

TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

Công ty lương thực thành công

Sau 20 năm phát triển, từ một cơ sở kinh doanh lương thực nhỏ ban đầu, đến nay công ty Thành Công đang phát triển theo hướng đa dạng hoá sản phẩm. Ông Bình, chủ tịch công ty Thành Công đã cảm thấy quá khó khăn để quản trị công ty nếu ông là người duy nhất trong công ty phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận như hiện nay. Trong khi đó có những phó chủ tịch thạo việc phụ trách tài chính, bán hàng, quảng cáo, sản xuất, mua sắm và nghiên cứu sản phẩm, ông nhận ra rằng ông đã chẳng nhờ ai được trong số họ để chịu trách nhiệm về lợi nhuận của công ty như ông mong muốn. Ông cũng thường nhận thấy rằng thậm chí khó có thể bắt họ phải chịu trách nhiệm về việc đóng góp cho lợi nhuận của công ty trong các lĩnh vực hoạt động khác nhau của họ. Chẳng hạn, vị phó chủ tịch phụ trách bán hàng phàn nàn khá chính đáng rằng ông ta không thể hoàn toàn chịu trách nhiệm về việc bán hàng khi việc quảng cáo không có hiệu quả, hay khi các sản phẩm mà các cửa hiệu phục vụ khách hàng cần có lại không được sản xuất cung ứng đầy đủ, hay khi ông ta không có được những sản phẩm mới mà ông mong muốn để đáp ứng nhu cầu cạnh tranh. Tương tự như vậy, phó chủ tịch phụ trách sản xuất cũng có những lời biện hộ nhất định khi ông không thể giảm chi phí sản xuất hơn nữa và chỉ còn có thể sản xuất trong thời gian ngắn nên chỉ có thể đáp ứng các đơn đặt hàng theo thời hạn ngắn, hơn nữa sự kiểm tra tài chính sẽ không cho phép công ty dự trữ một số lớn các nguyên liệu và bất kỳ sản phẩm nào.

Ông Bình đã xem xét việc chia nhỏ công ty của ông thành 6 khu vực kinh doanh. Mỗi khu vực kinh doanh này sẽ được đặt dưới quyền quản lý của một phó chủ tịch công ty và họ phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận trong phạm vi quản lý của họ. Nhưng ông nhận ra rằng sự thay đổi như vậy sẽ không khả thi và kém hiệu quả về mặt kinh tế vì nhiều sản phẩm thuộc các khu vực khác nhau lại được sản xuất ra từ cùng phương tiện sản xuất, sử dụng những nguyên liệu như nhau và một nhân viên chào hàng quan hệ về mặt cửa hiệu hay siêu thị có thể sẽ tiết kiệm nhiều khi được phép giải quyết một số lớn sản phẩm liên quan chứ không phải chỉ một hoặc một vài sản phẩm.

Do đó ông Bình đã đi đến kết luận rằng tốt nhất là đặt ra 6 người quản lý sản phẩm phải báo cáo cho một người quản lý Marketing sản phẩm. Mỗi người quản lý sản phẩm đều phải chịu trách nhiệm về một hay một vài sản phẩm và phải bao quát mọi khía cạnh của từng sản phẩm từ nghiên cứu sản xuất, quảng cáo đến bán hàng, do đó họ trở thành người phải chịu trách nhiệm về thực hiện lợi nhuận của sản phẩm.

Ông Bình cũng nhận ra rằng ông không thể giao cho những người quản lý sản phẩm này những quyền hạn trực tuyến đối với các bộ phận chức năng trong công ty (tài chính, bán hàng, marketing, mua sắm...) vì như vậy mỗi phó chủ tịch phụ trách chức năng sẽ phải báo cáo cho 6 người phụ trách sản phẩm và cho chủ tịch. Ông rất băn khoăn về vấn đề này, nhưng ông biết rằng một số công ty lớn thành công nhất trên thế giới đã sử dụng hệ thống người quản lý sản phẩm kiểu này. Mặt khác, một trong số những người bạn của ông ở khoa quản trị của một trường đại học đã nói với ông rằng tất yếu phải tổ chức lại bộ máy quản trị của công ty vì qui mô đã quá lớn không thể duy trì cơ cấu quản trị hiện nay được. Tất nhiên cần phải thay đổi theo hướng mọi người mọi người phải cộng tác với nhau thành một tập thể thống nhất.

Ông Bình đã giải quyết bằng cách sử dụng hệ thống các quản trị viên quản trị theo nhóm sản phẩm với hy vọng rằng cơ cấu này sẽ hiệu quả hơn. Nhưng ông chưa biết sẽ phải sắp xếp lại như thế nào, các mối quan hệ trong hệ thống được cải tổ này sẽ ra sao.