

QUẢN TRỊ NGUỒN LỰC TRONG THỜI KỲ BẤT ĐỊNH

Từ cắt giảm chi phí đến xây dựng năng lực cạnh tranh và khả năng tăng tốc

Resource Management Under Uncertainty: From Cost Reduction to Competitive Capability Building and Acceleration Readiness

Thành, Trương B.

Trương Thành HUB, Vietnam

LOẠI BÀI: Chuyên đề quản trị | **MÃ BÀI:** TTH-SOR-2026-003 | **PHIÊN BẢN:** 1.0 | **NGÀY PHÁT HÀNH:** 26/09/2026

HIGHLIGHTS

- Tinh gọn không đồng nghĩa với cắt giảm đồng loạt; trọng tâm là tái phân bổ nguồn lực.
- Độ trễ giữa tiết kiệm và suy giảm năng lực có thể làm sai lệch đánh giá quản trị.
- Lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn phục hồi thường được tích lũy từ những quyết định trước đó.
- Khung Tinh gọn - Giữ năng lực - Tích lực - Tăng tốc liên kết sức chống chịu với tăng trưởng.

TÓM TẮT

Khi thị trường trở nên khó dự báo, cắt giảm chi phí thường là một trong những phản ứng đầu tiên của doanh nghiệp. Điều này có cơ sở: doanh thu suy giảm, biên lợi nhuận thu hẹp và dòng tiền chịu áp lực buộc doanh nghiệp phải xem xét lại một cơ cấu chi phí vốn được hình thành trong điều kiện thuận lợi hơn. Tuy nhiên, rủi ro xuất hiện khi cắt giảm trở thành mục tiêu tự thân, được triển khai đồng loạt mà thiếu phân biệt giữa lãng phí cần loại bỏ và những nguồn lực đang duy trì năng lực cạnh tranh. Bài viết tiếp cận vấn đề từ góc nhìn quản trị nguồn lực và lập luận rằng trong điều kiện bất định, nhiệm vụ quan trọng của nhà điều hành không phải là cắt giảm nhiều nhất mà là phân bổ lại nguồn lực tốt nhất. Trên cơ sở lý thuyết nguồn lực, năng lực thích ứng, cân bằng giữa khai thác hiện tại và khám phá tương lai, cùng bằng chứng từ các doanh nghiệp đã trải qua những chu kỳ suy thoái lớn, bài viết đề xuất logic quản trị gồm bốn định hướng liên kết: Tinh gọn - Giữ năng lực - Tích lực - Tăng tốc.

Từ khóa: bất định; quản trị nguồn lực; năng lực cạnh tranh; tinh gọn; năng lực thích ứng; sức chống chịu; tái phân bổ nguồn lực.

1. BẤT ĐỊNH VÀ BÀI TOÁN PHÂN BỐ NGUỒN LỰC

Bất định vốn không phải là điều mới trong kinh doanh. Doanh nghiệp chưa bao giờ có thể biết chính xác nhu cầu thị trường, lãi suất, tỷ giá, giá nguyên liệu hay hành động của đối thủ trong tương lai. Điều đáng chú ý của giai đoạn hiện nay nằm ở việc nhiều biến số quan trọng thay đổi đồng thời, tác động qua lại nhanh hơn và làm cho những giả định từng được xem là tương đối ổn định trở nên kém chắc chắn.

Địa chính trị có thể nhanh chóng chuyển thành vấn đề chuỗi cung ứng; chính sách thương mại ảnh hưởng đến giá nguyên liệu và thị trường xuất khẩu; công nghệ mới không chỉ thay đổi phương thức sản xuất mà còn định hình lại nghề nghiệp, kênh bán hàng và kỳ vọng của khách hàng. Trong một hệ thống ngày càng liên kết, một thay đổi xảy ra bên ngoài ngành có thể trong thời gian ngắn trở thành vấn đề trực tiếp của doanh nghiệp.

Báo cáo Rủi ro Toàn cầu 2026 của Diễn đàn Kinh tế Thế giới xem bất định là chủ đề nổi bật của triển vọng rủi ro hiện nay. Trong hơn 1.300 chuyên gia tham gia khảo sát, 50% dự báo môi trường toàn cầu trong hai năm tới ở trạng thái nhiều biến động hoặc bão tố, trong khi đối đầu địa kinh tế được xác định là rủi ro hàng đầu trong ngắn hạn [1]. Khái niệm VUCA - biến động, bất định, phức tạp và mơ hồ - có thể giúp mô tả bối cảnh đó, nhưng việc đặt tên cho sự bất định không tự động tạo ra câu trả lời quản trị. Câu hỏi quan trọng hơn là doanh nghiệp phải tổ chức và phân bổ nguồn lực như thế nào khi khả năng dự báo suy giảm.

