

Sleader Copyright 2020

Giải mã Chiến lược Đông Tây

Bản quyền tác phẩm © Viện Nghiên cứu Phát triển Lãnh đạo Chiến lược (Sleader)

Giải mã Chiến lược Đông Tây bao gồm các nội dung và hình ảnh thuộc về sở hữu của Viện Nghiên cứu Phát triển Lãnh đạo Chiến lược (Sleader). Bản quyền được bảo lưu. Cấm sao chép, tái bản toàn bộ hoặc từng phần.

Chủ biên

TS. Dương Thị Thu

Nhóm biên tập

Lê Thị Hồng

Chu Đổ Hoàng Sơn

Nguyễn Thu Thảo

Phùng Hương

Phụ trách nội dung

TS. Dương Thị Thu

TS. Trần Thị Hồng Liên

ThS. Đặng Thị Hương Thảo

ThS. Lê Thị Thanh Bình

Lê Thị Hoàng Anh

Thiết kế, minh họa

Nguyễn Thuý Quỳnh

TS. DƯƠNG THỊ THU (Chủ biên)

TS. TRẦN THỊ HỒNG LIÊN



GIẢI MÃ
CHIẾN LƯỢC ĐÔNG TÂY

Sleader

Con đường đúng; tương lai sáng



NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

MỤC LỤC

Lời nói đầu.....	7
Giải mã chiến lược Đông Tây.....	9
1. Những quan niệm sai lầm về chiến lược.....	15
2. Vì sao các doanh nghiệp Việt Nam ít công bố sứ mệnh?.....	21
3. Tại sao các doanh nghiệp sản xuất quy mô nhỏ và vừa chưa quan tâm đến xây dựng chiến lược?	25
4. Từ tầm nhìn đến chiến lược và chính sách.....	29
5. Chiến lược đúng là chiến lược tạo ra thu nhập cao nhất.....	34
6. Năm nguyên tắc của Michael.Porter về hoạch định chiến lược.....	40
7. Thế và thời trong phân tích chiến lược	51
8. Lạc nước hai xe đàng bỏ phí: Không bị ám ảnh bởi nguồn lực.....	57
9. Không nên chỉ làm những gì mình giỏi	64
10. Sự khác biệt là tâm điểm của chiến lược	71
11. Chiến lược khác biệt hóa	77
12. Bàn tay “vô hình” trong quản trị quyết định sự vận hành của cấu trúc tổ chức	86
13. Phân bổ và sử dụng nguồn lực chiến lược – Chìa khoá tạo nên kết quả vượt trội	98
14. Hỗ trợ thực thi chiến lược - Sự khác biệt từ tiếp cận của phương Tây	105
15. Cây gậy và củ cà rốt: Tạo động lực cho thực thi chiến lược.....	118
16. Cải biến văn hoá để thực thi chiến lược thành công: Nói dễ, làm khó	126
17. Lãnh đạo thông qua làm gương	138
18. Các tình huống chiến lược điển hình.....	145
Tài liệu tham khảo	166

GIẢI MÃ CHIẾN LƯỢC ĐỒNG TÂY

NHỮNG QUAN NIỆM SAI LẦM VỀ CHIẾN LƯỢC



1

NHỮNG QUAN NIỆM SAI LẦM VỀ CHIẾN LƯỢC

Trong nền kinh tế thị trường, cụm từ “chiến lược” được sử dụng thường xuyên trong lĩnh vực kinh doanh và xuất hiện với tần suất khá nhiều trên các phương tiện truyền thông đại chúng, mạng xã hội và trong đời sống hàng ngày. Tuy nhiên, không phải lúc nào “chiến lược” cũng được hiểu một cách rõ ràng và chính xác. Những khái niệm sâu sắc thì không dễ hiểu, dễ hiểu thì không sâu sắc, do đó, cần tìm ra một khái niệm chiến lược sao cho dễ hiểu nhưng sâu sắc là một đòi hỏi thực tế.

1 Những định nghĩa sai lầm phổ biến về chiến lược

Năm 2008, trong bài thuyết trình dài năm giờ đồng hồ trước các doanh nhân và lãnh đạo Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh, Giáo sư của Đại học Havard, Michael Porter, một trong những chuyên gia nổi tiếng về chiến lược đã chỉ ra 3 loại sai lầm phổ biến nhất khi định nghĩa về chiến lược, đó là:

2 Nhầm lẫn chiến lược và hành động

Nhiều người định nghĩa chiến lược là những bước đi cụ thể. Ví dụ như: *Chiến lược của chúng tôi là vươn ra quốc tế, bán hàng ra khu vực; chiến lược của công ty là sáp nhập với công ty B để thành lập tập đoàn C.*

3 Nhắm lẫn chiến lược với khát vọng

Rất nhiều các chủ doanh nghiệp tuyên bố rằng: *Chiến lược của chúng tôi là trở thành số 1 hoặc số 2 trên thị trường; chiến lược của chúng tôi là tăng trưởng gấp 5 lần, tạo ra siêu lợi nhuận cho cổ đông.*

4 Nhắm lẫn chiến lược với tầm nhìn và hoài bão

Chiến lược của chúng tôi là thấu hiểu, thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng, cung cấp các dịch vụ thượng hạng; Chiến lược của chúng tôi là phát triển công nghệ hiện đại cho nhân loại.

