TÁI LẬP DOANH NGHIỆP- GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

PGS.TS Ngô Kim Thanh
Đại học Kinh tế Quốc dân

Trong những năm gần đây, quan điểm mới về tổ chức quản trị doanh nghiệp hiện đại nhằm thích nghi với môi trường mới của thế giới của thế kỷ XXI, dưới sự tác động của công nghệ thông tin và viễn thông cùng cuộc canh tranh ngày càng diễn ra gay gắt ở khắp mọi nơi, đang đòi hỏi các doanh nghiệp phải tái cấu trúc để thích nghi với tư duy và phương thức kinh doanh mới. Các doanh nghiệp đang làm ăn kém hiệu quả, hoặc đứng trước nguy cơ tụt hậu, phải tiến hành công cuộc tái lập- nghĩa là tự lột xác, thay đổi tận gốc cách tổ chức hoạt động kinh doanh cũ và làm lại từ đầu theo quan điểm mới, nhằm khắc phục yếu kém, vươn lên giành vị trí dẫn đầu trong từng lĩnh vực hoạt động kinh doanh của mình. Mặc dù tái lập doanh nghiệp đang là vấn đề còn nhiều tranh cãi, những nó chính là giải pháp để cho doanh nghiệp đổi mới thực sự, không ngừng lớn mạnh, để có sức canh tranh cao, để trường tồn.

1. Quan điểm về "Tái lập doanh nghiệp"

Thuật ngữ "Tái lập doanh nghiệp" được bàn luận nhiều ở nước ta gần đây, tuy nhiên, hiện nay có nhiều cách hiểu khác nhau về tái lập và tái cấu trúc doanh nghiệp. Theo cách hiểu thông thường thì mọi người cho rằng tái lập chính là việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, bằng cách xây dựng lại sơ đồ cơ cấu tổ chức, thay đổi các phòng ban chức năng với những tên gọi mới. Đây chỉ là một phần của vấn đề, và nó chỉ phù hợp với những doanh nghiệp hoạt động tương đối ổn định và đang gặp khó khăn về vấn đề tổ chức không hợp lý. Nếu hiểu rộng hơn, tái lập doanh nghiệp còn quan tâm đến tính hệ thống và chuyên nghiệp trong phương thức thực hiện công việc, phối hợp công việc và điều hành công việc, cơ chế kiểm soát nội bộ. Trong điều kiện hội nhập hiện nay, thì việc tái lập doanh nghiệp đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản lý, cải cách công tác quản trị, tái cấu trúc lại các quá trình kinh doanh, trên cơ sở đó định hình mô hình và cơ cấu tổ chức phù hợp với điều kiện và định hướng kinh doanh mới của doanh nghiệp

"Tái cấu trúc" (Restructuring) và "Tái lập" (Re-engineering/Recreating) được nhiều người hiểu một cách chung chung là quá trình thực hiện những thay đổi căn bản trong doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn. Đôi khi, những từ này được hiểu lẫn lộn với nhau và bản thân từng từ cũng có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau. "Restructuring" (được dịch là "tái cấu trúc") là quá trình tổ chức (re-organize), sắp xếp lại doanh nghiệp nhằm tạo ra "trạng thái" tốt hơn cho doanh nghiệp để thực hiện những mục tiêu đề ra. Mục tiêu chung của tái cấu trúc là đạt được một "thể trạng tốt hơn" cho doanh nghiệp để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược đã có của doanh nghiệp. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp, tái cấu trúc có thể chỉ nhằm mục tiêu đạt được sự "cải thiện vận hành" ở một mảng nào đó trong doanh nghiệp. Một chương trình tái cấu trúc toàn diện 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 và các quá trình; 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 nâng cao "thể trạng" của bộ phận đó.

"Re-engineering" (dịch là "tái lập") là quá trình thiết kế lại (redesign) tận gốc các quá trình (processes) trong doanh nghiệp, đặc biệt là các quá trình kinh doanh (business processes) nhằm giúp cho doanh nghiệp tổ chức hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn. Mục tiêu của "re-engineering" 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.