Trong một môi trường tương đối ổn định, doanh nghiệp có thể dựa nhiều vào dự báo để xác định sản lượng, nhân lực, tồn kho, công suất và vốn đầu tư. Khi bất định gia tăng, việc cố gắng làm cho dự báo ngày càng chi tiết chưa chắc giải quyết được vấn đề. Điều cần thiết hơn là xây dựng một hệ thống có khả năng điều chỉnh khi các giả định ban đầu không còn đúng.

Một tổ chức có thể được tối ưu rất tốt cho một kịch bản cụ thể nhưng lại dễ tổn thương khi kịch bản thay đổi. Máy móc luôn vận hành sát công suất, tồn kho bị ép về mức tối thiểu, mọi vị trí đều sử dụng gần như toàn bộ thời gian và nguồn tiền được tính vừa đủ cho kế hoạch cơ sở có thể tạo ra hiệu suất đẹp trong trạng thái bình thường; nhưng chỉ một sự cố thiết bị, đứt nguồn cung hoặc tăng nhu cầu bất ngờ cũng có thể nhanh chóng làm mất khả năng phản ứng. Vì vậy, hiệu quả và sức chống chịu không hoàn toàn đồng nghĩa.

Trong bất định, một phần dự địa về tiền mặt, công suất, nguồn cung thay thế, nhân sự kế nhiệm hoặc tồn kho chiến lược có thể là giá doanh nghiệp trả để duy trì quyền lựa chọn khi hoàn cảnh thay đổi. Nhà điều hành vì thế phải phân biệt lãng phí thực sự với dự địa chiến lược; đồng thời nhận diện bản chất biến động trước khi ra quyết định cắt giảm.

BA TRẠNG THÁI CỦA BẤT ĐỊNH - BA LOGIC PHÂN BỐ NGUỒN

SUY GIẢM CHU KỲ	THAY ĐỔI CẤU TRÚC	CHƯA RÕ KỊCH BẢN
Bản chất Nhu cầu suy giảm nhưng có khả năng trở lại	Bản chất Công nghệ, hành vi hoặc cấu trúc ngành thay đổi lâu dài	Bản chất Tín hiệu còn mâu thuẫn, chưa đủ cơ sở đặt cược lớn
Hàm ý quản trị Bảo vệ năng lực khó tái tạo; điều chỉnh chi phí linh hoạt	Hàm ý quản trị Tái cấu trúc quyết đoán; rút khỏi năng lực đã mất giá trị	Hàm ý quản trị Giữ tính linh hoạt; thử nghiệm nhỏ; tránh cam kết khó đảo ngược

Không có một công thức cắt giảm chung cho mọi dạng bất định.

Hình 1. Ba trạng thái của bất định và định hướng phân bổ nguồn lực. Nguồn: Tác giả đề xuất.

Bảng 1. Ba tình huống bất định và phản ứng quản trị phù hợp.

Tình huống	Rủi ro khi xử lý sai	Định hướng
Suy giảm chu kỳ	Phá bỏ năng lực cần cho phục hồi	Bảo vệ năng lực khó tái tạo; điều chỉnh linh hoạt
Thay đổi cấu trúc	Bảo vệ quá khứ, duy trì nguồn lực đã mất giá trị	Tái cấu trúc quyết đoán; chuyển nguồn lực
Chưa rõ kịch bản	Đặt cược quá sớm, cam kết khó đảo ngược	Thử nghiệm nhỏ; giữ quyền lựa chọn

Ba tình huống này có thể cùng tạo ra áp lực giảm chi phí nhưng đòi hỏi phản ứng rất khác nhau. Vì vậy, câu hỏi của nhà điều hành không chỉ là phải tiết kiệm bao nhiêu, mà sâu hơn là điều gì đang thay đổi, thay đổi đó có tính chất gì và nguồn lực cần được dịch chuyển theo hướng nào.

2. CÁI BẮY CỦA CẮT GIẢM NGẮN HẠN

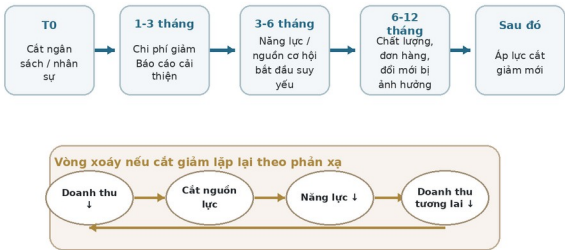
Khi doanh thu đi xuống và dòng tiền chịu áp lực, kiểm soát chi phí là yêu cầu không thể tránh khỏi. Một cơ cấu được thiết kế cho quy mô doanh thu cao không thể duy trì vô thời hạn nếu thị trường đã thu hẹp. Vấn đề không nằm ở bản thân việc cắt giảm, mà ở tiêu chí được sử dụng để quyết định cái gì cần cắt và cái gì cần giữ.

