất phương hướng khi thực hiện quản trị dựa theo thị trường. Có thể khẳng định rằng, sự ổn định các yếu tố kinh tế vĩ mô và sự minh bạch của thị trường chính là điều kiện cần để các doanh nghiệp thực hiện được tái cấu trúc theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường. Nhà nước cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo lập hành lang pháp lý để các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh bình đẳng với hệ thống pháp luật rõ ràng

và có hiệu lực cao. Hệ thống luật pháp cũng sẽ đảm bảo các doanh nghiệp phải thực hiện trách nhiệm xã hội trong kinh doanh.

Tất nhiên, ngoài đảm bảo ổn định kinh tế vĩ mô và hành lang pháp lý, Nhà nước còn đóng vai trò quan trọng trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp theo nghĩa tạo yêu cầu và động lực thúc đẩy doanh nghiệp đổi mới; cung cấp thông tin thị trường; quy hoạch và định hướng phát triển cho các ngành và lĩnh vực. Chúng tôi chỉ nhấn mạnh là Nhà nước không nên và không thể sắp xếp và cấu trúc lại các doanh nghiệp theo ý chí chủ quan, với sự can thiệp trực tiếp bất chấp quy luật thị trường.

3.2 Giải pháp tái cấu trúc các doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường

Để tái cấu trúc doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường, theo chúng tôi, các nhà quản trị cần tập trung vào các giải pháp chủ yếu sau:

Thực hiện quy trình quản trị dựa theo thị trường trong toàn doanh nghiệp;

Tập trung quản trị và sử dụng hiệu quả các nguồn

lực marketing;

Xây dựng mô hình tổ chức quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường;

Sử dụng liên tục hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả từ thị trường để điều chỉnh hoạt động kinh doanh.

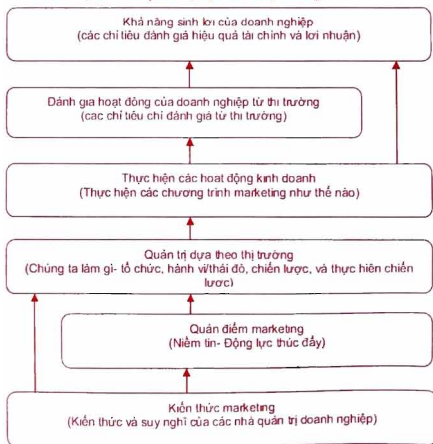
a. Thực hiện quy trình quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường

Cần quán triệt quy trình quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường trong toàn bộ doanh nghiệp từ cấp quản trị cao nhất (xem sơ đồ 2).

Xây dựng quan điểm tập trung vào phục vụ khách hàng và tăng cường kiến thức marketing

Xây dựng quan điểm tập trung vào khách hàng được coi là "trái tim" của quá trình quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường. Quan điểm tập trung vào khách hàng sẽ chi phối trực tiếp đến các chiến lược thị trường, quá trình thực hiện, đánh giá hoạt động marketing. Khi các nhà quản trị duy trì được định hướng khách hàng (thái độ, quan điểm market-

Sơ đồ 2: Quá trình quản trị dựa theo thị trường



Nguồn: Graham Hooley; Nigel F. Piercy; Brigitte Hicoulaud; *Marketing strategy and competitive positioning*; Prentice hall; 2008

ing) xuyên suốt trong toàn doanh nghiệp thì họ sẽ thúc đẩy được các hành vi, quá trình thực hiện hướng vào khách hàng (quản lý dựa vào thị trường), sử dụng các yếu tố đo lường hiệu quả marketing để đo lường hiệu quả kinh doanh trên các khía cạnh như sự hài lòng của khách hàng, tỷ lệ khách hàng tiếp tục tiêu dùng sản phẩm của doanh nghiệp, sự trung thành của khách hàng.