Tuy nhiên, khi nói đến khái niệm "recreating" (đây mới đúng nghĩa là "tái lập") thì mọi việc trở thành khác đi. 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). Tái lập thường bắt đầu từ "tư duy lại" là xem xét lại về môi trường, thị trường và doanh nghiệp. Kết quả của "tư duy lại" có thể là: Định vị lại

doanh nghiệp; cơ cấu ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, định hướng phát triển mới; tái cấu trúc; thậm chí rút lui khỏi một lĩnh vực kinh doanh và chuyển hướng kinh doanh. Trên cơ sở tư duy lại, tiến hành "Thiết kế lại" tổng thể và chi tiết về doanh nghiệp, đi từ triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức, chuẩn mực hành vi, văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu, định hướng chiến lược, chiến lược công ty... cho đến cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý điều hành, các hoạt động, quá trình, các nguồn lực.... "Thiết kế lại" là để cho ra đời một cấu trúc mới ưu việt hơn cho doanh nghiệp dựa trên cơ sở những phân tích có được trong quá trình "tư duy lại" ở trên. "Xây dựng lại" theo đúng thiết kế mới đã lập. Đây là một quá trình lâu dài và gian khổ, đòi hỏi sự cam kết từ phía lãnh đạo doanh nghiệp cũng như sự nỗ lực và quyết tâm cao của toàn thể cán bộ, nhân viên. Kết quả của quá trình "xây dựng lại" phụ thuộc rất nhiều vào sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng, ban, bộ phận và cần có những con người am hiểu cách thức xây dựng theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng.

Như vậy, có thể nói "tái cấu trúc" chỉ là một phần của quá trình tái lập, chủ yếu chỉ đi vào mục tiêu "nâng cao thể trạng" của doanh nghiệp trên nền tảng hiện có, trong khi đầu ra của tái lập là những giải pháp tốt nhất cho doanh nghiệp, bao gồm đích đúng, con đường đúng, phương tiện đúng dựa trên một nền tảng có thể hoàn toàn mới. ***Tái lập doanh nghiệp chính là việc cấu trúc và thiết kế lại các đơn vị, các bộ phận và các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp đảm bảo phù hợp hơn với qui mô và đòi hỏi của kinh doanh, linh hoạt và thích ứng với sự thay đổi môi trường kinh doanh, để phát triển.***

2. Sự cần thiết phải tái lập doanh nghiệp?

Ngày nay, tái lập doanh nghiệp là một giải pháp quan trọng. Không chỉ doanh nghiệp (DN) đang lâm vào khó khăn trong hiện tại mới thực hiện tái lập, mà những doanh nghiệp nhìn nhận được các khó khăn có thể có trong tương lai hay những công ty mong muốn dẫn đầu trong ngành để tạo nên những vượt bậc so với đối thủ còn lại cũng đều tiến hành ***tái lập doanh nghiệp mình.***

Có thể nói tái lập doanh nghiệp là một yêu cầu xuất phát từ thực tiễn kinh doanh:

- Các doanh nghiệp tồn tại và phát triển qua nhiều giai đoạn khác nhau với những bối cảnh nhất định. Ở bất cứ giai đoạn phát triển nào doanh nghiệp cũng phải đối mặt với những nguy cơ từ môi trường kinh doanh bên ngoài và những vấn đề và mâu thuẫn nảy sinh trong nội bộ doanh nghiệp. Trước những khó khăn đó, nếu doanh nghiệp không chủ động khắc phục những mâu thuẫn và mất cân đối để vượt qua những thách thức thì nguy cơ tụt hậu sẽ là tất yếu. Vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp là luôn chủ động chuyển đổi và phải tạo ra một sự thay đổi có tính lâu dài. Định hướng tái lập phải đặt trong bối cảnh hội nhập hiện nay để tạo lợi thế trong cạnh tranh, liên quan đến sự thay đổi về tư duy, về nhận thức, về cách quản lý và điều hành trong tương lai. Nguy cơ tụt hậu luôn là nỗi lo lắng của các doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập. Sự yếu kém trong tư duy quản lý và tổ chức nếu chỉ được khắc phục theo kiểu chắp vá thì sẽ dẫn tới những kết cục nửa vời. Tái lập doanh nghiệp được coi là biện pháp lâu dài và là định hướng phát triển bền vững cho các doanh nghiệp trong thời điểm hiện nay.

