

# **Phần 1**

## **GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

### **Chương 1**

#### **QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

*Mục tiêu học tập:*

- 1. Định nghĩa chiến lược và tìm hiểu bản chất của chiến lược kinh doanh.*
- 2. Khái niệm về quản trị chiến lược và lịch sử phát triển của quản trị chiến lược.*
- 3. Xác định các tiềm lực thành công: vị thế thị trường và các lợi thế cạnh tranh.*
- 4. Tìm hiểu quá trình quản trị chiến lược và các thuật ngữ cơ bản của quản trị chiến lược.*

## 1.1. Khái niệm về quản trị chiến lược

### 1.1.1 Chiến lược

Chiến lược của doanh nghiệp có thể được hiểu một cách chung nhất là tổng thể các sự lựa chọn có gắn bó chặt chẽ với nhau và các biện pháp cần thiết nhằm thực hiện một tầm nhìn của doanh nghiệp và tạo ra giá trị kinh tế bền vững trong một bối cảnh thị trường nhất định.

Trong quá trình xây dựng và triển khai thực hiện chiến lược chúng ta luôn luôn phải tìm kiếm cách thức dung hoà giữa điều chúng ta mong muốn và điều có thể thực hiện được. Việc thực hiện chiến lược đòi hỏi hoặc là sự nỗ lực hoặc là sự thay đổi hoặc là việc thực hiện sự phối hợp/lắp ghép các giá trị trong sự gắn kết với nhau. Chẳng hạn như việc phối hợp các năng lực, các nguồn lực, hệ thống quản lý, các quá trình và cấu trúc để tạo ra chiến lược tương ứng cho một thị trường đã được lựa chọn. Chúng ta có thể gọi những sự phối hợp này là một hệ thống chiến lược.

Chiến lược là *«tổng thể các sự lựa chọn có gắn bó chặt chẽ với nhau ...»*. Mỗi chiến lược là một sự lựa chọn giữa những lợi thế và rủi ro của những phương án khác nhau mà doanh nghiệp có thể thực hiện được. Nó mang tính đánh đổi (trade-offs) giữa các mục đích và nguồn lực, giữa điều mong muốn và điều có thể. Những sự lựa chọn này và tính đánh đổi của nó cần phải được gắn kết với nhau và với các mục đích tạo ra giá trị kinh tế bền vững.

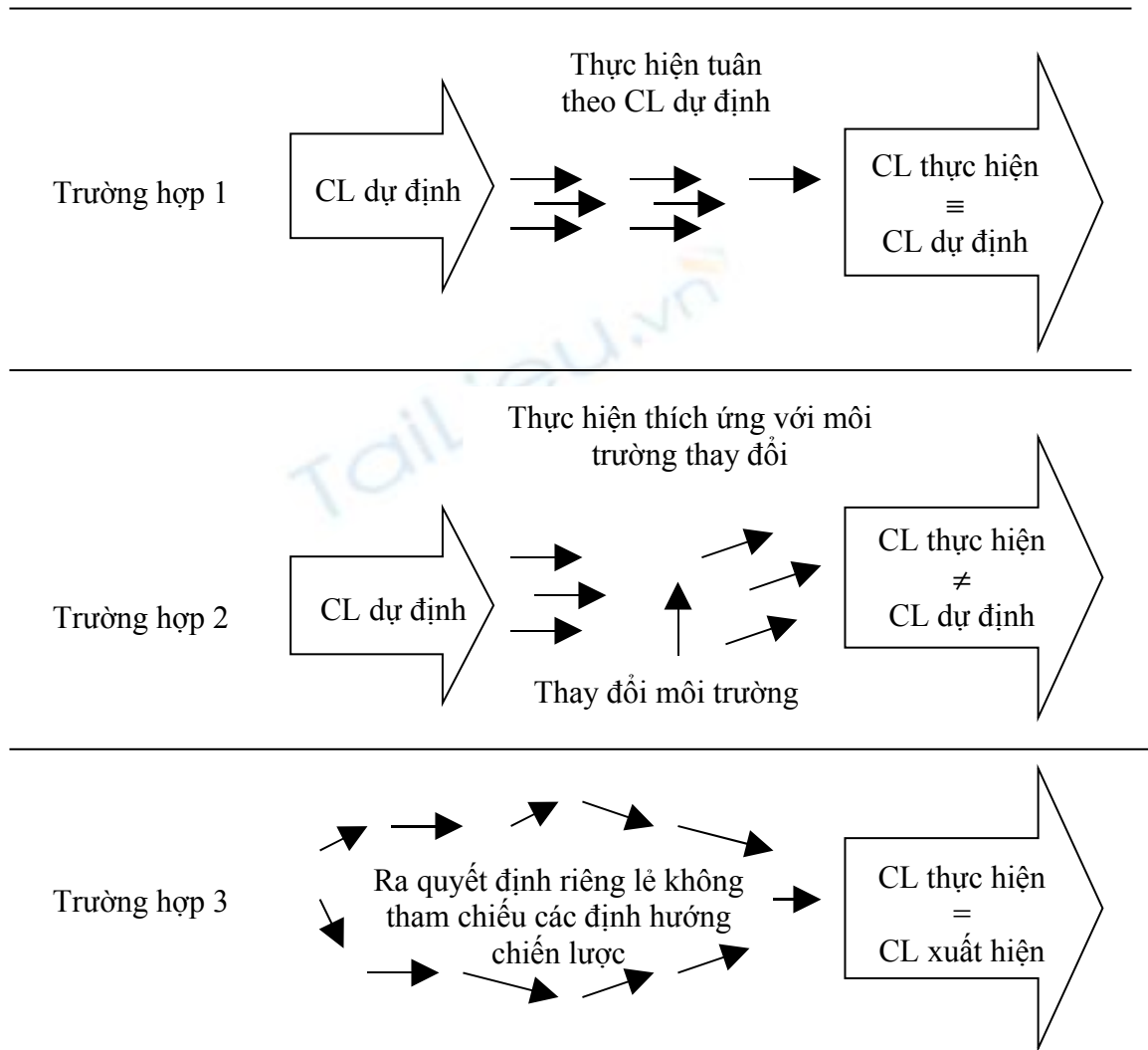
Chiến lược bao gồm *«... các biện pháp cần thiết để thực hiện một tầm nhìn của doanh nghiệp ...»*. Chiến lược cần phải bao gồm những định hướng chủ yếu và những biện pháp quan trọng làm cơ sở cho sự lựa chọn của ban giám đốc, bao gồm nội dung và bề rộng của những « nỗ lực », những « sự thay đổi » hoặc những « sự phối hợp các giá trị » trong hệ thống quản lý hiện hành của doanh nghiệp. Những sự lựa chọn cũng như những biện pháp này cần phải hướng tới tầm nhìn và được dẫn dắt bởi những quan điểm và giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp đã xác định, nhằm đạt được các vị thế cạnh tranh nhất định trên các thị trường tiềm năng.

Chiến lược *«... tạo ra giá trị kinh tế bền vững... »*. Doanh nghiệp cần phải tạo ra một mức lợi nhuận nhất định đủ để bù đắp được các chi phí theo đúng giá mà tất cả các nhà cung cấp yêu cầu, bao gồm cả các nhà cung cấp chất xám và cung cấp tư bản/vốn. Một mức lợi nhuận không đủ sẽ dẫn đến việc tiêu hao các nguồn lực chủ yếu và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và sự sống còn của doanh nghiệp.

Chiến lược được xây dựng và thực hiện *« ... trong một bối cảnh thị trường nhất định »*. Doanh nghiệp luôn phát triển trong một bối cảnh của ba thị trường phân biệt: thị trường sản phẩm và dịch vụ, thị trường « chất xám » và thị trường vốn. Thị trường sản phẩm và dịch vụ luôn đòi hỏi doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt. Thị trường « chất xám » thì thường khan hiếm và có tính linh hoạt tùy theo khung pháp lý, xã hội-chính trị và văn hoá. Trong khi thị trường vốn thì thường tạo nên áp lực đến định hướng và chiến lược của doanh nghiệp, ít nhiều liên quan đến các cổ đông, nhân viên và xã hội.

**Chiến lược dự định và chiến lược thực hiện**

Do thuật ngữ chiến lược thường được dùng cho cả các dự định chiến lược và các chiến lược được triển khai thực tế, cho nên chúng ta cần phân biệt giữa chiến lược dự định và chiến lược triển khai. Trong thực tế, rất hiếm khi các chiến lược dự định được triển khai một cách hoàn toàn như lúc đầu, mà thường bị thay đổi ít nhiều so với dự định. Chúng ta có thể phân biệt ba trường hợp sau:



**Hình 1.1. Chiến lược dự định và chiến lược thực hiện**

Nguồn: Grunig and Kuhn (2004)

Với những mục đích và mục tiêu đã được xác định, các nhà quản trị phải phát triển các kế hoạch hành động của tổ chức, qua đó đạt tới các mục đích và mục tiêu đã đề ra. Các chiến lược dự định là bộ tài liệu chứa đựng các thông tin về những điều mà tổ chức muốn thực hiện để đạt tới các mục tiêu đã đề ra. Những thông tin này cũng đưa ra những chỉ dẫn cho những phương tiện và công cụ mà tổ chức sẽ sử dụng.