5 Làm thế nào để hiểu đúng về chiến lược

Thuật ngữ chiến lược bắt đầu được sử dụng trong lĩnh vực quân sự, là sự kết hợp của từ *chiến* (戰), nghĩa là chiến đấu, tranh giành và từ *lược* (略), nghĩa là mưu, tính. Như vậy, hiểu một cách đơn giản thì chiến lược là những mưu kế, tính toán nhằm chiến đấu và quan trọng hơn, *giành chiến thắng*. Chiến lược nhằm tới đích cuối cùng là chiến thắng, không nhằm vào từng trận đánh hay chiếm đất, giữ thành. Chiến lược xuất sắc nhất là không đánh mà thắng (bất chiến tự nhiên thành). Tướng giỏi không phải là xông pha đánh trận, giết giặc mà là ngồi trong màn trướng nhưng quyết thắng ở ngoài ngàn dặm.

Dần dần, chiến lược được sử dụng trong những lĩnh vực khác của đời sống kinh tế-xã hội, đặc biệt là lĩnh vực kinh doanh. Tuy nhiên, do có các cách tiếp cận khác nhau nên đã xuất hiện nhiều định nghĩa khác nhau. Giáo sư Michael Porter, khi phê phán các quan niệm sai lầm phổ biến về chiến lược, ông cũng không đưa ra định nghĩa cụ thể về chiến lược. Trước đó, trong bài viết: *Chiến lược là gì? (What is strategy?)*, được đăng trên tạp chí nổi tiếng *Havard Business Review*, Giáo sư Michael Porter cho rằng, chiến lược là lợi thế cạnh tranh của

công ty, nó xác lập vị trí trên thị trường mà công ty muốn đạt được đồng thời định ra cách thức khác biệt mà công ty cần phải tiến hành để đạt được mục tiêu đó.

Điểm khác biệt mà Michael Porter nhấn mạnh chính là *tính công khai của chiến lược*. Lập luận của Michael Porter là nếu không công khai chiến lược cho nhân viên và khách hàng thì chiến lược sẽ không thể thành công được vì đây chính là hai chủ thể sẽ quyết định kết quả của chiến lược: *nhân viên thì thực hiện còn khách hàng mua sản phẩm*.

Trên thực tế, vì không làm cho nhân viên thấu hiểu chiến lược nên lãnh đạo của các doanh nghiệp Việt Nam thường hay bối rối khi những chiến lược được hoạch định công phu lại không thực hiện được. Họ cho rằng những kế hoạch chiến lược rất hay được vạch ra trong những trang tài liệu sẽ đảm bảo thành công, trong khi đó không hề đánh giá cao sự cần thiết phải có một bước đi rõ ràng, cụ thể để mọi người có thể sử dụng nó như ánh sáng soi đường cho những quyết định hóc búa.

Công việc kinh doanh cũng giống như việc bạn có 10.000 tập hồ sơ và mỗi bộ hồ sơ nói về một cá nhân. Nếu như bạn làm việc theo kiểu cứ cầm mỗi bộ hồ sơ lên, bỏ vào đó một mảnh giấy, bạn sẽ có 10.000 bộ hồ sơ với những mảnh giấy nằm ngang dọc theo các hướng khác nhau. Nếu không có một chiến lược rõ ràng thì dẫu có 10.000 người thông minh làm việc cho bạn, kết quả cũng sẽ chỉ tạo ra sự hỗn độn, bởi 10.000 người đó sẽ tạo ra một loạt quyết định mà họ cho là đúng cho công ty.

Mục tiêu chiến lược cần phải rõ ràng, cụ thể, định lượng được và có giới hạn về thời gian. Nếu chỉ nói chung chung rằng: “Chúng tôi muốn phát triển một cách có lợi nhuận” thì chưa đủ. Giữa phát triển và lợi nhuận – điều gì quan trọng hơn? Có thể có những mục tiêu

thấp hơn phía sau mục tiêu chiến lược và những mục tiêu thấp hơn này đóng vai trò là thước đo giám sát tiến trình cho những cá nhân có trách nhiệm. Mục tiêu cuối cùng là thúc đẩy hoạt động trong nhiều năm tới, vì vậy nên luôn luôn phải rõ ràng. Như vậy, một tuyên bố chiến lược sẽ phải phản ánh được các quyết định cốt lõi nhất của công ty liên quan đến mục tiêu và cách thức để đạt mục tiêu. *Các quyết định đó được xuyên chuỗi và có tính nhất quán.*