Một cách làm phổ biến là phân bổ chỉ tiêu giảm chi phí theo tỷ lệ: toàn công ty cần giảm 10%, mỗi bộ phận phải tìm 10%. Phương pháp này dễ triển khai và tạo cảm giác công bằng, nhưng ngấm giá định giá trị của nguồn lực ở các vị trí khác nhau là tương đương. Thực tế, có nơi tồn tại nhiều công việc trùng lặp, trong khi ở nơi khác chỉ một vài con người hoặc một năng lực nhỏ lại đang quyết định chất lượng, tốc độ xử lý khách hàng hay khả năng phát triển sản phẩm của cả hệ thống. Sự công bằng về tỷ lệ vì vậy không nhất thiết tạo ra sự hợp lý về chiến lược.

Độ trễ giữa tiết kiệm và suy giảm năng lực. Một trong những lý do khiến cắt giảm đột ngột dễ được chấp nhận là lợi ích tài chính của nó thường xuất hiện nhanh hơn hậu quả đối với năng lực. Một vị trí nhân sự được cắt trong tháng này sẽ làm chi phí tiền lương giảm gần như ngay ở kỳ kế toán tiếp theo; việc hoãn đào tạo hoặc giảm ngân sách phát triển thị trường cũng nhanh chóng cải thiện báo cáo chi phí. Trong khi đó, kiến thức bị mất, nguồn cơ hội bán hàng suy giảm hay chất lượng đi xuống lại không xuất hiện theo cùng một đường thời gian.

Khoảng cách giữa thời điểm ra quyết định và thời điểm hậu quả xuất hiện có thể khiến tổ chức hiểu sai quan hệ nhân quả. Một quyết định được đánh giá là thành công sau ba tháng vì chi phí giảm có thể chính là một trong những nguyên nhân khiến năng lực bán hàng, kỹ thuật hoặc chất lượng suy yếu sau chín tháng. Khi hậu quả xuất hiện, nhiều biến số khác đã xen vào và mối liên hệ với quyết định ban đầu không còn rõ ràng.

ĐỘ TRỄ GIỮA TIẾT KIỆM VÀ TỔN THẤT NĂNG LỰC



Hình 2. Độ trễ giữa khoản tiết kiệm được ghi nhận và tổn thất năng lực bắt đầu xuất hiện. Nguồn: Tác giả đề xuất.

“Hệ thống kế toán thường ghi nhận khoản tiết kiệm trước khi hệ thống quản trị nhận ra năng lực đã mất.”

Từ đó rất dễ hình thành một vòng xoáy: doanh thu giảm dẫn đến giảm nguồn lực; nguồn lực giảm làm năng lực suy yếu; năng lực suy yếu kéo giảm khả năng tạo doanh thu trong tương lai; doanh nghiệp lại bước vào một vòng cắt giảm mới. Nghịch lý nằm ở chỗ từng quyết định riêng lẻ đều có thể trông hợp lý.

CASE NGẮN | Honeywell: giảm chi phí nhưng không phá năng lực cần cho phục hồi

Trong Đại suy thoái 2008-2009, Honeywell buộc phải giảm chi phí lao động nhưng chủ yếu sử dụng các đợt nghỉ không hưởng lương tạm thời thay vì sa thải quy mô lớn đối với những lực lượng mà công ty dự kiến vẫn cần khi nhu cầu quay lại. Song song với giảm tồn kho và các khoản chi khác, công ty vẫn duy trì những chương trình nghiên cứu phát triển cần thiết và chuẩn bị với nhà cung cấp để tăng sản lượng khi đơn hàng phục hồi. Giá trị của trường hợp này không nằm ở kết luận ‘không nên sa thải’, mà ở việc phân biệt suy giảm nhu cầu mang tính chu kỳ với năng lực sẽ còn cần thiết sau suy thoái [6].

Bảng 2. Từ cắt giảm chi phí đến quản trị nguồn lực.

Cắt giảm chi phí	Quản trị nguồn lực
Hỏi: có thể giảm bao nhiêu?	Hỏi: nguồn lực nên ở đâu?
Nhìn chủ yếu vào khoản chi	Nhìn vào năng lực và giá trị
Ưu tiên kết quả ngắn hạn	Kết nối hiện tại với tương lai
Giảm ngân sách theo cấu trúc hiện có	Loại bỏ - tối ưu - bảo vệ - đầu tư
Mục tiêu: chi phí thấp hơn	Mục tiêu: doanh nghiệp mạnh hơn

3. TỪ CHI PHÍ ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH

Nếu chỉ nhìn doanh nghiệp qua báo cáo chi phí, một kỹ sư là chi phí nhân sự, một phòng thí nghiệm là tài sản và khấu hao, một chương trình đào tạo là chi phí hoạt động, còn thử nghiệm sản phẩm mới là một khoản tiêu tiền chưa tạo ra doanh thu. Cách nhìn đó cần thiết cho kế toán, nhưng chưa đủ cho chiến lược.

Lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp, được Jay Barney phát triển trong nghiên cứu năm 1991, chỉ ra rằng khả năng hình thành lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào những nguồn lực có giá trị, tương đối hiếm và khó bị đối thủ sao chép hoặc thay thế [2]. Các nguồn lực như vậy không nhất thiết là tài sản hữu hình lớn; chúng có thể nằm trong bí quyết công nghệ, kinh nghiệm giải quyết vấn đề, dữ liệu tích lũy, uy tín kỹ thuật, hiểu biết khách hàng hoặc khả năng phối hợp giữa nhiều bộ phận.

Do đó, cùng một khoản chi phí có thể mang hai ý nghĩa khác nhau. Về kế toán, nó làm giảm lợi nhuận kỳ hiện tại; về chiến lược, nó có thể đang duy trì một tài sản cạnh tranh. Điều này dẫn tới phân biệt quan trọng giữa nguồn lực và năng lực: nguồn lực là những gì doanh nghiệp có, còn năng lực là những gì doanh nghiệp có thể thực hiện ổn định, có hệ thống và lặp lại.

Một kỹ sư giỏi là nguồn lực; khả năng đưa một yêu cầu khách hàng qua thiết kế, thử nghiệm và sản xuất ổn định trong thời gian ngắn mới là năng lực. Một phần mềm quản trị là nguồn lực; khả năng ra quyết định nhanh dựa trên dữ liệu đáng tin cậy mới là năng lực. Năng lực thường chạy ngang qua nhiều phòng ban, vì vậy cắt

giảm tại một mắt xích nhỏ có thể làm suy yếu cả một quá trình mà sơ đồ tổ chức không thể hiện đầy đủ.

“Chiến lược không chỉ là quyết định doanh nghiệp sẽ làm gì, mà còn là quyết định nguồn lực sẽ được rút khỏi đâu để chuyển sang đâu.”

Từ năng lực hiện hữu đến khả năng thích ứng. Trong môi trường ổn định, doanh nghiệp có thể duy trì lợi thế bằng cách làm ngày càng tốt hơn những gì đã giỏi. Nhưng trong một thị trường thay đổi nhanh, chính năng lực từng tạo ra thành công cũng có thể trở thành rào cản nếu tổ chức không nhận ra điều kiện cạnh tranh đã thay đổi. Khung năng lực thích ứng của Teece, Pisano và Shuen nhấn mạnh khả năng doanh nghiệp tích hợp, xây dựng và tái cấu hình các nguồn lực khi công nghệ và thị trường biến động [3].

Từ góc nhìn điều hành, điều đó có thể hiểu thành ba khả năng liên tục gắn với nhau: nhận biết thay đổi đủ sớm, biến tín hiệu thành hành động đủ nhanh và dịch chuyển nguồn lực đủ quyết đoán. Phần cuối thường khó nhất. Doanh nghiệp có thể nhìn thấy cơ hội ở một thị trường mới nhưng vẫn không phát triển được vì người giỏi, ngân sách và công suất thử nghiệm đều đang bị giữ trong các hoạt động hiện hữu; có thể tuyên bố chuyển đổi là ưu tiên nhưng những người có khả năng triển khai tốt nhất lại không có thời gian để tham gia. Nếu nguồn lực không dịch chuyển, sự thay đổi chiến lược phần lớn vẫn chỉ tồn tại trên tài liệu.

4. TÍNH GỌN ĐỂ TÁI PHÂN BỐ NGUỒN LỰC

Tính gọn thường được diễn giải bằng kết quả: giảm bao nhiêu người, giảm bao nhiêu tồn kho, tiết kiệm bao nhiêu chi phí hoặc giảm bao nhiêu diện tích. Nhưng nếu dừng tại đó, tính gọn mới chỉ hoàn thành phần dễ nhìn thấy nhất. Giá trị chiến lược thực sự xuất hiện khi doanh nghiệp trả lời được câu hỏi tiếp theo: nguồn lực vừa được giải phóng sẽ được sử dụng vào đâu?

Một quy trình được đơn giản hóa giải phóng thời gian; cải tiến chất lượng làm giảm chi phí làm lại; tồn kho được kiểm soát tốt hơn giải phóng vốn lưu động; danh mục sản phẩm được thu gọn có thể giải phóng công suất và sự chú ý của đội ngũ bán hàng. Những thành quả đó có thể được giữ lại để củng cố dòng tiền, nhưng cũng có thể trở thành nguồn lực cho tự động hóa, phát triển sản phẩm, xây thị trường mới hoặc nâng năng lực con người.