Thông thường, các chiến lược dự định bao gồm các kế hoạch và các chính sách. Các kế hoạch liên quan tới những hành động sẽ được thực hiện như tốc độ tăng trưởng, mở rộng thị phần, tăng sức cạnh tranh hoặc phát triển công nghệ và nguồn nhân lực vv....

Các kế hoạch luôn liên quan đến những giới hạn cụ thể về thời gian và thời hạn của các hoạt động: khi nào bắt đầu và khi nào thì kết thúc. *Các chính sách* liên quan tới những chỉ dẫn thể hiện những khuyến khích, những giới hạn hoặc những ràng buộc của những hoạt động của tổ chức.

Như vậy, chiến lược dự định của một tổ chức bao gồm những hoạt động mà tổ chức dự định theo đuổi, thực hiện và những chính sách thể hiện những quy định, những chỉ dẫn cho việc thực hiện những công việc mà kế hoạch đề ra.

Trong những năm gần đây, nhận thức về tầm quan trọng của chiến lược ngày càng tăng. Các nhà quản trị trong các tổ chức đã nỗ lực rất nhiều để phát triển các chiến lược cho tổ chức của mình - các chiến lược dự định. Trong thực tiễn kinh doanh những chiến lược dự định thường rất khác so với những gì mà tổ chức thực hiện. Sự khác biệt này do các lý do sau:

Rất nhiều các chiến lược được đề ra nhưng không được thực hiện. Điều này có thể xảy ra do nhiều nguyên nhân. Trước hết các chiến lược dù được tính toán và cân nhắc kỹ thì nó vẫn là những sản phẩm của con người, một khi không tính toán hết các nhân tố ảnh hưởng tới sự phát triển của tổ chức thì chiến lược dự định sẽ không thể tồn tại dưới thử thách khắc nghiệt của môi trường cạnh tranh khốc liệt. Thứ hai, thực tiễn quản trị chỉ ra rằng rất nhiều các tổ chức quan tâm tới hoạch định chiến lược, họ đề ra những chiến lược rất hay, tốn rất nhiều công sức, thời gian và tiền bạc song lại không quan tâm tới việc tổ chức thực hiện nó. Do đó, các chiến lược được hoạch định chỉ là những tài liệu với những dự định tốt đẹp đầy tham vọng nằm chết dí trong tủ hồ sơ hoặc để tạo dáng cho các nhà quản trị mà không bao giờ được thực hiện. Thứ ba, do không có kế hoạch thực hiện một cách có hiệu quả nên nhiều chiến lược dự định rất tốt đẹp cũng sẽ không được triển khai trong thực tiễn, hoặc gặp thất bại trong quá trình thực hiện do việc thực hiện, biến những ý định, tư tưởng tốt đẹp thành hành động cụ thể - là một việc làm khó khăn.

Thực tiễn quản trị cũng chỉ ra rõ ràng rằng: không thiếu những chiến lược được hoạch định tồi và điều đó cũng tương tự như việc không thiếu những chiến lược tốt không được thực hiện hoặc được thực hiện tồi.

Một số ít các chiến lược dự định được xây dựng một cách kỹ lưỡng có cơ sở vững chắc và được tổ chức thực hiện tốt sẽ trở thành các chiến lược được thực hiện. Ngay cả trong trường hợp này cũng đòi hỏi có những điều chỉnh một cách linh hoạt các chiến lược dự định trong quá trình thực hiện. Khó mà có được những chiến lược được thực hiện giống như chiến lược dự định trong điều kiện một môi trường thay đổi nhanh như hiện nay.

Trong quá trình hoạt động của tổ chức có thể phát hiện ra những cơ hội do môi trường mang lại hoặc do các phát minh, sáng kiến của người lao động mà hình thành những chiến lược được gọi là chiến lược xuất hiện. Những chiến lược xuất hiện này được thực hiện và trở thành những chiến lược được thực hiện.

### **1.1.2 Quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược có thể được xem xét như một hệ thống quản lý gồm ba hệ thống con là hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và kiểm soát chiến lược. Ba nhiệm vụ này có thể được hiểu là ba giai đoạn của một quá trình duy nhất.

Giai đoạn thứ nhất, hoạch định chiến lược – là một quá trình có hệ thống nhằm xác định các mục tiêu dài hạn cùng các định hướng giải pháp và các nguồn lực cần thiết đảm bảo hoàn thành các mục tiêu, mục đích chủ yếu của công ty.

Giai đoạn thứ hai, triển khai chiến lược, chủ yếu liên quan đến việc thực hiện các chiến lược ở mức độ phối thức thị trường và nguồn lực. Tuy nhiên giai đoạn này cũng bao gồm những biện pháp bổ sung có liên quan đến nhân lực. Triển khai không thoả đáng ở cấp độ nhân lực là nguyên nhân thường xuyên nhất dẫn đến sự thất bại của các chiến lược. Không có gì đáng ngạc nhiên khi mà những biện pháp triển khai quan trọng nhất như phát triển sản phẩm, cắt giảm phương tiện sản xuất, huy động nguồn lực sản xuất từ bên ngoài, tạo dựng các thị trường mới, vv..., có thể được phát biểu rõ ràng trong các chiến lược. Nhưng các biện pháp liên quan đến nhân lực thì không được trình bày rõ ràng như vậy, mà chúng chỉ được đề cập thoáng qua hoặc không hề đề cập đến trong các chiến lược. Nguyên nhân là do những người tham gia hoạch định chiến lược có xu hướng tập trung vào các lợi thế cạnh tranh dự định. Do vậy, nếu không có các biện pháp triển khai ở cấp độ nhân lực thì các chiến lược tốt nhất cũng sẽ bị thất bại.

Giai đoạn thứ ba, kiểm soát chiến lược, có chức năng kép. Thứ nhất, nó cho biết những thông tin phản hồi về việc chiến lược được thực hiện như thế nào. Thứ hai, nó kiểm tra những giả thiết hoặc tiền đề (premise) quan trọng trong các dự định chiến lược xem có phù hợp với thực tế hay không. Nếu có sự khác biệt quá lớn giữa dự định chiến lược và việc triển khai, hoặc nếu những tiền đề trong các chiến lược không đúng với thực tế thì phải xem xét lại quá trình hoạch định và tiến hành hoạch định lại từ đầu.

Kiểm soát chiến lược bao gồm ba thành phần: giám sát chiến lược, rà soát chiến lược và kiểm tra việc triển khai chiến lược. Sau khi thiết lập chiến lược thì sẽ bắt đầu việc giám sát chiến lược. Do vậy, hệ thống cảnh báo sớm cần phải được xây dựng và duy trì. Nó theo dõi các chỉ thị của những tiền đề cốt yếu, nhưng do không thể xem xét hết mọi tiền đề, nên vẫn có rủi ro là sự phát triển không như kỳ vọng. Vai trò của thành phần thứ hai, rà soát chiến lược là nhằm giảm thiểu rủi ro này. Rà soát chiến lược đòi hỏi sự quan sát có tính trực giác về môi trường toàn cục và do đó có thể bao quát được mọi tiền đề. Cuối cùng, kiểm tra chiến lược nhằm đảm bảo các biện pháp chiến lược được thực hiện.

Các phương pháp dùng để kiểm tra việc triển khai các chương trình chiến lược giống như các phương pháp kiểm tra các dự án trung hạn, các công cụ chính là thiết lập các mốc kiểm tra và kiểm soát. Trong khi đó, việc rà soát chiến lược nên được thực hiện trên cơ sở trực giác của ban quản trị cấp cao. Thực hiện việc rà soát theo sự uỷ nhiệm hay theo những quy trình cố định là không thích hợp.

Một số phương pháp đã được đưa ra để xác định các hệ thống cảnh báo sớm. Mặc dù các quy trình đề xuất cho việc xây dựng các hệ thống cảnh báo sớm khác nhau đáng kể, nhưng tất cả đều có một trọng tâm chính: xác định các chỉ thị để quan sát những tiền đề cốt yếu. Chất lượng của một hệ thống cảnh báo sớm phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng của các chỉ thị này.

Mặc dù ba giai đoạn của quản trị chiến lược hình thành nên một quá trình duy nhất, nhưng chúng không diễn ra tuần tự mà có sự trùng lặp đáng kể về mặt thời gian. Ví dụ, các giai đoạn hai và ba là triển khai và kiểm soát chiến lược hiển nhiên sẽ xảy ra đồng thời. Sự trùng lặp về thời gian đồng nghĩa với việc có ảnh hưởng lẫn nhau giữa ba nhiệm vụ riêng biệt, tức là một nhiệm vụ sẽ ảnh hưởng đến hai nhiệm vụ kia.