- Phương thức kinh doanh thương mại điện tử, kinh doanh đa cấp và giao dịch điện tử sẽ trở nên phổ biến và nhanh chóng chiếm ưu thế so với các phương tiện kinh doanh khác. Do vậy, việc phát triển một chiến lược quản trị tri thức, vận dụng và phát huy tính năng ưu việt của công nghệ thông tin sẽ trở thành mối ưu tiên hàng đầu của mỗi doanh nghiệp. Việc kinh doanh giao dịch, huy động vốn có thể được thực hiện dễ dàng trên khắp thế giới thông qua hệ thống thông tin điện tử. Những hệ thống quá nhiều chi nhánh, đại lý, văn phòng đại diện sẽ dần dần mất tác dụng và nhường chỗ cho giao dịch điện tử. ***Đó vừa là tiền đề, vừa là yêu cầu thực tiễn buộc các doanh nghiệp phải tái lập doanh nghiệp của mình theo hướng tinh gọn, hiệu quả.*** Chỉ có chấp nhận tái lập toàn bộ hệ thống qui trình kinh doanh, hệ thống tổ chức và điều hành trên cơ sở mạng và sử dụng thành tựu của công nghệ thông tin và viễn thông trong quản trị doanh nghiệp mới đáp ứng được đòi hỏi của thị trường và môi trường kinh doanh trong những giai đoạn tới.

- Trong môi trường toàn cầu hoá thương mại, nền kinh tế của mỗi quốc gia sẽ trở nên cực kỳ nhạy cảm đối với mọi biến động của kinh tế & tài chính toàn cầu. Do đó, yêu cầu đặt ra đối với mỗi doanh nghiệp là phải có những chiến lược, có hệ thống tổ chức và có cấu trúc doanh nghiệp và phương thức kinh doanh mới linh hoạt, năng động để có thể ứng phó kịp thời trước mọi biến động của thị trường toàn cầu. Do vậy ngay từ bây giờ các doanh nghiệp đã phải xác định rõ lộ trình thực hiện tái lập doanh nghiệp mình cho phù hợp với xu hướng đổi mới của thời đại.

- Các doanh nghiệp trong quá trình sáp nhập, hợp nhất, thôn tính cũng phải cấu trúc lại và tái lập doanh nghiệp. Tuy nhiên, không ít doanh nghiệp rất muốn tái lập nhưng vì nhiều nguyên nhân nên chưa thể, hoặc không dám làm, đặc biệt là các doanh nghiệp Nhà nước mới cổ phần hóa- nơi những nhà quản trị và người lao động vẫn còn nặng nề theo cách làm cũ.

- Làn sóng đổi mới những năm qua đã tạo ra một thế hệ các "doanh nghiệp mới". Đặc thù của các doanh nghiệp này là phát triển đi lên từ các cơ sở sản xuất kinh doanh nhỏ có các mô hình quản trị mang tính chuyên chế rất cao, mọi hoạt động điều hành công ty tập trung vào một đầu mối là chủ sở hữu doanh nghiệp. Mô hình

quản trị này giúp các quyết định trong hoạt động kinh doanh được ban hành nhanh chóng, rất linh hoạt nhất là những quyết định liên quan đến giá cả đầu vào, giá bán đầu ra, các quyết định đầu tư. Và điều quan trọng không kém, đó là cảm giác an tâm khi chính chủ sở hữu công ty giám sát và can thiệp vào tất cả các vấn đề phát sinh trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi quy mô của doanh nghiệp lớn dần lên, các hoạt động về điều hành trở nên phức tạp chủ doanh nghiệp giờ đây phải ra hàng trăm hay thậm chí hàng ngàn quyết định mỗi ngày cả về lĩnh vực mua bán, thị trường, nhân sự, hành chính, công nghệ, sản xuất, tài chính kế toán, thiết kế, v.v. ***Sự quá tải và quá tầm*** chắc chắn xảy ra trong các doanh nghiệp hiện nay. Nếu không chủ động tái lập, không thể phát triển bền vững.