Vì vậy có một khác biệt cơ bản giữa cắt giảm nguồn lực và chuyển hóa nguồn lực. Nếu doanh nghiệp loại bỏ được 10 tỷ đồng chi phí kém hiệu quả và toàn bộ số tiền chỉ làm lợi nhuận tăng, doanh nghiệp khỏe hơn về tài chính nhưng chưa thể khẳng định năng lực cạnh tranh đã mạnh hơn. Nếu một phần khoản tiết kiệm được dùng giảm nợ, một phần tự động hóa nút thắt sản xuất, một phần nâng năng lực kỹ thuật và phần còn lại phát triển thị trường, doanh nghiệp đã thực hiện một việc có tính chiến lược hơn nhiều: rút vốn khỏi nơi tạo ít giá trị để đặt lại vào nơi có khả năng tạo nhiều giá trị hơn.

“Tính gọn không kết thúc ở việc giảm chi phí. Nó chỉ hoàn thành khi nguồn lực được giải phóng được đặt lại vào nơi có giá trị cao hơn.”

MA TRẬN GIÁ TRỊ HIỆN TẠI × GIÁ TRỊ CHIẾN LƯỢC TƯƠNG LAI



Hình 3. Ma trận giá trị hiện tại và giá trị chiến lược tương lai. Nguồn: Tác giả đề xuất.

Ma trận hai chiều giúp tránh một thiên lệch phổ biến. Những hoạt động có giá trị thấp cả hiện tại lẫn tương lai là nơi hợp lý nhất để thu hẹp hoặc loại bỏ; những năng lực có giá trị cao ở cả hai chiều cần được bảo vệ. Khó nhất là những hoạt động hiện chưa tạo ra nhiều kết quả nhưng có thể quyết định vị thế tương lai - chẳng hạn nghiên cứu phát triển, thị trường mới, năng lực số, đào tạo kỹ thuật chuyên sâu hoặc chứng nhận quan trọng. Điểm bất lợi của chúng rất rõ: chi phí xuất hiện trước, còn lợi ích xuất hiện sau.

CASE NGẮN | Philips: tái cấu trúc nhưng vẫn giữ đầu tư cho tương lai

Trong khủng hoảng 2008-2009, Philips đồng thời tăng cường tái cấu trúc, kiểm soát chi phí và vốn lưu động, nhưng vẫn duy trì đầu tư vào đổi mới, marketing và những lĩnh vực được xem là có tiềm năng tăng trưởng cao hơn. Công ty cũng thoát khỏi một số hoạt động kém hiệu quả và tái phân bổ nguồn lực sang các thị trường và sáng kiến ưu tiên. Điểm đáng quan tâm không phải từng khoản đầu tư cụ thể mà là logic phân bổ: xử lý phần không còn hiệu quả nhưng không hy sinh những năng lực chiến lược dài hạn [7].

Vai trò của nhà điều hành: quản trị dòng chảy của nguồn lực. Ở cấp độ này, vai trò của nhà điều hành không còn dừng ở kiểm soát ngân sách. Điều quan trọng hơn là quyết định nguồn lực của tổ chức nên tiếp tục ở lại đâu, cần được rút khỏi đâu và nên được chuyển sang năng lực nào có giá trị cao hơn. Nguồn lực ấy không chỉ là tiền; trong nhiều tổ chức, thứ khan hiếm hơn vốn lại là thời gian của những người có năng lực nhất, công suất dành cho thử nghiệm, sự chú ý của đội ngũ quản lý và khả năng đưa một sáng kiến lên thứ tự ưu tiên đủ cao để nó thực sự được triển khai.

Bởi vậy, một dự án dù đã được cấp ngân sách vẫn có thể thất bại nếu những người đủ năng lực triển khai không có thời gian dành cho nó; tương tự, một thị trường mới dù được tuyên bố là ưu tiên cũng khó phát triển nếu toàn bộ nhân sự chủ chốt vẫn bị giữ trong các hoạt động hiện hữu. Nguồn lực không dịch chuyển thì chiến lược, xét đến cùng, cũng chưa thực sự dịch chuyển.

5. TÍCH LŨY NĂNG LỰC VÀ KIẾN TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH TRONG ĐIỀU KIỆN BẤT ĐỊNH

Câu hỏi khó nhất của doanh nghiệp trong một giai đoạn thị trường yếu không phải liệu có cần bảo vệ dòng tiền hay không. Điều đó gần như hiển nhiên. Câu hỏi khó hơn là sau khi bảo vệ được hôm nay, doanh nghiệp nên dành bao nhiêu nguồn lực cho ngày mai?

James March phân biệt hai nhóm hoạt động của tổ chức: khai thác những gì đã biết và khám phá những khả năng mới. Hoạt động khai thác thường tạo ra kết quả gần hơn, chắc chắn hơn và dễ đo lường hơn, trong khi khám phá đòi hỏi thử nghiệm và chấp nhận kết quả không chắc chắn. Tổ chức vì vậy dễ nghiêng quá mức về khai thác; nếu mất cân bằng kéo dài, hiệu quả ngắn hạn có thể được mua bằng sự suy giảm khả năng thích ứng dài hạn [4].