Để phân biệt rõ giữa quản lý chiến lược và quản lý công việc kinh doanh hàng ngày cũng là một vấn đề khó khăn. Trong khi hoạch định chiến lược có các phương pháp đặc trưng của nó và có thể phân biệt rõ ràng giữa hoạch định trung và ngắn hạn, thì hai giai đoạn kia không thể nào phân biệt rõ ràng được. Ngoài những hệ thống cảnh báo sớm, thì không có phương pháp riêng biệt nào cho các nhiệm vụ triển khai và kiểm soát chiến lược.

Trong ba giai đoạn của quản trị chiến lược, hoạch định chiến lược đóng vai trò chủ đạo. Hoạch định chiến lược là một quá trình hoạt động độc lập với các hoạt động kinh doanh hàng ngày, nhưng lại xác định các hoạt động kinh doanh này. Trong khi hai nhiệm vụ kia, triển khai và kiểm soát chiến lược là một phần của quá trình quản lý công việc hàng ngày.

### **1.1.3. Các thuật ngữ cơ bản trong quản trị chiến lược**

#### *Tầm nhìn*

Tầm nhìn gọi ra một định hướng cho tương lai, một khát vọng của tổ chức về những điều mà nó muốn đạt tới. Tầm nhìn là một hình ảnh, một bức tranh sinh động về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai. Khi đề cập đến một ý định, một mục đích mang tính chiến lược của một tổ chức, chúng ta thường hay hình tượng hoá nó bằng một hình ảnh của tương lai. *Tầm nhìn bao hàm một ý nghĩa của một tiêu chuẩn tuyệt hảo, một điều lý tưởng. Nó ám chỉ một sự lựa chọn các giá trị. Tầm nhìn còn có tính chất của sự độc đáo. Nó ám chỉ đến việc tạo ra một điều gì đó đặc biệt.*

Vì vậy, có thể định nghĩa tầm nhìn như là một hình ảnh, hình tượng lý tưởng và độc đáo trong tương lai.

Vai trò quan trọng nhất của tầm nhìn là nó hướng mọi người đến một điểm chung là tiềm năng con người. Tầm nhìn giống như lăng kính hội tụ các tia sáng không bị khúc xạ. Để có thể làm cho mọi người quan tâm đến tổ chức và thấy rõ hơn điều gì đang ở phía trước họ, nhà lãnh đạo phải có và chuyển tải được một tiêu điểm.

Hai nội dung xuyên suốt là bản chất của tầm nhìn trong các tổ chức và ý nghĩa của nó đối với công việc lãnh đạo tổ chức. Tầm nhìn tổ chức phản ánh những cảm xúc, tình cảm người ta gìn giữ về tổ chức này và công việc của nó. Trong ngắn hạn, một tổ chức có thể hoạt động dựa trên những kinh nghiệm và những thành công trước đây. Tuy nhiên, trong dài hạn, tầm nhìn tổ chức là không thể thiếu được. Nó là cơ sở dựa trên đó một tổ chức tạo ra và duy trì ý nghĩa nhân bản đối với tất cả những ai có liên quan với nó. Tầm nhìn này phát sinh bên trong những con người có lòng quan tâm lo lắng đến tình hình của tổ chức mà trong đó họ có tham gia. Vai trò của lãnh đạo là giúp mọi người hiểu được sự quan tâm lo lắng đó và diễn đạt nó ra bằng những ngôn ngữ có thể đưa họ tiến xa vào tương lai. Tầm nhìn, đó là chất keo kết dính, nối kết những con người lại với nhau trong những nỗ lực và giá trị chung.

Một tầm nhìn là hình ảnh tưởng tượng về những điều tổ chức nên đạt tới hoặc trở thành. Thông qua các khẩu hiệu hoặc lời nói, một tầm nhìn tạo ra nguồn cảm hứng bất tận của các thành viên của tổ chức để đạt tới mức cao hơn của những hoạt động bình thường và tạo ra những cách suy nghĩ mới, cách tương tác mới và cách làm việc mới. Một tầm nhìn giúp kết tinh nỗ lực thay đổi trên rất nhiều phương diện thành mục tiêu có thể hiểu được.



Khi đã có một tầm nhìn cho tương lai của tổ chức, trách nhiệm của những người lãnh đạo của tổ chức là phải truyền tầm nhìn này đến mọi thành viên của tổ chức, biến nó thành một tầm nhìn chung được chia sẻ bởi tất cả mọi người. Có hai cách để thể hiện và truyền tầm nhìn đến các thành viên của tổ chức. Thứ nhất, nó thường được thể hiện trong các tuyên bố về sứ mạng, n được viết ra về những khát vọng, những điều mà tổ chức muốn trở thành và đạt tới trong tương lai. Thứ hai, người lãnh đạo tiên hành giải thích, truyền tầm nhìn đến người lao động thông qua việc giải thích các bộ phận hợp thành của nó bằng những lời nói đơn giản, truyền cảm, đầy cảm hứng và bằng những hành động có tính chất làm gương sáng của mình.

### *Sứ mạng*

Sứ mạng được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và các hoạt động của tổ chức. Sứ mạng được thể hiện ra dưới dạng bản tuyên bố về sứ mạng của tổ chức, nó thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới những tầm nhìn đã được xác định. Sứ mạng của công ty chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội. Nó chứng minh tính hữu ích của công ty đối với xã hội. Thực chất bản tuyên bố về sứ mạng của công ty tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: "công ty tồn tại nhằm mục đích gì?". Bản tuyên bố về sứ mạng thường phải đề cập đến sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ và những triết lý mà công ty theo đuổi.

Như vậy, có thể nói chính bản tuyên bố về sứ mạng cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ hoạt động...

Bản tuyên bố về sứ mạng tạo cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược của công ty, thêm nữa nó giúp tạo lập và củng cố hình ảnh của công ty trước xã hội, cũng như tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng hữu quan.

### *Các mục tiêu dài hạn*

Mặc dù tuyên bố về sứ mạng của công ty là cụ thể và rõ ràng hơn so với tầm nhìn (tầm nhìn là trừu tượng hơn và rộng lớn hơn) nhưng tuyên bố về sứ mạng vẫn chưa đủ để chỉ dẫn cụ thể các hoạt động của tổ chức. Vì thế, nếu tuyên bố về sứ mạng là một nỗ lực để thể hiện tầm nhìn một cách rõ ràng và cụ thể hơn thì các mục tiêu chiến lược là nhằm để thể hiện các sứ mạng một cách cụ thể hơn nữa.

Mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu đích cụ thể mà công ty muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.

Các mục tiêu chiến lược của tổ chức có những đặc điểm sau đây:

*Thứ nhất, các mục tiêu chiến lược bao gồm cả các mục tiêu tài chính và phi tài chính.* Như đã đề cập khi thảo luận về sứ mạng và tầm nhìn, tổ chức phải đáp ứng được những nhu cầu và lợi ích của các nhân vật hữu quan của nó. Do nhu cầu và lợi ích của các nhân vật hữu quan là rất đa dạng và khác biệt nên không phải lúc nào cũng có thể lượng hoá và đo được về mặt tài chính. Hệ thống các mục tiêu chiến lược của công ty phải thể hiện được những chỉ dẫn các hoạt động của tổ chức nhằm đáp ứng được các nhu cầu lợi ích của các nhân vật hữu quan. Do đó, nó thường bao gồm một hệ thống các mục tiêu cả về số lượng và chất lượng, cả về tài chính và phi tài chính.

*Thứ hai, các mục tiêu chiến lược tạo ra thứ tự các ưu tiên và cơ sở cho sự chọn lựa, đánh đổi.* Quản trị diễn ra trong điều kiện các nguồn lực là bị giới hạn và khan hiếm. Hơn nữa, các mục tiêu không thể đạt được cùng một lúc, và các mục tiêu không phải luôn có sự nhất quán và thống nhất với nhau. Vì vậy, nghệ thuật quản trị thể hiện ở chỗ biết chọn lựa và đánh đổi trong quá trình đạt tới các mục đích của tổ chức. Điều này dựa trên sự xác định các thứ tự ưu tiên của các mục tiêu trong hệ thống các mục tiêu.

*Thứ ba, các mục tiêu chiến lược phải hiện thực khi những người lao động đưa ra những nỗ lực cần thiết.* Các mục tiêu là cơ sở quan trọng của động viên, vì thế nó phải mang tính thách thức. Các mục tiêu thách thức luôn đòi hỏi những người lao động phải có những nỗ lực cao nhất và đem hết khả năng thực hiện nhiệm vụ. Điều này tạo ra những thành tựu to lớn cho tổ chức, đồng thời cũng tạo ra sự thoả mãn cho những người lao động khi những người lao động hiện đại là những người có nhu cầu thành tựu cao và muốn thực hiện những nhiệm vụ có ý nghĩa. Song, nếu các mục tiêu là quá cao và không thể đạt tới thì người lao động sẽ không nỗ lực vì nó. Vì vậy, các mục tiêu thách thức nhưng hiện thực là rất quan trọng trong việc động viên người lao động trong tổ chức đạt đến điều tốt nhất mà họ có thể đạt tới.