- Thực tế thời gian qua cho thấy, tái lập doanh nghiệp là vấn đề sống còn của cổ phần hóa, nếu một doanh nghiệp trong quá trình thực hiện cổ phần hóa, việc tái lập không thành công cũng có nghĩa cổ phần hóa đã thất bại. Để cổ phần hóa thành công, doanh nghiệp cũng phải thực hiện một cách toàn diện và triệt để từ: tái cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị và nguồn nhân lực; tái cơ cấu hệ thống quản trị: cơ chế, chính sách, rà soát và thay đổi hợp lý các quy trình công việc, quy chế, quy định; tái cơ cấu các hoạt động: mục tiêu chiến lược, kế hoạch kinh doanh, chủng loại sản phẩm hàng hóa; tái cơ cấu các nguồn lực: cơ cấu danh mục tài sản, cơ cấu tài chính phù hợp với chiến lược kinh doanh trong giai đoạn mới. Điều này đã được minh chứng bởi thực tế, nhiều DN nhà nước sau cổ phần hóa đều hoạt động có hiệu quả hơn. Một số DN sau cổ phần hóa hoạt động không hiệu quả chính là do chỉ loay hoay tổ chức lại bộ máy quản lý, không thay đổi sâu sắc và triệt để toàn bộ cơ chế quản trị và hoạt động của DN, dẫn đến việc tái lập và cổ phần hóa chỉ còn là hình thức.

Lợi ích của tái lập hợp lý doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc góp phần tạo nên một hình ảnh mới cho DN, hấp dẫn nhà đầu tư mà còn nâng cao giá trị DN trong tương lai, tạo đà cho DN phát triển bền vững. Một điều thú vị trong tái lập chính là mục tiêu hướng đến của các doanh nghiệp này, dù đang trong hoàn cảnh nào (có thể rất là khó khăn và nguy cơ phá sản rất cao đi nữa) thì mục tiêu trong tái lập luôn đề ra những đích đến vượt bậc và những doanh nghiệp khi tái lập thành công luôn tạo ra được những thành quả ngoài mong đợi của những nhà quản trị. Chính vì vậy bản thân mỗi doanh nghiệp phải luôn quan tâm đến vấn đề tái lập để doanh nghiệp luôn tạo ra được những bước tiến vượt bậc.

3. Những vấn đề đặt ra trong tái lập doanh nghiệp

Đứng trước những thách thức mới của môi trường kinh doanh, cũng như nhu cầu phát triển tự thân, các doanh nghiệp Việt Nam đang rất cần được tái lập để nắm bắt và tận dụng tốt hơn những cơ hội kinh doanh, vượt qua được những thách thức ngày càng khốc liệt, để sống còn trước những thay đổi mạnh mẽ của thị trường; có đủ khả năng để thực hiện những hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả và bền vững. Tuy nhiên, tái lập là sự tự "lột xác", là con đường nhiều chông gai mà không phải DN nào cũng dễ dàng vượt qua. Những vấn đề mà doanh nghiệp luôn phải đối mặt trong quá trình tái lập:

- Công cuộc tái lập doanh nghiệp nào cũng có nhiều rào cản vì nó ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trước mắt và lợi ích hiện tại. Đó là chưa kể những sắp xếp, những biện pháp cải tổ thường đụng chạm đến quyền lợi của nhiều người, có khi đụng chạm đến cả quyền lực, lợi ích, vị thế tối cao của chủ doanh nghiệp và các nhà quản trị cấp cao. Chính vì vậy mà, không ai khác, trước hết, chính chủ doanh nghiệp phải là người chịu "tư duy lại" để nhận thức đúng, chịu chấp nhận những xung đột của hệ thống mới đối với lợi ích hoặc cái tôi của mình, của doanh nghiệp và để có sự quyết tâm đổi mới toàn diện. Do vậy, tái lập phải được bắt đầu bằng việc "tái lập chính mình" ở cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Không có sự "tái lập chính mình" ấy, người chủ doanh nghiệp không thể thay đổi được nhận thức và không thể có được quyết tâm "xới" lên mọi ngóc ngách của doanh nghiệp để tái tạo lại. Có thể nói việc tái lập thành công phần lớn phụ thuộc vào chủ doanh nghiệp và các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp.