Áp lực trong suy thoái làm thiên lệch này mạnh hơn. Khi dòng tiền căng, các quyết định tự nhiên hướng về khách hàng hiện tại, sản phẩm hiện tại, đơn hàng hiện tại và lợi nhuận hiện tại. Nhưng nếu trạng thái này kéo dài hai hoặc ba năm, doanh nghiệp có thể bước vào chu kỳ phục hồi với khoảng trống năng lực lớn. Sản phẩm mới cần thời gian phát triển; thị trường mới cần thời gian để hiểu khách hàng và xây quan hệ; năng lực kỹ thuật cần nhiều vòng thử nghiệm; người kế nhiệm không thể hình thành chỉ sau một khóa đào tạo.

“Thời điểm doanh nghiệp tăng tốc không phải là thời điểm doanh nghiệp bắt đầu chuẩn bị để tăng tốc.”

Khoảng cách cạnh tranh hình thành trước khi thị trường nhìn thấy. Hai doanh nghiệp có thể bước vào một chu kỳ giảm tốc với vị thế tương tự. Một bên lựa chọn phòng thủ gần như tuyệt đối, còn bên kia cũng giảm chi phí nhưng tập trung trước vào lãng phí và tài sản kém hiệu quả, đồng thời bảo vệ một số năng lực khó tái tạo và duy trì đầu tư có chọn lọc vào công nghệ, sản phẩm, đội ngũ hoặc khách hàng chiến lược. Trong năm đầu tiên, doanh thu của hai bên chưa chắc khác nhiều; thậm chí doanh nghiệp chi ít hơn có thể báo cáo biên lợi nhuận tốt hơn.

Nhưng bên dưới kết quả tài chính là hai quỹ đạo khác nhau. Một bên đang tiêu dùng dần năng lực tích lũy trong quá khứ, bên kia tiếp tục làm dày nền tảng cho tương lai. Khi thị trường phục hồi, sự khác biệt mới chuyển hóa thành kết quả: bên đã chuẩn bị có sản phẩm sớm hơn, người sẵn sàng hơn, khách hàng được phát triển trước và quy trình có khả năng mở rộng nhanh hơn. Có thể gọi hiện tượng này là gia tốc năng lực - một cách nhìn vào tốc độ doanh nghiệp đang mạnh lên hay yếu đi, thay vì chỉ nhìn trạng thái tại một thời điểm.

BẢNG CHỨNG THỰC NGHIỆM

Nghiên cứu của Gulati, Nohria và Wohlgezogen theo dõi khoảng 4.700 công ty qua ba kỳ suy thoái cho thấy chỉ khoảng 9% doanh nghiệp sống sót đạt kết quả hậu suy thoái vượt cả thành tích trước đó và đối thủ cùng ngành. Nhóm có kết quả tốt hơn không lựa chọn một cực giữa cắt giảm và đầu tư; họ kết hợp nâng hiệu quả với tiếp tục dành nguồn lực cho các cơ hội tăng trưởng [5]. Một phân tích khác của McKinsey trên khoảng 1.000 công ty lớn trong khủng hoảng 2007-2009 cũng cho thấy nhóm có sức chống chịu cao hơn hành động sớm về chi phí và bảng cân đối nhưng đồng thời giữ quan hệ khách hàng và tận dụng cơ hội khi chu kỳ đổi chiều.

Đầu tư trong bất định: mua thêm thông tin trước khi mua tăng trưởng. Bảo vệ đầu tư tương lai không có nghĩa phải thực hiện những cam kết vốn lớn khi tầm nhìn thị trường còn mờ. Tư duy quyền chọn thực xem tính linh hoạt - khả năng trì hoãn, mở rộng, thu hẹp, thay đổi hướng hoặc dừng - là một phần giá trị của quyết định đầu tư dưới bất định [8]. Ứng dụng vào thực tế, một thị trường mới có thể bắt đầu bằng nhóm nhỏ hoặc đối tác địa phương; một công nghệ mới có thể thử ở một công đoạn; một sản phẩm mới có thể đi qua mẫu thử và khách hàng dẫn đầu trước khi mở rộng công suất.

Logic cốt lõi là đầu tư nhỏ để mua thông tin, rồi đầu tư lớn khi mức độ chắc chắn đã tăng. Cách làm này tránh hai thái cực: đặt

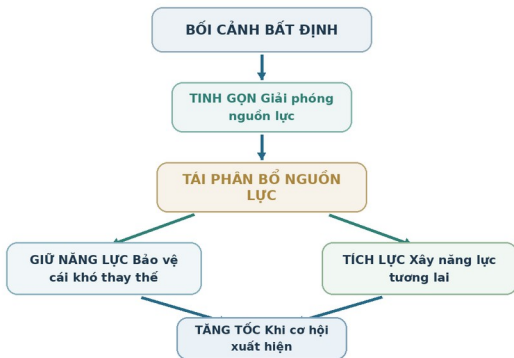
cước quá lớn khi chưa đủ dữ liệu hoặc dùng toàn bộ đầu tư cho đến khi cơ hội đã trở nên rõ ràng với tất cả đối thủ. Trong bất định, không chỉ quy mô đầu tư cần được tối ưu; cấu trúc và khả năng đảo ngược của khoản đầu tư cũng cần được quản trị.