*Thứ tư, các mục tiêu chiến lược liên quan tới hoạt động và kết hợp các chức năng khác nhau của tổ chức.* Sự chuyên môn hoá trong hoạt động của tổ chức có thể tạo ra bệnh cục bộ và sùng bái chức năng, mỗi phòng ban bộ phận chỉ biết có mình và thực hiện các mục tiêu ngắn hạn của mình mà không quan tâm tới những mục tiêu chiến lược của toàn bộ tổ chức. Việc hình thành và làm cho mọi người trong tổ chức hiểu rõ các mục tiêu chiến lược của tổ chức sẽ hướng hoạt động của họ vào việc đạt tới các mục tiêu chiến lược, tạo ra sự hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau và tạo ra sự cộng hưởng các sức mạnh và nguồn lực của các phòng ban, bộ phận trong việc đạt tới các mục tiêu chiến lược của toàn bộ tổ chức.

#### *Các mục tiêu ngắn hạn*

Việc phát triển các mục tiêu ngắn hạn đúng đắn sẽ xác định sự thành công hay thất bại của một chiến lược. Các mục tiêu ngắn hạn có thể được xem như nền tảng từ đó các mục tiêu chiến lược được thực hiện. Các mục tiêu ngắn hạn thường có các đặc tính sau: cụ thể, có thể đo lường được, có thể giao cho mọi người, thách thức nhưng có khả năng thực hiện được, giới hạn cụ thể về thời gian.

Các mục tiêu ngắn hạn phải đưa ra những chỉ dẫn phù hợp, Song nó phải tạo điều kiện cho công ty đủ năng động trong việc thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong. Mỗi một thay đổi xảy ra từ môi trường bên trong hay bên ngoài đều có ý nghĩa là công ty phải thay đổi, điều chỉnh các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của mình.

Mặc dù các mục tiêu ngắn hạn của công ty có thể được đề ra một cách cẩn thận song nó không thể dự đoán được tất cả những gì có thể xảy ra. Hơn nữa, phần lớn thời gian và sự chú ý của các nhà quản trị trong hoạt động hàng ngày là vào những công việc hàng ngày và những vấn đề dễ nhận dạng. Điều này có thể dẫn tới những suy nghĩ hoặc nhìn nhận thiên lệch. Vì vậy, các nhà quản trị cần có kế hoạch phân bổ thời gian phù hợp để nhận dạng và phản ánh kịp thời với những sự kiện không thấy trước nhưng có ảnh hưởng quan trọng tới công ty và hoạt động của họ.



Các mục tiêu ngắn hạn phải bảo đảm nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn của chiến lược và hội nhập có hiệu quả vào chiến lược chung. Các nhà quản trị luôn phải bảo đảm rằng việc thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu ngắn hạn phải được đặt trong bối cảnh của chiến lược và mục tiêu chung và nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn, sứ mạng và tầm nhìn của tổ chức.

#### 1.1.4. Quá trình phát triển của quản trị chiến lược

|                                    | 1950                               | 1960                                    | 1970                                                                                    | 1980                                                   | 1990                                       | 2000                                                 |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <i>Nội dung chính</i>              | Lập kế hoạch và kiểm tra ngân sách | Lập kế hoạch công ty                    | Chiến lược công ty                                                                      | Phân tích ngành và cạnh tranh                          | Nghiên cứu lợi thế cạnh tranh              | Đổi mới chiến lược (strategic change)                |
| <i>Mối quan tâm chính</i>          | Kiểm tra tài chính                 | Lập kế hoạch tăng trưởng                | Đa dạng hoá                                                                             | Định vị cạnh tranh                                     | Lợi thế cạnh tranh                         | Đổi mới & tri thức                                   |
| <i>Những khái niệm và kỹ thuật</i> | Đánh giá ngân sách của các dự án   | Dự báo và lập kế hoạch đầu tư           | Lập kế hoạch danh mục vốn đầu tư nhằm tìm kiếm hiệp lực trong việc đa dạng hoá thị phần | Phân tích ngành và cạnh tranh                          | Phân tích các nguồn lực và năng lực cơ bản | Quản trị tri thức năng động và hợp tác               |
| <i>Triển khai</i>                  | Nhấn mạnh vào quản trị tài chính   | Xuất hiện kế hoạch công ty & chính thức | Đa dạng hoá, tìm kiếm thị phần                                                          | Lựa chọn ngành/thị trường, quản lý tích cực tài sản có | Cải tổ, tài trợ từ bên ngoài               | Tổ chức ảo, liên minh chiến lược, mạng lưới liên kết |

Khi mới hình thành với nhận thức về tầm quan trọng của chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức, các tổ chức rất quan tâm tới hoạch định chiến lược. Chiến lược được xem là kế hoạch dài hạn, nó là một bộ phận hợp thành trong hoạt động kế hoạch của tổ chức, và thuộc về chức năng hoạch định.

Tên gọi "Quản trị chiến lược" xuất hiện nhằm hướng những nỗ lực của tổ chức không chỉ vào hoạch định chiến lược mà còn phải chú trọng tới cả thực hiện được chiến lược đã đề ra. Với hiểu biết này, quản trị chiến lược đòi hỏi các nhà quản trị phải tiến hành quản trị tốt quá trình chiến lược của tổ chức, bao gồm việc thực hiện đầy đủ cả 4 chức năng của quản trị: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Điều này được đề cập ở phần từ chiến lược dự định thành chiến lược thực hiện ở phần trên.

Vào khoảng giữa những năm 1980, do môi trường thay đổi rất nhanh nên thuật ngữ "Quản trị chiến lược" được hiểu với một ý nghĩa rộng lớn hơn nhiều quản trị mang tính chiến lược. Điều này nghĩa là nó quan tâm tới các chiến lược được thực hiện bao

gồm cả chiến lược dự định, chiến lược nổi lên và đặc biệt biến chúng thành chiến lược được thực hiện. Khi môi trường thay đổi rất nhanh thì mọi hiểu biết và dự định mau chóng trở nên lạc hậu. Năng lực thích ứng với sự thay đổi của môi trường trở nên quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Trong bối cảnh này, tầm nhìn, sứ mạng và một tổ chức năng động đủ sức thích ứng với sự thay đổi của môi trường là điều quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Vì vậy, thay đổi và phát triển tổ chức, tái cấu trúc, phát triển người lao động, văn hoá tổ chức... tất cả những điều nhằm tạo ra một tổ chức có hiệu quả được nói tới rất nhiều và nhận được sự quan tâm đặc biệt của các nhà quản trị của các tổ chức.

## **1.2. Các tiềm lực thành công của doanh nghiệp**

*Vị thế cạnh tranh:*

Vị thế cạnh tranh phản ánh vị trí của doanh nghiệp trong thị trường mà nó phục vụ. Vị thế mạnh nghĩa là doanh nghiệp phải chiếm được thị phần đáng kể trong các thị trường phục vụ hoặc trong các phần thị trường thích hợp (niche). Sự hấp dẫn của các thị trường phụ thuộc vào quy mô, mức tăng trưởng và cường độ cạnh tranh.

*Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường:*

Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường có thể đạt được theo nhiều cách, như chất lượng sản phẩm tốt hơn, dịch vụ khách hàng tốt hơn, chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ và hiệu quả hơn, có lợi thế dài hạn về giá, khuyến mãi, vv....

*Lợi thế cạnh tranh về nguồn lực:*

Nguồn lực không chỉ bao gồm các yếu tố hữu hình như nhà máy, dây truyền công nghệ, nguồn nhân lực, hệ thống thông tin và các nguồn tài chính, vv... , mà còn là những yếu tố vô hình như văn hoá và hình ảnh công ty, bản quyền, vv... cũng như những năng lực phức tạp, chẳng hạn như năng lực đổi mới, năng lực hợp tác, khả năng thay đổi, vv....

## **1.3. Tầm quan trọng của quản trị chiến lược**

Trong những năm gần đây, lý luận và thực tiễn quản trị có những sự thay đổi lớn. Trong sự thay đổi đó, quản trị chiến lược đã và đang nhận được một sự chú ý đặc biệt của tất cả các nhà lý luận và các nhà quản trị trong thực tiễn. Để thấy được tầm quan trọng của quản trị chiến lược, trước hết cần hiểu những đặc điểm lớn của môi trường kinh doanh hiện đại. Những đặc điểm này chi phối và quyết định sự tồn tại và phát triển của tất cả các doanh nghiệp hiện nay, nó vừa tạo ra những cơ hội, vừa tạo ra những thách thức cho sự phát triển.