Nhận thức về quan điểm, quá trình thực hiện, các yếu tố đo lường hiệu quả dựa trên thị trường, cũng như tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa quản trị theo định hướng thị trường, có thể là những kiến thức tương đối mới mẻ với một số nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam. Qua khảo sát, chúng tôi thấy có một số nhà quản trị cũng đã biết về các vấn đề này, tuy nhiên, việc ứng dụng vào thực tế kinh doanh của các doanh nghiệp còn khiêm tốn.

Quan điểm tập trung vào khách hàng của các nhà quản trị liên quan tới kiến thức marketing của họ. Các nhà quản trị hiểu biết về kiến thức marketing nhiều hơn thì tập trung vào khách hàng nhiều hơn và ngược lại. Một nghiên cứu của chúng tôi cũng đã phát hiện ra vấn đề tương tự là các nhà quản trị có kiến thức marketing tốt cũng sẽ tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh nhiều hơn và hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của sự hợp tác rộng rãi giữa các bộ phận chức năng của doanh nghiệp trong việc đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Mối quan hệ giữa kiến thức và đào tạo marketing cũng đã được minh chứng trong thực tế. Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng nếu kinh nghiệm thực tế làm marketing là nguồn kiến thức quan trọng đối với một số nhà quản trị, thì đào tạo marketing một cách bài bản cũng đóng góp một phần đáng kể trong việc hình thành kiến thức về marketing cho các nhà quản trị doanh nghiệp. Trong điều tra của chúng tôi cho thấy: các nhà quản trị càng được đào tạo kiến thức về marketing một cách bài bản thì họ càng có các chiến lược và quyết định về thị trường tốt hơn. Ngược lại, nếu không được đào tạo về marketing, thì các quyết định thị trường của các nhà quản trị doanh nghiệp có thể chỉ là ngẫu nhiên, may rủi.

Thực hiện các chương trình marketing

Kiến thức và quan điểm marketing là những nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới việc quản trị dựa theo thị trường. Trong sơ đồ 2, chúng ta thấy rằng kiến thức marketing thì ảnh hưởng quyết định tới quan điểm

marketing; kiến thức marketing và quan điểm marketing lại quyết định tới thái độ, hành vi, mô hình tổ chức, chiến lược và quá trình thực hiện marketing để doanh nghiệp thích ứng với thị trường. Những doanh nghiệp theo phương thức quản trị dựa trên thị trường sẽ thực hiện việc tập trung vào khách hàng một cách tự nhiên.

Bảng 1 cho chúng ta thấy một số vấn đề trong tổ chức thực hiện quản trị doanh nghiệp dựa theo thị trường. Các quyết định về: sự lãnh đạo, tổ chức, đào tạo và mức độ đầu tư,... cho phục vụ khách hàng cần được nhất trí và thực hiện xuyên suốt trong toàn doanh nghiệp. Phạm vi, quy mô của doanh nghiệp sẽ quyết định cách thức tập trung phục vụ khách hàng cụ thể của họ. Thái độ, hành vi và quá trình doanh nghiệp thực hiện các hoạt động kinh doanh tập trung vào phục vụ khách hàng trên thực tế chính là những đặc điểm để phân biệt doanh nghiệp quản trị dựa theo thị trường thực sự với các doanh nghiệp chỉ nói, mà chưa phải thực quản trị dựa theo thị trường.