6. TỪ SỨC CHỐNG CHỊU ĐẾN NĂNG LỰC TĂNG TRƯỞNG: MỘT CÁCH TIẾP CẬN VỀ SỨC KHỎE DOANH NGHIỆP

Một doanh nghiệp khỏe trước hết phải đủ khả năng tồn tại. Thanh khoản, vốn lưu động, khả năng trả nợ và chất lượng lợi nhuận vì thế luôn là nền tảng. Nhưng sức khỏe tài chính chỉ là điều kiện cần. Một doanh nghiệp có lượng tiền mặt lớn nhưng sản phẩm đang già hóa, công nghệ chậm đổi mới, khách hàng tập trung và người giỏi lần lượt rời đi không thể được xem là khỏe theo nghĩa đầy đủ; ngược lại, một công ty có nhiều cơ hội nhưng quản trị dòng tiền yếu cũng có thể không tồn tại đủ lâu để chuyển năng lực thành kết quả.

Sức khỏe doanh nghiệp vì thế cần được nhìn trên ba tầng có quan hệ với nhau: sức chống chịu, năng lực cạnh tranh và khả năng tăng trưởng trở lại. Sức chống chịu quyết định doanh nghiệp có thể hấp thụ biến động mà không mất kiểm soát; năng lực cạnh tranh quyết định doanh nghiệp có còn tạo được giá trị khiến khách hàng lựa chọn hay không; còn khả năng tăng trưởng trở lại phản ánh việc doanh nghiệp có thể chuyển từ phòng thủ sang mở rộng nhanh đến mức nào khi điều kiện thuận lợi xuất hiện.

KHUNG QUẢN TRỊ NGUỒN LỰC TRONG BẤT ĐỊNH



Hình 4. Khung Tinh gọn - Giữ năng lực - Tích lực - Tăng tốc, với tái phân bố nguồn lực ở trung tâm. Nguồn: Tác giả đề xuất.

Trong logic này, tinh gọn tạo dư địa bằng cách rút nguồn lực khỏi sai lầm, làm lại, tồn kho không cần thiết, quá trình phức tạp, tài sản hiệu quả thấp và các hoạt động tồn tại chủ yếu do quán tính. Giữ năng lực yêu cầu doanh nghiệp nhận diện những khả năng khó thay thế và còn phù hợp với hướng cạnh tranh tương lai. Tích lực là quá trình chuyển một phần dư địa vừa tạo ra sang công nghệ, con người, thị trường hoặc sản phẩm cần thiết cho giai đoạn tiếp theo; còn tăng tốc là kết quả của những gì đã được chuẩn bị từ trước, chứ không phải một quyết định chỉ được đưa ra sau khi thị trường phục hồi.

Bốn định hướng có quan hệ tuần hoàn chứ không phải bốn bước máy móc. Tinh gọn mà không tái phân bố chỉ tạo ra tiết kiệm; giữ năng lực mà không tái đánh giá có thể trở thành bảo thủ; tích lực mà không có kỷ luật kiểm chứng dễ thành lãng phí; tăng tốc khi chưa có nền tảng có thể dẫn đến tăng trưởng mất kiểm soát. Chỉ khi được kết nối bởi cơ chế phân bố nguồn lực có chủ đích, doanh nghiệp mới vừa nâng hiệu quả hiện tại vừa cải thiện vị thế tương lai.

Đo sức khỏe bằng quỹ đạo, không chỉ bằng trạng thái. Doanh thu, lợi nhuận và dòng tiền vẫn là những chỉ số không thể thiếu, nhưng chúng chủ yếu cho biết kết quả của những quyết định đã được thực hiện trước đó. Nếu chỉ dựa vào chúng, nhà điều hành có thể nhìn thấy doanh nghiệp đang ở đâu nhưng chưa chắc nhìn thấy nó đang đi về đâu. Cùng một mức lợi nhuận có thể được tạo ra từ năng suất cao hơn hoặc từ việc trì hoãn bảo trì, giảm phát triển khách hàng và dùng nghiên cứu; chất lượng của hai kết quả hoàn toàn khác nhau.

Bảng 3. Đo sức khỏe doanh nghiệp theo trạng thái và quỹ đạo.