*Đặc điểm lớn nhất là quá trình quốc tế hoá diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới.* Quá trình này với hai xu thế đang đồng thời xảy ra: toàn cầu hoá và khu vực hoá. Toàn cầu hoá tức là sự phân công lao động diễn ra trên toàn thế giới. Sự phân công lao động quốc tế này làm nền kinh tế thế giới trở nên thống nhất, phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn. Hơn nữa, việc hình thành các khu mậu dịch tự do (Liên minh Châu Âu -EU, khu mậu dịch tự do Bắc Mỹ - NAFTA, khu mậu dịch tự do Đông Nam Á - AFTA) trên toàn thế giới đang thúc đẩy tăng cường hợp tác khu vực và làm cho quá trình quốc tế hoá diễn ra nhanh và mạnh hơn. Quá trình quốc tế hoá gắn liền với việc làm giảm và gỡ bỏ các rào cản thương mại tạo ra những thị trường rộng lớn hơn, và những cơ hội cho sự phát triển to lớn và dễ dàng hơn. Song, quốc tế hoá cũng làm cho cạnh tranh trở nên toàn cầu, gay gắt và dữ dội

hơn; đồng thời lợi thế so sánh bị giảm do các nguồn lực di chuyển dễ dàng hơn. Tận dụng những cơ hội của quá trình quốc tế hoá và đương đầu với cạnh tranh toàn cầu trở thành thách thức lớn nhất cho sự tồn tại và phát triển của các tổ chức và đây cũng là thách thức lớn nhất đối với quản lý hiện nay và những năm tới.

*Thứ hai, cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật - công nghệ diễn ra với tốc độ như vũ bão.* Với tốc độ chưa từng có của cách mạng khoa học - kỹ thuật - công nghệ, một khối lượng khổng lồ các kiến thức và công nghệ được tạo ra. Những lợi ích to lớn của cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật - công nghệ đã được biết đến nhiều, song nó cũng tạo ra những thách thức to lớn cho sự phát triển của các tổ chức. Tốc độ phát triển sản phẩm mới diễn ra rất nhanh và tạo ra các sản phẩm mới hiệu quả hơn, làm các sản phẩm hiện hữu trở nên bị lạc hậu và chu kỳ đời sống sản phẩm bị lỗi thời mà công nghệ cũng ở trong tình trạng tương tự. Sự lạc hậu của công nghệ và sản phẩm đòi hỏi các công ty phải ứng dụng nhanh nhất các thành tựu mới nhất vào sản xuất - kinh doanh, phải khuyến khích và hỗ trợ mọi người sáng tạo, phải có một hệ thống năng động đủ sức thích ứng với những tiến bộ nhanh chóng của cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật - công nghệ. *Một trong những đặc điểm đặc biệt của cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật - công nghệ là sự kết hợp giữa công nghệ máy tính với công nghệ viễn thông. Sự kết hợp này tạo ra kỹ nguyên thông tin.* Sự bùng nổ thông tin làm cho khối lượng thông tin phải xử lý nhiều hơn, phức tạp hơn, và đặc biệt làm thay đổi cách thức làm việc. Nhiều công việc mới được tạo ra, cách thức tổ chức quản lý và giải quyết công việc cũng thay đổi nhanh chóng. Việc phát triển mạng INTERNET cho phép tất cả mọi người có thể liên lạc với nhau một cách nhanh chóng ở tất cả mọi nơi trên toàn thế giới. Tốc độ và sự sáng tạo trở thành những yếu tố quan trọng của sự tồn tại và phát triển.

*Thứ ba, sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh.* Quá trình toàn cầu hoá và sự phát triển của cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật - công nghệ đã dẫn tới sự thay đổi rất nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Hiển nhiên, để tồn tại và phát triển trong môi trường, các tổ chức luôn phải thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Khi môi trường thay đổi nhanh, khó dự đoán hơn thì việc phân tích, kiểm soát sự thay đổi của môi trường trở nên rất quan trọng. Phát triển một tổ chức năng động, đủ sức thích ứng và phản ứng nhanh chóng với sự thay đổi nhanh của môi trường là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của các tổ chức kinh doanh hiện đại. Trong điều kiện của môi trường thay đổi nhanh thì những kỹ năng phân tích - yếu tố quyết định của sự phát triển trong điều kiện môi trường ổn định - trở nên không đủ cho sự tồn tại và phát triển. Trong điều kiện đó, sự nhạy cảm, sự sáng tạo có một ý nghĩa quyết định. Tổ chức chỉ có thể năng động, thích ứng nhanh và có hiệu quả với sự thay đổi của môi trường khi người lao động hết lòng vì nó, làm việc với tư cách là người chủ thực sự của tổ chức và làm việc với ý thức sáng tạo cao. Quản trị sự thay đổi với tư duy chiến lược nhạy bén có một ý nghĩa quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của các tổ chức hiện đại.

Trước những đặc điểm lớn vừa là cơ hội vừa là thách thức cho sự tồn tại phát triển của các tổ chức được trình bày ở phần trên, quản trị chiến lược có vai trò đặc biệt quan trọng:

*Trước hết, quản trị chiến lược nhằm đạt tới những mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức.* Mục tiêu là những kết quả, những tiêu đích cụ thể mà tổ chức cần đạt được trong từng thời kỳ nhất định. Đồng thời mục tiêu cũng có vai trò như những phương tiện giúp tổ chức đạt được các mục tiêu lớn hơn, tiến tới hoàn thành sứ mạng và đạt tới tầm nhìn

của tổ chức. Thực tiễn quản trị đã dẫn tới việc chuyên môn hoá các hoạt động của tổ chức. Trong điều kiện chuyên môn hoá, các nhà quản trị và người lao động ở các phòng ban, bộ phận của tổ chức có xu hướng chỉ đạt tới các mục tiêu của đơn vị mình mà không thấy mục tiêu của toàn bộ tổ chức, và vì vậy có thể làm cản trở và tổn hại đến việc đạt tới các mục tiêu chung. Sự cộng hưởng các sức mạnh của các bộ phận và cá nhân trong tổ chức chỉ có thể đạt được khi có một quan điểm toàn diện và hệ thống trong việc xử lý các vấn đề của thực tiễn kinh doanh. Quản trị chiến lược giúp thấy rõ các mục tiêu của tổ chức, thông qua đó lôi kéo các nhà quản trị các cấp vào quá trình quản trị chiến lược của tổ chức, tạo ra sự cộng hưởng của toàn bộ tổ chức nhằm đạt tới các mục tiêu chung của toàn bộ tổ chức hơn là các mục tiêu riêng lẻ của từng cá nhân, bộ phận, phòng ban.

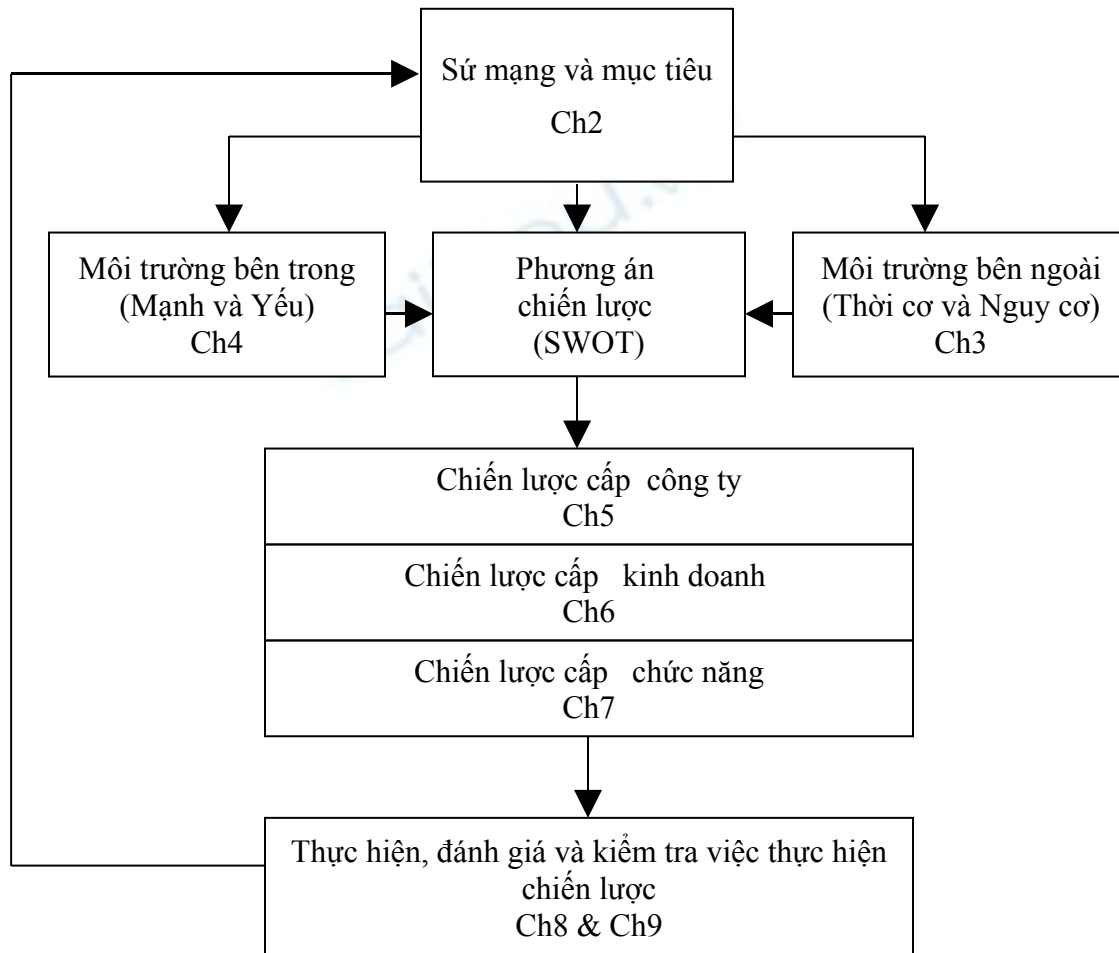
*Thứ hai, quản trị chiến lược quan tâm một cách rộng lớn tới các nhân vật hữu quan (Stakeholders).* Sự tồn tại và phát triển của một tổ chức đòi hỏi nó phải thoả mãn, đáp ứng được nhu cầu của các tổ chức và cá nhân có liên quan như các khách hàng, các nhà cung ứng, những người lao động, những người chủ sở hữu vv... Tất cả các tổ chức và cá nhân có liên quan tới sự phát triển của một tổ chức được gọi là các nhân vật hữu quan do họ ít nhiều có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến những quyết định cũng như sự thành bại của tổ chức. Các nhu cầu, lợi ích của các nhân vật hữu quan là khác nhau, thậm chí có thể mâu thuẫn với nhau. Vì vậy, quan tâm và giải quyết hài hoà các nhu cầu và lợi ích của các nhân vật hữu quan là một việc làm có sự quan tâm đặc biệt của các tổ chức hiện nay. Các nhà quản trị và những người lao động của các phòng ban, bộ phận của tổ chức có xu hướng chỉ thoả mãn những nhu cầu của những nhân vật hữu quan có ảnh hưởng trực tiếp tới mình hơn là quan tâm tới giải quyết hài hoà nhu cầu và lợi ích của tất cả các nhân vật hữu quan.