Đánh giá thường xuyên hiệu quả hoạt động thị trường và điều chỉnh

Hành vi và quy trình thực hiện quản trị dựa theo thị trường nêu trong bảng 1 đã chỉ ra là khi doanh nghiệp thực hiện theo quan điểm này có nghĩa là họ đã hình thành văn hóa hoạt động dựa theo thị trường, doanh nghiệp sử dụng các tiêu chí đo lường hiệu quả marketing một cách đa dạng để xác định mức độ các điều kiện, môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới hiệu quả marketing và lợi nhuận thu được. Các doanh nghiệp cần sử dụng các chỉ tiêu đánh giá khách hàng: đo lường sự hài lòng, mức độ tiếp tục tiêu dùng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp và mức độ trung thành của khách hàng với doanh nghiệp. Đây cũng là các chỉ tiêu thể hiện tình hình 'sức khỏe' của doanh nghiệp giống như các chỉ tiêu tài chính được sử dụng để đo lường tình hình tài chính của doanh nghiệp. Với những thông tin được cung cấp từ việc đo lường hiệu quả marketing sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra được những quyết định tái cấu trúc doanh nghiệp và điều chỉnh các hoạt động kinh doanh cho phù hợp. Ví dụ, doanh nghiệp thực hiện thường xuyên việc phân loại khách hàng theo từng mức độ trung thành của họ, sau đó quản lý khách hàng theo từng mức độ giúp làm tăng giá trị vòng đời khách hàng từ đó làm tăng khả năng sinh lời của các hoạt động marketing.

Bảng 1: Quản trị dựa theo thị trường và tập trung vào khách hàng

Hiểu biết khách hàng:

- *Sự trải nghiệm của khách hàng:* Mọi sự tương tác với khách hàng được xem như là cơ hội để hiểu về sự trải nghiệm mà khách hàng đã có được và giúp các doanh nghiệp biết phải làm thế nào để cải tiến sản phẩm và chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp để qua trình trải nghiệm của khách hàng được tốt hơn.
- *Giải pháp cho khách hàng:* Doanh nghiệp cố gắng để hiểu được nhu cầu của khách hàng và nhận dạng sự khác biệt giữa các khách hàng, từ đó xây dựng các giải pháp khác nhau cho các khách hàng khác nhau. Doanh nghiệp bán giải pháp chứ không bán sản phẩm.
- *Tiếp nhận phản nản của khách hàng:* Doanh nghiệp mong muốn có được những nhận xét từ những khách hàng không hài lòng với sản phẩm/dịch vụ của họ và giải quyết những phản nản đó với mong muốn giữ được khách hàng.

Đo lường hiệu quả phục vụ khách hàng

- *Các yếu tố đo lường khách hàng:* Việc đo lường thường xuyên các yếu tố như là sự hài lòng, tỷ lệ khách hàng tiếp tục mua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp và sự trung thành của khách hàng quan trọng không kém việc đo lường hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.
- *Thông tin khách hàng:* Tất cả các nhà quản trị và nhân viên chủ chốt đều phải nắm vững thông tin về khách hàng mục tiêu: đặc điểm nhân khẩu học và nhu cầu. Và cả các thông tin về các khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp. Các nhà quản trị cần khuyến khích nhân viên thu thập những đặc điểm tiềm ẩn bên trong của khách hàng, và chia sẻ thông tin khách hàng trong doanh nghiệp.

Quan điểm lãnh đạo tập trung vào khách hàng:

- *Lãnh đạo quản lý:* Các nhà quản trị thường xuyên thăm hỏi khách hàng để hiểu nhiều hơn về nhu cầu của họ.
- *Đào tạo nhân viên:* Những nhân viên mới được đào tạo để tập trung vào khách hàng và giúp họ ý thức được vai trò của họ trong việc làm khách hàng hài lòng qua quá trình trải nghiệm.
- *Sự tham gia của khách hàng:* Phản hồi của khách hàng tốt hay xấu, đều được chia sẻ xuyên suốt trong toàn doanh nghiệp. Nhân viên được đào tạo để hiểu rõ công việc của họ sẽ ảnh hưởng thế nào tới khách hàng và được cung cấp thông tin về những vấn đề họ có thể phải đối mặt và giải quyết.

b. Quản trị hiệu quả các nguồn lực marketing của doanh nghiệp trong kinh doanh

Trong tái cấu trúc doanh nghiệp dựa theo thị trường, các nhà quản trị phải xác định được những nguồn lực của doanh nghiệp có thể giúp họ tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn, đồng thời có khả năng dự báo được tương lai. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng những nguồn lực có thể trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững dài hạn khi chúng có những đặc điểm sau: có khả năng đem lại giá trị cho khách

hàng cao hơn sản phẩm cạnh tranh; có khả năng chống được sự sao chép của đối thủ cạnh tranh; giá trị đó được doanh nghiệp đánh giá cao.