- Tái lập doanh nghiệp đòi hỏi sự tái tạo lại tổ chức của mình. Tái tạo không phải là việc thay đổi những gì đang có mà là sáng tạo ra những gì chưa có. Phải đối mặt với những thách thức để trở thành một công ty khác biệt chứ không đơn thuần là tốt hơn. Khi một doanh nghiệp bắt đầu hành trình tái tạo tổ chức, thì họ phải phát hiện và thay đổi những định kiến và ranh giới, những ước lệ, những qui định vô hình trong doanh nghiệp trong quá khứ và hiện tại. Bối cảnh của doanh nghiệp trong quá khứ phải được thay đổi trong tương lai. Khi các nhà quản trị thay đổi bản thân họ và tái tạo doanh nghiệp, họ tạo ra một bối cảnh mới để lãnh đạo mọi người đi đến một tương lai sáng lạn hơn. Các doanh nghiệp thường phải đối diện với những vấn đề đe dọa đến sự tồn tại mới can đảm từ bỏ những gì đang có để xây dựng những gì cần phải có trong tương lai.

- Mặt khác, quá trình tái lập thường dẫn đến: Chi phí của việc tái lập bộ máy và hình thức quản trị mới & tiên tiến là rất cao và cao hơn nhiều so với sự gia tăng về doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp trong giai đoạn đầu. Từ đó phát sinh những nghi ngại, những đánh giá kỳ vọng về một sự thay đổi mang tính đột biến của doanh nghiệp không được đáp ứng trong ngắn hạn; Sự phân cấp chưa đủ mạnh, cảm giác bị mất mát quyền lực, thói quen can thiệp vào công việc của chủ doanh

nghiệp gây ra những khó khăn trong triển khai công việc của bộ máy mới; kỳ vọng và nhiệt huyết về việc đóng góp sức lực, kinh nghiệm của đội ngũ nhà quản trị mới cho một tương lai dễ bị xói mòn, những mâu thuẫn trong nội bộ tạo lực cản lớn cho việc tái lập doanh nghiệp. Mâu thuẫn này gây nhiễu thông tin và bất lợi cho công tác quản lý của nhân sự mới. Kết quả là sự ra đi của lực lượng mới và tình trạng quản lý của doanh nghiệp lại càng tồi tệ hơn vì sự xáo trộn trong quản lý và bộ máy nhân sự. Do vậy quá trình tái lập thường dẫn đến thất bại.

- Nhiều khi các nhà điều hành chưa lường hết sự đột biến, những xung đột nội tại và những sự tự vẫn lương tâm diễn ra trước khi mọi người có thể phá bỏ những quan điểm hiện tại để cùng nhau tái lập. Cũng chính vì chưa hiểu rõ điều này mà trong khi các giám đốc hùng hồn tuyên bố về các "mục tiêu đổi mới" thì nhân viên của họ lại phớt lờ sự đồng thuận chấp hành. Trừ phi các nhà lãnh đạo biết tạo ra một bối cảnh mới, nếu không tất cả các nỗ lực tái lập doanh nghiệp cũng chỉ là sự thay đổi phiến diện mà thôi.

Phải nhấn mạnh rằng, tái lập doanh nghiệp thất bại trước hết là do cách hiểu, sau đó mới do cách làm. Vì thế, người chủ doanh nghiệp, ngoài quyết tâm, cần phải tìm hiểu thật kỹ để nhận thức thật rõ bản chất thực sự của quá trình này là gì trước khi quyết định tái lập doanh nghiệp.

4. Để tái lập doanh nghiệp thành công

Các doanh nghiệp Việt Nam đã dự báo được xu thế của thời cuộc và bắt đầu thay đổi từ nhiều năm nay, nhưng có những doanh nghiệp gần đây như là thờ ơ với thời cuộc và cũng có những doanh nghiệp nhận rõ thời cuộc nhưng không đủ khả năng để đối mặt với sự thử thách này. Tuy nhiên, nhiều DN Việt Nam hiện nay vẫn chỉ chú trọng đến vấn đề đổi mới, sắp xếp lại bộ máy và hoạt động của DN khi đã rơi vào tình trạng bế tắc hoặc trì trệ. Hầu như rất ít doanh nghiệp nghĩ đến việc tái lập doanh nghiệp nhằm phục vụ chiến lược mở rộng kinh doanh hiệu quả hơn, hay bắt kịp từng giai đoạn phát triển của nền kinh tế, để đón những cơ hội kinh doanh mới hiện đại và triển vọng hơn. Có thể thấy, các trào lưu tái cấu trúc của các DN thời gian qua chủ yếu tác động vào hình thức bên ngoài, hoặc những phạm vi cục bộ của hệ thống quản trị trong DN. Bản chất tư duy quản trị, hệ thống kinh doanh, các phương pháp điều hành DN về cơ bản vẫn chưa thay đổi.