*Thứ ba, quản trị chiến lược gắn sự phát triển ngắn hạn trong bối cảnh dài hạn.* Phát triển bền vững và tư duy chiến lược là những khái niệm được nhắc tới rất nhiều hiện nay. Nghĩa vụ của các nhà quản trị là phải bảo đảm sự phát triển bền vững tổ chức của họ. Muốn vậy, các nhà quản trị cần có quan điểm dài hạn, có tầm nhìn chiến lược cho sự phát triển tổ chức của họ. Những mục tiêu chiến lược dài hạn là cơ sở quan trọng cho các kế hoạch và mục tiêu ngắn hạn. Thông qua các mục tiêu và kế hoạch ngắn hạn để đạt tới các mục tiêu chiến lược dài hạn. Trong điều kiện của môi trường kinh doanh thay đổi nhanh và bất định thì năng lực thích ứng của tổ chức đóng một vai trò rất quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của nó. Việc xử lý các vấn đề bức bách hiện tại chỉ có hiệu quả khi nó dựa trên một định hướng dài hạn. Hơn nữa, các nhà quản trị và người lao động của các đơn vị trong tổ chức thường chỉ nhìn thấy các mục tiêu ngắn hạn của bộ phận của họ, do đó có thể có những hoạt động bất lợi cho các mục tiêu chiến lược dài hạn. Vì vậy, làm cho mọi người trong tổ chức hiểu được các mục tiêu chiến lược dài hạn, qua đó hướng những nỗ lực của họ vào việc đạt tới các mục tiêu này có một ý nghĩa to lớn khi họ xử lý những công việc trước mắt hàng ngày của họ.

*Thứ tư, quản trị chiến lược quan tâm cả tới hiệu suất (efficiency) và hiệu quả (effectiveness).* Hai khái niệm căn bản rất quan trọng của quản trị là hiệu suất và hiệu quả. Peter Drucker định nghĩa “Effectiveness is doing the right thing and efficiency is doing the thing right”, có nghĩa là “hiệu quả là việc giải quyết đúng công việc và hiệu suất là giải quyết công việc đúng cách”. Quản trị phải nhằm đưa tổ chức đạt tới các mục tiêu của nó với hiệu suất cao nhất. Tuy nhiên, trong hoạt động thường ngày, các nhà quản trị thường có xu hướng nâng cao hiệu suất hoạt động của đơn vị mình. Việc nâng cao hiệu

suất hoạt động của các bộ phận của tổ chức không phải lúc nào cũng dẫn đến việc đạt tới các mục tiêu của tổ chức; khi điều này xảy ra thì đó là một sự lãng phí rất lớn. Vì vậy, xác định đúng đắn các mục tiêu chiến lược dài hạn, làm cho mọi người hiểu rõ các mục tiêu đó; qua đó hướng các nguồn lực và hoạt động của tổ chức vào việc đạt tới các mục tiêu với hiệu suất cao nhất là điều quan trọng trong việc quản trị một tổ chức. Quản trị chiến lược giúp thực hiện điều này.

#### 1.4. Quá trình quản trị chiến lược



**Hình 1.2. Quá trình quản trị chiến lược**

Như đã trình bày, trước đây quyết định chiến lược được thực hiện một lần cho một khoảng thời gian dài, và nó là công việc của quản trị cấp cao. Hiện nay, quá trình quản trị chiến lược là một quá trình thường xuyên, liên tục và đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức.

##### **Sứ mạng và mục tiêu**

Xác định sứ mạng và mục tiêu là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng trong quản trị chiến lược, nó tạo cơ sở khoa học cho quá trình phân tích và lựa chọn chiến lược công ty. Việc xác định bản tuyên bố về sứ mạng cho công ty được đặt ra không chỉ đối với các

công ty mới khởi đầu thành lập mà còn đặt ra đối với các công ty đã có quá trình phát triển lâu dài trong ngành kinh doanh.

### **Môi trường bên ngoài**

Nghiên cứu môi trường bên ngoài là một quá trình phải tiến hành thường xuyên, liên tục không bao giờ dừng lại, vì nó chính là điều kiện đảm bảo sự thành công của chiến lược. Mục đích của nghiên cứu môi trường bên ngoài là nhằm nhận dạng những mối đe dọa cũng như những cơ hội có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.

### **Vị thế và lợi thế cạnh tranh**

Mục đích chính của quản trị chiến lược là xác định và xây dựng các lợi thế cạnh tranh. Đây chính là nội dung của phân tích môi trường nội bộ, nhằm tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của công ty, qua đó xác định các năng lực phân biệt và những lợi thế cạnh tranh của công ty. Các tiêu chí phân tích bao gồm vị thế cạnh tranh của công ty, các lợi thế so sánh trong phối thức thị trường và các lợi thế cạnh tranh ở cấp độ nguồn lực. Bàn về năng lực phân biệt và lợi thế cạnh tranh hay những điểm mạnh và điểm yếu của công ty tức là nói tới sự so sánh các mặt, các hoạt động của công ty so với các nhà cạnh tranh. Sẽ là vô nghĩa khi các phân tích nội bộ không gắn với việc so sánh một cách có ý nghĩa.

### **Xây dựng chiến lược**

#### ***Chiến lược cấp công ty***

Tiến trình tăng trưởng và phát triển đặt công ty đứng trước sự lựa chọn về lĩnh vực kinh doanh và thị trường. Quá trình tăng trưởng của công ty có thể bắt đầu từ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh nào đó, sau đó thực hiện việc phát triển thị trường và tiến hành đa dạng hoá.

Một quyết định quan trọng khi công ty lớn lên là có đa dạng hoá hay không? Khi công ty chỉ kinh doanh một loại sản phẩm mà không tiến hành đa dạng hoá thì chiến lược cấp công ty chính là chiến lược cạnh tranh (cấp kinh doanh). Việc tiến hành đa dạng hoá các hoạt động của công ty có thể diễn ra là hội nhập dọc (về phía trước và về phía sau) hoặc hội nhập ngang (đa dạng hoá đồng tâm và đa dạng hoá tổ hợp).

Khi công ty tiến hành đa dạng hoá thì việc sử dụng các phương pháp phân tích cấu trúc kinh doanh sẽ đưa ra các gợi ý tốt cho định hướng hoạt động của các đơn vị kinh doanh chiến lược. Có thể sử dụng ba phương pháp phân tích cấu trúc kinh doanh đó là phương pháp BCG, phương pháp Mc. Kinsey, và phương pháp dựa trên sự phát triển của ngành.

#### ***Chiến lược cấp kinh doanh và chức năng***

Để cạnh tranh một cách hiệu quả, công ty cần nhận dạng những cơ hội và đe dọa trong môi trường kinh doanh ngành cũng như xây dựng và phát triển những năng lực phân biệt nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh. Để chọn các chiến lược cạnh tranh trên cơ sở các năng lực phân biệt và lợi thế cạnh tranh, các nhà quản trị cần hiểu nền tảng của chiến lược cạnh tranh, nguồn của lợi thế cạnh tranh, từ đó gắn nó với các chiến lược đầu tư trong bối cảnh phát triển của ngành. Năng lực phân biệt và lợi thế cạnh tranh chỉ có thể được phát huy và phát triển khi các chức năng tạo ra sự cộng hưởng và mỗi chức năng là một nhân tố quan trọng để tạo ra giá trị cho khách hàng.