Những nguồn lực được coi là lợi thế cạnh tranh tiềm năng sử dụng trong tái cấu trúc doanh nghiệp là: sự nổi tiếng của thương hiệu, mối quan hệ với khách hàng, mạng lưới phân phối hiệu quả và vị thế cạnh tranh trên thị trường. Những nguồn lực này được coi là nguồn lực marketing, do nó liên quan trực tiếp tới các hoạt động marketing và có tác dụng

Bảng 2: Các nguồn lực/tài sản marketing của doanh nghiệp phục vụ tái cấu trúc

Tài sản dựa trên khách hàng	Tài sản hỗ trợ bên trong
Mối quan hệ với khách hàng	Lợi thế về chi phí
Danh tiếng của doanh nghiệp	Hệ thống thông tin
Thương hiệu, nguồn gốc xuất xứ	Kỹ năng công nghệ/ kỹ thuật
Ưu thế trên thị trường	Kinh nghiệm sản xuất
Tinh siêu việt của sản phẩm và dịch vụ	Bản quyền và bằng sáng chế
	Nhượng quyền thương mại
	Quan hệ đối tác
Tài sản chuỗi cung ứng và phân phối	Tài sản dựa trên sự liên kết
Kiểm soát phân phối	Tiếp cận thị trường
Sức mạnh trong phân phối	Tiếp cận kỹ năng quản lý
Đặc điểm riêng có của kênh phân phối	Khả năng chia sẻ công nghệ
Mạng lưới và mối quan hệ	Mức độ độc quyền
Tính an toàn của chuỗi cung ứng	
Mạng lưới và mối quan hệ với các nhà cung ứng	

Nguồn: Trương Đình Chiến, Quản trị marketing, Nhà xuất bản KTQD, 2012

thúc đẩy trực tiếp vị thế của doanh nghiệp trên thị trường và vai trò của chúng là tạo ra lợi ích cho khách hàng. Một số nguồn lực như vốn, chi nhánh, nhà xưởng... dễ bị đối thủ cạnh tranh sao chép hơn một số nguồn lực khác như danh tiếng của công ty, thương hiệu, vị thế trên thị trường. Các nhà quản trị cần biết quản lý và sử dụng hiệu quả các nguồn lực marketing của doanh nghiệp trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp dựa theo thị trường.

c. Xây dựng mô hình tổ chức doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường

Để thực hiện được tái cấu trúc doanh nghiệp liên tục thích nghi với thị trường, các doanh nghiệp phải xây dựng một cơ cấu tổ chức các bộ phận chức năng đủ sức đảm nhiệm toàn bộ công việc kinh doanh, từ lập kế hoạch đến tổ chức thực hiện và đánh giá và điều chỉnh linh hoạt. Mô hình tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp phải được tổ chức theo cơ cấu và mô hình hợp lý và bao gồm các cán bộ và nhân viên có trình độ chuyên môn cao và kỹ năng chuyên nghiệp vừa chuyên môn hoá, phân quyền hợp lý lại vừa dễ biến đổi.

