

## HAG

Ở trường hợp đầu tiên là ví dụ điển hình của tái cấu trúc bắt buộc. HAG sau thời gian đầu tư dàn trải nhiều sản phẩm như ngô, mía đường, dầu cọ, cao su với quy mô lớn nhưng giá sản phẩm biến động tiêu cực không như kế hoạch khiến doanh nghiệp rơi vào tình trạng khó khăn về tài chính.

Áp lực trả nợ đến hạn lớn khiến doanh nghiệp đã có lúc rơi vào tình trạng nguy hiểm. HAG bắt buộc phải tiến hành tái cơ cấu để tồn tại. Mảng mía đường bị bán trong khi ngô, dầu cọ bị thu hẹp do không đem lại hiệu quả. Để cân đối tài chính, HAG đã phải liên tục xoay tua các sản phẩm có thể đem lại dòng tiền ngắn hạn như mía đường năm 2013-2014, bò thịt năm 2015-2016 và hiện nay các loại hoa quả ngắn ngày như chanh leo, chuối, thanh long... đang được kỳ vọng đem lại doanh thu chính của tập đoàn. Dù việc tái cấu trúc đang có những kết quả bước đầu nhưng HAG luôn trong tình trạng căng thẳng và chặng đường tiếp theo vẫn còn nhiều khó khăn.

## PAN

Tập đoàn PAN (PAN) có những bước đi thuận lợi hơn do có sự chủ động từ khâu hoạch định chiến lược. Trước đây, PAN là một công ty chuyên thực hiện kinh doanh ngành nghề vệ sinh công nghiệp. Với tham vọng tăng trưởng cao và mở rộng quy mô hoạt động, PAN đã thay đổi hướng đi, tập trung đầu tư vào các doanh nghiệp chuyên về nông nghiệp, thủy sản, thực phẩm đóng gói có thương hiệu.

Thông qua việc đầu tư, mua lại các doanh nghiệp cùng lĩnh vực, PAN đã hoàn thiện chuỗi giá trị trong lĩnh vực nông nghiệp và thực phẩm, củng cố vị thế trong ngành đem lại tăng trưởng lợi nhuận đều đặn hàng năm.

## GTN

Một doanh nghiệp khác cũng có sự thành công sau khi chủ động tái cơ cấu là CTCP Đầu tư và Sản xuất Thông nhất (GTN). Ngay từ định hướng, GTN đã xác định sẽ tạo ra một chuỗi kinh doanh nhóm hàng thực phẩm, đồ uống bắt đầu từ sản xuất cho tới phân phối tới người tiêu dùng nên các bước đi của doanh nghiệp luôn theo đúng lộ trình kế hoạch.

Trước tiên, GTN thoái vốn khỏi các công ty không liên quan đến chiến lược mới dù các công ty vẫn có lợi nhuận như công ty gạch, khoáng sản. Đồng thời, công ty tiến hành thu tóm các công ty trong ngành nông nghiệp là Tổng công ty Chè Việt Nam (Vinatea, sở hữu 95%), Tổng công ty Chăn nuôi Việt Nam (Vilico, sở hữu 65%), CTCP Giống bò sữa Mộc Châu (sở hữu 51% thông qua Vilico), Công ty CP Thực phẩm Lâm Đồng (Ladofoods, sở hữu 35%).

Bản thân Vinatea và Vilico đều đang sở hữu những đối tác và mạng lưới phân phối rộng nhưng chưa khai thác hết tiềm năng nên sau khi thay đổi cùng GTN đã có những chuyển biến tích cực. Công ty mẹ chủ động trong quá trình thực hiện chiến lược mua lại cổ phần

chi phối tại các Công ty mục tiêu cũng như khả năng hỗ trợ về tài chính cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên trong toàn nhóm công ty.

## Airbnb

### 1. Problem Definition

- The three main functions which contributed to the Airbnb product development process — designers, engineers, and researchers — worked in silos, only jumping into the process at defined times. Those defined times weren't serving the end goal of delivering a great product on time.
- Designers had to wait on engineers to write code before a mock-up could be visualized on screen. In turn, engineers had to wait on researchers to validate product ideas, only to find at the very end that project assumptions were off-base.
- This was less so a failure of bulldozing researchers, needy designers or overly-coveted engineers. It was a process failure.

### 2. Solution

- Treat Geographically Dispersed Resources as Though They Were Centralized: To create one digital environment where designers and engineers work seamlessly together. Rather than each team working on separate systems, which meant rounds and rounds of “quasi-prototypes” and “layers of abstraction”, this single digital environment enables files to show updates in real time and reflect real data.
- Organize Around Outcomes, Not Tasks: This process reorganization around outcomes also meant teams were thinking more deeply about customer needs. They all became customer advocates and were better able to find the voice of the customer throughout the process.
- Link Parallel Activities Instead of Integrating Their Results: What about the researchers who would come in at the end of a project and bulldoze everything designers and developers had built? researchers became “deeply embedded into teams, as equal partners on the product team, forming strong and enduring relationships.” They now participate in every stage of the product development process to ensure the voices of guests and hosts are incorporated throughout the project, not just as a validation stage at the very end.