Chiến lược cạnh tranh được hỗ trợ và bảo đảm bởi các chiến lược cấp chức năng. Việc hình thành và phát triển các chiến lược cấp chức năng phải tạo ra sự cộng hưởng các chức năng nhằm phát huy và phát triển các lợi thế cạnh tranh của công ty. Các chiến lược về Marketing, tài chính, vận hành, nghiên cứu và phát triển và nguồn nhân lực phải được thiết kế phù hợp với chiến lược cạnh tranh đã chọn, nhằm đạt tới các mục tiêu của chiến lược cạnh tranh và công ty.

### **Thực hiện chiến lược**

#### ***Xây dựng cơ cấu tổ chức***

Để triển khai một chiến lược, cho dù đó là chiến lược dự định từ trước hay là chiến lược xuất hiện, các tổ chức cần phải có một cơ cấu thích hợp. Việc thiết kế cơ cấu tổ chức là việc bố trí các chức năng nhiệm vụ và những quyền hạn ra quyết định trong nội bộ tổ chức. Nó bao gồm việc phân chia tổ chức thành các đơn vị, phân bổ quyền lực giữa các cấp khác nhau trong cơ cấu tổ chức và làm thế nào để gắn kết giữa các đơn vị với nhau.

#### ***Thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược***

Ngoài việc xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lý, doanh nghiệp cần phải thiết kế những hệ thống kiểm soát phù hợp, nhằm đánh giá thành tích và kiểm soát hoạt động của các đơn vị và cá nhân. Hệ thống kiểm soát bao gồm kiểm soát thị trường, kiểm soát đầu ra, kiểm soát quan liêu và văn hoá tổ chức. Tổ chức cũng cần phải xem xét các hình thức khen thưởng và kích lệ cán bộ nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.

#### ***Gắn kết Cơ cấu và Kiểm soát với Chiến lược***

Để triển khai chiến lược thành công, công ty cần phải đạt được sự hài hoà và ăn khớp giữa chiến lược, cơ cấu tổ chức và kiểm soát. Các chiến lược khác nhau đòi hỏi cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát chiến lược cũng phải thay đổi phù hợp. Chẳng hạn, một công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp nhất, cần phải duy trì một cơ cấu tổ chức đơn giản và gọn nhẹ nhằm giảm chi phí và tập trung vào hiệu suất và năng suất. Trong khi đó, một chiến lược khác biệt hoá với những đặc trưng công nghệ độc đáo lại cần phải hợp nhất những hoạt động của công ty xung quanh năng lực công nghệ cốt lõi của mình và duy trì hệ thống kiểm soát khuyến khích sáng tạo về mặt công nghệ.

#### ***Đưa chiến lược vào hành động và thực hiện thay đổi***

Phần này liên quan công tác quản trị mâu thuẫn, sự ganh đua và thay đổi trong nội bộ tổ chức. Trong thực tiễn, các bộ phận khác nhau trong một tổ chức (các phòng ban, bộ phận chức năng) thường có những chương trình nghị sự khác nhau, và thường thì những chương trình này mâu thuẫn với nhau. Các phòng ban có thể cạnh tranh với nhau về các nguồn lực hạn chế của tổ chức. Tương tự như vậy, các cán bộ quản lý cũng thường ganh đua với nhau xem ai ra những quyết định chính xác. Do vậy, để triển khai thực hiện những chiến lược đã vạch ra, việc quản trị những xung đột và mâu thuẫn trong nội bộ doanh nghiệp, đặc biệt là quản trị sự thay đổi để đưa tổ chức từng bước đạt được các mục tiêu ngắn hạn cũng như dài hạn của mình phải là những nội dung quan trọng trong quản trị chiến lược.

## **Tóm tắt các khái niệm cơ bản của Chương 1:**

1. *Chiến lược*: Chiến lược của doanh nghiệp có thể được hiểu một cách chung nhất là tổng thể các sự lựa chọn có gắn bó chặt chẽ với nhau và các biện pháp cần thiết nhằm thực hiện một tầm nhìn của doanh nghiệp và tạo ra giá trị kinh tế bền vững trong một bối cảnh thị trường nhất định.
2. *Quản trị chiến lược*: Quản trị chiến lược có thể được xem xét như một hệ thống quản lý gồm ba hệ thống con là hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và kiểm soát chiến lược. Ba nhiệm vụ này có thể được hiểu là ba giai đoạn của một quá trình duy nhất.
3. *Tầm nhìn*: Tầm nhìn là một hình ảnh, một bức tranh sinh động về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai. Tầm nhìn gợi ra một định hướng cho tương lai, một khát vọng của tổ chức về những điều mà nó muốn đạt tới.
4. *Sứ mạng*: Sứ mạng được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và các hoạt động của tổ chức. Bản tuyên bố về sứ mạng cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ hoạt động.
5. *Các mục tiêu dài hạn*: Mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu đích cụ thể mà công ty muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.
6. *Các mục tiêu ngắn hạn*: Các mục tiêu ngắn hạn có thể được xem như nền tảng từ đó các mục tiêu chiến lược được thực hiện. Các mục tiêu ngắn hạn thường có các đặc tính sau: cụ thể, có thể đo lường được, có thể giao cho mọi người, thách thức nhưng có khả năng thực hiện được, giới hạn cụ thể về thời gian.
7. *Vị thế mạnh trong các thị trường hấp dẫn*: Vị thế mạnh nghĩa là doanh nghiệp phải chiếm được thị phần đáng kể trong các thị trường phục vụ hoặc trong các phân thị trường thích hợp (niche). Sự hấp dẫn của các thị trường phụ thuộc vào quy mô, mức tăng trưởng và cường độ cạnh tranh.
8. *Lợi thế cạnh tranh dài hạn trong phối thức thị trường*: Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường có thể đạt được theo nhiều cách, như chất lượng sản phẩm tốt hơn, dịch vụ khách hàng tốt hơn, chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ và hiệu quả hơn, có lợi thế dài hạn về giá, khuyến mãi, vv....
9. *Lợi thế cạnh tranh dài hạn về nguồn lực*: Nguồn lực không chỉ bao gồm các yếu tố hữu hình như nhà máy, dây truyền công nghệ, nguồn nhân lực, hệ thống thông tin và các nguồn tài chính, vv... , mà còn là những yếu tố vô hình như văn hoá và hình ảnh công ty, bản quyền, vv... cũng như những năng lực phức tạp, chẳng hạn như năng lực đổi mới, năng lực hợp tác, khả năng thay đổi, vv....
10. *Tầm quan trọng của quản trị chiến lược*:

Trước hết, quản trị chiến lược nhằm đạt tới những mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức.

Thứ hai, quản trị chiến lược quan tâm một cách rộng lớn tới các nhân vật hữu quan (Stakeholders).

Thứ ba, quản trị chiến lược gắn sự phát triển ngắn hạn trong bối cảnh dài hạn.

Thứ tư, quản trị chiến lược quan tâm cả tới hiệu suất (efficiency) và hiệu quả (effectiveness).

### **Bài tập:**

*Mục tiêu 1: Định nghĩa chiến lược và tìm hiểu bản chất của chiến lược kinh doanh.*

1. Mỗi sinh viên cho 5 ví dụ về các chiến lược thường gặp trong thực tế quản trị kinh doanh.
2. Thảo luận phân tích các ví dụ về chiến lược.

*Mục tiêu 2: Khái niệm về quản trị chiến lược và lịch sử phát triển của quản trị chiến lược.*

3. Phân biệt giữa quản lí chiến lược và quản lí theo chức năng nhiệm vụ (quản lý tổ chức).
4. Nêu những lí do cơ bản đòi hỏi các doanh nghiệp cần quan tâm đến chiến lược và hoạch định chiến lược kinh doanh.

*Mục tiêu 3: Xác định vị thế và các lợi thế cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp.*

5. Cho ví dụ về vị thế và các lợi thế cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp.
6. Lập danh mục các yếu tố xác định vị thế và lợi thế cạnh tranh của một số doanh nghiệp điển hình.
7. Thảo luận về cách thức xây dựng và phát triển vị thế và các lợi thế cạnh tranh.