Khía cạnh	Trạng thái hiện tại	Quỹ đạo cần theo dõi
Tài chính	Dòng tiền, nợ, biên lợi nhuận	Vốn lưu động và chất lượng dòng tiền đang cải thiện hay xấu đi
Vận hành	Năng suất, lỗi, giao hàng	Năng suất, chất lượng và thời gian thực hiện đang đi theo hướng nào
Thương mại	Doanh thu, đơn hàng	Nguồn cơ hội, khách hàng mới, mức tập trung khách hàng
Năng lực	Nhân lực, công nghệ hiện có	Năng lực mới đang hình thành hay bị suy giảm
Chiến lược	Danh mục hiện tại	Sản phẩm mới, thị trường mới, thử nghiệm chiến lược

“Một doanh nghiệp khỏe không phải là doanh nghiệp tiêu ít nhất, mà là doanh nghiệp biết nguồn lực của mình nên ở đâu hôm nay và cần dịch chuyển về đâu ngày mai.”

KẾT LUẬN

Trong thời kỳ bất định, kiểm soát chi phí là yêu cầu thiết yếu. Một doanh nghiệp không thể bảo vệ tương lai nếu không duy trì được sức khỏe tài chính trong hiện tại. Nhưng cắt giảm chi phí và làm doanh nghiệp khỏe hơn không phải lúc nào cũng là cùng một việc. Khoản tiết kiệm thường hiện ra trước, trong khi tổn thất năng lực thường xuất hiện sau; chính sự lệch pha này khiến một chương trình cắt giảm có thể được xem là thành công ở thời điểm mà những hậu quả quan trọng nhất của nó chưa kịp biểu hiện.

Do đó, câu hỏi quan trọng của nhà điều hành không nên dừng ở 'có thể giảm thêm bao nhiêu chi phí?', mà cần tiến tới 'nguồn lực nào đang tạo quá ít giá trị, năng lực nào phải được bảo vệ, và phần nguồn lực được giải phóng nên được chuyển sang đâu?'. Khi câu hỏi thay đổi, ý nghĩa của tinh gọn cũng thay đổi: tinh gọn không nhằm làm doanh nghiệp nhỏ hơn, mà giảm phần không tạo đủ giá trị để tạo dư địa cho phần có giá trị cao hơn.

Bối cảnh bất định cũng đòi hỏi thận trọng với chính thông điệp 'giữ năng lực'. Không phải mọi năng lực được xây dựng trong quá khứ đều đáng được bảo vệ. Nếu thị trường thay đổi về cấu trúc, nhà điều hành phải đủ quyết đoán để rời bỏ những khả năng đã mất giá trị; nếu khó khăn chỉ mang tính chu kỳ, phá bỏ một năng lực khó tái tạo có thể khiến doanh nghiệp trả giá lớn khi nhu cầu quay trở lại; còn khi chưa rõ kịch bản nào chiếm ưu thế, lựa chọn hợp lý hơn thường là duy trì tính linh hoạt, đầu tư từng bước và mua thêm thông tin trước khi cam kết lớn.

Khoảng cách cạnh tranh vì vậy không chỉ hình thành trong những năm thị trường thuận lợi. Nhiều khi nó được tạo ra âm thầm trong chính giai đoạn khó khăn, khi một doanh nghiệp tiếp tục nâng năng suất, phát triển con người, chuẩn bị sản phẩm và xây quan hệ khách hàng trong lúc đối thủ thu hẹp toàn bộ nguồn lực để tối ưu kết quả ngắn hạn. Đến lúc thị trường đổi chiều, khoảng cách mới trở nên dễ nhìn thấy.

Mục tiêu cuối cùng của quản trị nguồn lực trong thời kỳ bất định không chỉ là giúp doanh nghiệp sống sót qua một chu kỳ suy giảm, mà là bước ra khỏi chu kỳ đó với cấu trúc hiệu quả hơn, sức khỏe tài chính tốt hơn, năng lực cạnh tranh mạnh hơn và một gia tốc năng lực dương cho giai đoạn tiếp theo. Khung Tinh gọn - Giữ năng lực - Tích lũy - Tăng tốc mô tả logic đó: giải phóng nguồn lực khỏi nơi tạo ít giá trị, bảo vệ những năng lực khó thay thế, tích lũy có chọn lọc cho tương lai và chuyển những gì đã chuẩn bị thành tốc độ khi cơ hội xuất hiện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHỌN LỌC

[1] World Economic Forum. (2026). The Global Risks Report 2026. Geneva: World Economic Forum.

[2] Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

[3] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

[4] March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

[5] Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring Out of Recession. *Harvard Business Review*, 88(3).

[6] Sucher, S. J., & Winterberg, S. (2015). Leadership Lessons of the Great Recession: Options for Economic Downturns. *Harvard Business School Working Knowledge*.

[7] Koninklijke Philips Electronics N.V. (2008; 2009). Annual Reports.

[8] Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real Options Theory in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42-63.