Các doanh nghiệp quản trị dựa theo thị trường phải tổ chức bộ phận chức năng quản trị marketing chuyên nghiệp. Với các doanh nghiệp lớn, chức năng quản trị marketing có thể được thực hiện bởi nhiều phòng ban với nhiều cán bộ và nhân viên khác nhau, như phòng marketing, phòng thị trường,

phòng truyền thông và quảng cáo, phòng PR, phòng bán hàng/tiêu thụ... Số lượng cán bộ và nhân viên thực hiện chức năng marketing nhiều hay ít phụ thuộc vào cơ cấu tổ chức chung của doanh nghiệp và nhiệm vụ mà chức năng marketing phải đảm nhận theo chiến lược mà doanh nghiệp xác định. Tất nhiên, cần lưu ý rằng, một doanh nghiệp có thể có một bộ phận marketing đồng đức với nhiều phòng ban chưa chắc đã được quản trị dựa theo thị trường thực sự. Khi quan điểm quản trị dựa theo thị trường phát triển toàn diện và đạt trình độ cao, các hoạt động marketing sẽ hoà thân vào toàn bộ quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, với nỗ lực của tất cả các bộ phận chức năng và nhân sự của doanh nghiệp nhằm đáp ứng những nhu cầu đa dạng của thị trường.

d. Sử dụng thường xuyên các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh từ thị trường và điều chỉnh hoạt động

Để phục vụ tái cấu trúc doanh nghiệp thường xuyên nhằm thích ứng với thị trường, các doanh nghiệp cần xây dựng và sử dụng một hệ thống chỉ tiêu đánh giá hoạt động dựa trên thị trường, nhằm cung cấp một cách nhìn về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp từ thị trường bên ngoài. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp này dựa trên đo lường thị trường và khách hàng. Các chỉ tiêu đánh giá hoạt động của doanh nghiệp từ thị

trường, theo chúng tôi, được chia thành các nhóm sau:

- Các chỉ tiêu đo lường thị trường và hành vi khách hàng;
- Các chỉ tiêu đánh giá nguồn lực marketing;
- Các chỉ tiêu đánh giá hiệu suất của hoạt động marketing;
- Các chỉ tiêu đánh giá mức độ thích ứng với thị trường và môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều thước đo đánh giá hoạt động kinh doanh khác nhau như tỷ lệ tăng doanh thu, thị phần đến giá trị thương hiệu, tỷ lệ duy trì khách hàng mua lặp lại... Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp có một tập hợp các cách thức phân phối và sử dụng nguồn lực marketing khác nhau, có cấu trúc tổ chức khác nhau. Vì vậy, nhà quản trị phải lựa chọn để tập trung vào một số chỉ tiêu đánh giá hoạt động kinh doanh từ thị trường nhằm phục vụ

cho các quyết định tái cấu trúc hay điều chỉnh hoạt động của doanh nghiệp hiệu quả nhất. Kết quả đo lường các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trên thị trường định kỳ hàng tháng, quý hay năm sẽ là căn cứ trực tiếp để các nhà quản trị đưa ra các quyết định điều chỉnh về lĩnh vực kinh doanh, phương thức kinh doanh, cấu trúc tổ chức, chiến lược và biện pháp kinh doanh,...

Tóm lại, tái cấu trúc doanh nghiệp theo quan điểm quản trị dựa theo thị trường là một định hướng cơ bản để giúp các doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững trong điều kiện thị trường và môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay. Thiết nghĩ, các doanh nghiệp Việt Nam cần nghiên cứu vận dụng quan điểm này để đảm bảo tái cấu trúc doanh nghiệp sẽ được thực hiện liên tục và mang lại hiệu quả lâu dài bền vững cho mọi loại hình doanh nghiệp. □

Tài liệu tham khảo:

1. Kotler, P. (2007), *Quản trị marketing*, Nhà xuất bản Thống kê.
2. Wilson, R. M. S. (2003), *Accounting for Marketing*, International Thomson Business Press.
3. Trương Đình Chiến (2010), *Quản trị Marketing*, Nhà xuất bản KTQD.
4. Best, R. J. (2009), *Market-Based Management*, Pearson International Edition.
5. Hoàng Văn Hoan; *Tái cấu trúc doanh nghiệp - một tất yếu khách quan*; Nhà Quản lý.