*Mục tiêu 4: Tìm hiểu quá trình quản trị chiến lược và các thuật ngữ cơ bản của quản trị chiến lược.*

8. Trình bày các bước trong quá trình quản trị chiến lược.
9. Giải thích các thuật ngữ cơ bản trong quản trị chiến lược.

## **Chương 2**

### **SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU**

*Mục tiêu học tập:*

1. *Tìm hiểu bản chất và nội dung cơ bản của bản tuyên bố sứ mạng của công ty.*
2. *Yêu cầu và quá trình xây dựng bản tuyên bố sứ mạng*
3. *Xác định và phân loại các mục tiêu*
4. *Liên hệ giữa tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu với chiến lược, các chương trình và các nguồn lực của doanh nghiệp.*

#### **2.1. Sứ mạng của công ty**

Xây dựng bản tuyên bố về sứ mạng của công ty là một trong những nội dung đầu tiên hết sức quan trọng trong quản trị chiến lược. Nó tạo cơ sở khoa học cho quá trình phân tích và lựa chọn chiến lược công ty. Việc xác định bản tuyên bố về sứ mạng cho công ty được đặt ra không chỉ đối với các công ty mới khởi đầu thành lập mà còn đặt ra đối với các công ty đã có quá trình phát triển lâu dài trong ngành kinh doanh.

##### **2.1.1. Khái niệm về sứ mạng của công ty**

Sứ mạng của công ty là một khái niệm dùng để chỉ mục đích của công ty, lý do và ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại của nó. Sứ mạng của công ty chính là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội, nó chứng minh tính hữu ích của công ty đối với xã hội. Thực chất bản tuyên bố về sứ mạng của công ty tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: "công việc kinh doanh của công ty nhằm mục đích gì?". Phạm vi của bản tuyên bố về sứ mạng thường liên quan đến sản phẩm, thị trường khách hàng công nghệ và những triết lý của công ty theo đuổi. Như vậy có thể nói chính bản tuyên bố về sứ mạng cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ hoạt động... Ở nước ta thời gian qua thuật ngữ "sứ mạng" ít được sử dụng song chúng ta vẫn có những thuật ngữ tương đương như: "Tôn chỉ, mục đích" hoặc "chức năng, nhiệm vụ".

Việc xác định một bản tuyên bố về sứ mạng đúng đắn đóng vai trò rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Trước hết, nó tạo cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược của công ty; mặt khác nó có tác dụng tạo lập và củng cố hình ảnh của công ty trước công chúng xã hội, cũng như tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng hữu quan (khách hàng cổ đông, những nhà cung cấp, ngân hàng, các nhà chức trách...) Thực tế cho thấy rằng các tổ chức thận trọng trong việc phát triển một bản tuyên bố về sứ mạng đúng đắn thường có khả năng thành công cao hơn các tổ chức xem nhẹ vấn đề này.

Bản tuyên bố về sứ mạng của công ty cần phải đạt được các yêu cầu sau:

1. Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích trong nội bộ của công ty.
2. Tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của công ty.
3. Cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của công ty.

4. Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi.
  5. Là một trung tâm điểm để mọi người đồng tình với mục đích và phương hướng của công ty.
  6. Tạo điều kiện để chuyển hoá mục đích của tổ chức thành mục tiêu thích hợp.
  7. Tạo điều kiện để chuyển hoá mục tiêu thành các chiến lược và biện pháp hoạt động cụ thể.
- Ngoài ra bản tuyên bố về sứ mạng còn phải nhằm vào các khía cạnh sau:
- Phân biệt tổ chức với các tổ chức khác.
  - Là khuôn khổ để đánh giá các hoạt động hiện thời cũng như trong tương lai.

### 2.1.2. Nội dung của bản tuyên bố về sứ mạng

Như đã đề cập ở trên, nội dung của bản tuyên bố về sứ mạng liên quan đến các khía cạnh như: sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ cũng như triết lý mà công ty theo đuổi. Dưới đây là 9 yếu tố cấu thành của bản sứ mệnh của các công ty.

**Khách hàng:** ai là người tiêu thụ sản phẩm của công ty?

**Sản phẩm hay dịch vụ:** dịch vụ hay sản phẩm chính của công ty là gì?

**Thị trường:** công ty cạnh tranh tại đâu?

**Công nghệ:** công nghệ là mối quan tâm hàng đầu của công ty hay không?

**Sự quan tâm đối với vấn đề sống còn, phát triển khả năng sinh lời:** công ty có ràng buộc với các mục tiêu kinh tế hay không?

**Triết lý:** đâu là niềm tin cơ bản, giá trị, nguyện vọng và các ưu tiên triết lý của công ty.

**Tự đánh giá về mình:** năng lực đặc biệt hoặc ưu thế cạnh tranh chủ yếu của công ty là gì?

**Mối quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng:** hình ảnh cộng đồng có là mối quan tâm chủ yếu đối với công ty hay không?

**Mối quan tâm đối với nhân viên:** thái độ của công ty đối với nhân viên như thế nào?

### Ví dụ về 9 bộ phận hợp thành chủ yếu của bản tuyên bố về sứ mạng

**1. Khách hàng:** chúng tôi tin rằng trách nhiệm hàng đầu của mình là đối với các bác sĩ, y tá bệnh nhân các bà mẹ và tất cả những người khác, họ sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi. (Johnson&Johnson).

**2. Sản phẩm hay dịch vụ:** Các sản phẩm chủ yếu của AMAX gồm than đá, kim loại sắt, đồng, chì, kẽm, dầu lửa và khí đốt tự nhiên, bô tạt, phốt phát, niken, bạc, vàng, ma-nhê. Standard Oil (Indiana) tiến hành sản xuất và kinh doanh dầu thô, khí đốt tự nhiên và khí đốt tự nhiên hoá lỏng, sản xuất sản phẩm có chất lượng cao tiện dụng cho xã hội từ

các nghiên vật liệu này, phân phối và tiêu thụ các sản phẩm, cung cấp các dịch vụ liên hệ đáng tin cậy với mức giá hợp lý cho người tiêu thụ (Standard Oil Company).

**3. Thị trường:** Chúng tôi cống hiến cho sự thành công hoàn toàn của công ty Corning Glass Works như là người cạnh tranh toàn cầu (Corning Glass Works).

Chúng ta phải tập trung sự chú ý vào thị trường Bắc Mỹ, dù vẫn vậy phải thăm dò các vận hội toàn cầu (Blockway)

**4. Công nghệ:** Control Data kinh doanh công nghệ điện toán và vi tính điện tử ứng dụng trong hai lĩnh vực tổng quát. Phần cứng liên hệ đến điện toán, các dịch vụ hỗ trợ trong ngành điện toán bao gồm việc tính toán bằng máy vi tính, thông tin, giáo dục và tài chính. Công nghệ thông thường trong các lĩnh vực này là áo choàng mảnh riêng lẻ (Nashua).

**5. Quan tâm đến sự sống còn, phát triển và khả năng sinh lời:** Về mặt này, công ty sẽ điều khiển các hoạt động một cách thận trọng và sẽ cung cấp lợi nhuận và sự phát triển đảm bảo cho sự thành công sau của Hoover (Hoover Universal)

Phục vụ nhu cầu toàn cầu đối với sự hiểu biết ở mức lợi nhuận hợp lý bằng cách thu nhập, đánh giá, sản xuất và phân phối các thông tin có giá trị để làm lợi cho khách hàng, nhân viên, tác giả, nhà đầu tư và xã hội chúng ta (Mc Grawhill).

**6. Triết lý:** Chúng ta tin rằng sự phát triển con người là điều quý giá nhất của các mục tiêu về nền văn minh độc lập, là những điều kiện tốt để thúc đẩy sự phát triển khả năng của con người (Sun Company). Tất cả triết lý của Mary Kay dựa trên quy luật vàng: Tinh thần chia sẻ và quan tâm nơi đó con người sẵn sàng biếu tặng thời gian, kiến thức và kinh nghiệm của họ (Mary Kay Cosmetics).

**7. Tự đánh giá mình:** Crown Zellerbach quyết vượt người cạnh tranh trong vòng một nghìn ngày bằng cách giải phóng những khả năng hữu ích và sáng tạo cùng với năng lực tiềm tàng của mỗi nhân viên. (Crown Zellerbach).

**8. Quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng:** Chia sẻ trách nhiệm đối với thế giới trong việc bảo vệ môi trường (Dow Chemical)

Góp phần vào sức mạnh kinh tế của xã hội và hoạt động như một công dân tốt của đoàn thể tại địa phương, tiểu bang và cơ sở quốc gia tại tất cả các nước mà chúng ta tiến hành kinh doanh (Pfizer)

**9. Quan tâm đối với nhân viên:** Tuyển mộ, phát triển, kích thích tương tượng và duy trì những nhân viên có khả năng đặc biệt, cung cấp cho những điều kiện làm việc thuận lợi, sự lãnh đạo tốt, trả lương dựa vào thành tích công việc, chương trình phúc lợi có khả năng thu hút cao, cơ hội thăng tiến và mức độ của sự đảm bảo công ăn việc làm. (The Wachovia Corporation)

Đề đền bù cho nhân viên số tiền thù lao và phúc lợi có khả năng cạnh tranh với các cơ hội việc làm khác trong khu vực địa lý và xứng với sự đóng góp của họ trong hoạt động có hiệu quả của công ty (Public Service and Gas Company).

### 2.1.3. Quá trình xác lập bản tuyên bố về sứ mạng