Để quá trình tái lập thành công, doanh nghiệp cần lưu ý:

1. Cần chú trọng đặc biệt đến tính chiến lược của tái lập. Mỗi chương trình tái lập nên được xây dựng bằng một chương trình có lộ trình cụ thể và dự tính ngân sách đầy đủ.

2. DN cần có những bước chuẩn bị kỹ trước khi thực hiện. Để đổi mới tư duy về tái lập, DN cần có những cuộc trao đổi toạ đàm để mọi người trong DN cùng thay đổi nhận thức. Đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo có hiểu rõ và nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của tái lập thì mới mạnh dạn và quyết tâm áp dụng vào DN mình.

3. Bên cạnh đó, DN cần đào tạo và trang bị cho đội ngũ lao động những kiến thức cần thiết để có khả năng thích ứng với mô hình mới sau khi tái lập. Dù muốn hay không thì người lao động cũng chịu tác động rất mạnh. Do đó, quá trình tái lập phải được thực hiện từng bước theo một lộ trình đã cân nhắc kỹ để tránh hiện tượng gây sốc. Chủ DN, nhà quản trị phải chịu chấp nhận từ bỏ những thói quen trong mô hình quản trị cũ, phải tập làm quen và thích ứng với bối cảnh kinh doanh mới.

4. Ngoài ra, DN cần định hướng xác định đúng thời điểm tái lập, vì thời cơ được xem là yếu tố quan trọng và quyết định sự thành công trong quá trình tái lập.

5. Việc đồng bộ hoá giữa ngoại lực và nội lực là cần thiết. Dự tính trước những lực đẩy và lực cản trong quá trình tái lập doanh nghiệp và tìm giải pháp thích hợp

6. Trong quá trình tái lập doanh nghiệp, thì quyết định tái lập diễn ra mạnh mẽ nhất và có tính tiên phong nhất là bộ máy nhân lực của công ty. Tính chuyên nghiệp trong quản lý của đội ngũ nhân lực mới sẽ tạo nên những chuyển biến rất mạnh mẽ trong công tác quản trị của doanh nghiệp.

Hiện tại và tương lai đang đòi hỏi các nhà quản trị phải đổi mới các nghiệp vụ trong quản trị kinh doanh thì doanh nghiệp mới làm việc được trên nền tảng công nghệ mới hiện đại. Như vậy, vấn đề quản trị hiện đại tự nhiên buộc các nhà lãnh đạo, các nhà quản trị kinh doanh phải được nhìn nhận theo cách hiện đại về các các yếu tố kinh doanh khi mà sự phát triển và ứng dụng những thành tựu của công nghệ thông tin và viễn thông trong hoạt động kinh doanh ngày càng nhanh chóng. Xu hướng thuê ngoài, liên kết chuỗi, sử dụng mạng nội bộ, kinh doanh đa cấp, kinh doanh qua mạng, quản trị qua mạng tất yếu đã, đang và sẽ làm thay đổi cách tư duy, phương thức kinh doanh và cấu trúc tổng thể của các doanh nghiệp. Do vậy, chủ động tái lập trước khi quá muộn là giải pháp đổi mới và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong tương lai.■

Tài liệu tham khảo:

1. PGS.TS. Ngô Kim Thanh– PGS.TS. Lê Văn Tâm, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp,* NXB KTQD tháng 10-2008

2. Đoàn Đình Hoàng, BrandAscend, *"Rủi ro trong tái lập công ty",* TBKTSG 3-2003

3. Michael Hammar và James Champy, *Tái lập công ty- tuyên ngôn cuộc cách mạng kinh doanh,* Nguyễn Tiến Phúc dịch, Nhà xuất bản trẻ, 2007

4. Clive Finkeistein, *Enterprise Architecture for Integration* - Rapid Delivery Methods and Technologies, Artech House, 2006.