Việc lựa chọn mục tiêu có ảnh hưởng rất lớn đến công ty. Khi Boeing thay đổi mục tiêu ban đầu của hãng: từ việc trở thành công ty lớn nhất trong ngành công nghiệp sản xuất máy bay thành công ty có lợi nhuận nhất, doanh nghiệp này phải tái cấu trúc lại toàn bộ tổ chức, từ sản xuất đến bán hàng. Chẳng hạn như là, Boeing bỏ chính sách cạnh tranh với Airbus từng đồng xu một trong mỗi hợp đồng và hủy bỏ cam kết sản xuất hơn một nửa nhu cầu máy bay lớn nhất trong một năm.



Tuy nhiên, nếu chỉ đưa ra quyết định về mục tiêu chiến lược mà không nêu rõ cần phải hành động gì và làm như thế nào thì không tạo ra kết quả mong muốn. Để thực hiện được mục tiêu chiến lược cần phải có *giải pháp chiến lược*, được quyết định trên cơ sở năng lực cốt lõi của công ty cũng như các ràng buộc của môi trường kinh doanh. Mục tiêu chiến lược và giải pháp chiến lược luôn có tính nhất quán, tương hỗ lẫn nhau và đảm bảo cho sự đột phá nếu thực thi nghiêm chỉnh.

Như vậy, chiến lược chính là *chuỗi quyết định nhất quán nhằm định hướng tương lai dài hạn và tạo ra kết quả vượt trội, từ đó có sự đột phá về chất*. Chiến lược được thể hiện dưới dạng tuyên bố hoặc ngầm định.

Chiến lược như ngọn đuốc soi sáng con đường phát triển cho mỗi doanh nghiệp hoặc tổ chức. Việc hiểu đúng về chiến lược và tuyên bố chiến lược rõ ràng để mọi người thấu hiểu sẽ tạo ra sự thống nhất trong công việc. Trên cơ sở đó, toàn bộ đội ngũ các nhà quản trị lẫn nhân viên sẽ có căn cứ để thực hiện trách nhiệm của bản thân, đưa ra những lựa chọn, quyết định nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

Sleader
Con đường đúng; tương lai sáng

VÌ SAO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ÍT CÔNG BỐ SỬ MỆNH?

NẾU LÀ CHIM, TÔI SẼ LÀ LOÀI BỒ CÂU TRẮNG...



2

VÌ SAO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ÍT CÔNG BỐ SỨ MỆNH?

Sứ mệnh được thiết kế để cung cấp định hướng cho tổ chức. *Sứ mệnh* (*mission*) là bản tuyên bố về lý do tồn tại của mỗi doanh nghiệp. Để xác định được sứ mệnh, cần trả lời cho câu hỏi “Doanh nghiệp được thành lập và tồn tại để làm gì?”. Điều đầu tiên mà các doanh nghiệp cần đầu tư chính là một tuyên bố sứ mệnh được viết cẩn thận, trước cả khi họ bắt đầu bán sản phẩm hay dịch vụ của mình.

Sứ mệnh được hình thành dựa trên ba trụ cột chính: (1) ngành nghề kinh doanh, (2) triết lý kinh doanh, (3) ước vọng của lãnh đạo doanh nghiệp. Trong khi sứ mệnh của Google là sắp xếp thông tin của toàn thế giới và làm cho những thông tin đó trở nên dễ tiếp cận và hữu ích khắp mọi nơi, thì Microsoft xác định sứ mệnh là đem máy tính tới mọi nhà bằng việc đơn giản hoá các công việc phức tạp. Sứ mệnh chỉ rõ những điều tốt đẹp và những lợi ích cho tất cả các bên liên quan. Một sứ mệnh được công nhận không chỉ là dẫn dắt tổ chức đi đúng hướng, mà còn giúp thu hút các nhà đầu tư, nguồn nhân lực chất lượng cao, kết nối mọi thành viên trong tổ chức đoàn kết, hành động để đạt mục tiêu chung. Nói một cách ví von khác, tuyên bố sứ mệnh giúp lãnh đạo doanh nghiệp “hiệu triệu thiên hạ”.

Tuy nhiên, trên thực tế các doanh nghiệp Việt Nam rất ít công bố sứ mệnh hoặc công bố sứ mệnh chưa thực sự đúng như bản chất. Để lý giải tình trạng này, Viện Lãnh đạo Chiến lược (Sleader) đã thực hiện các

cuộc khảo sát với nhiều chủ doanh nghiệp, nhà quản trị và chuyên gia.

Các ý kiến tập trung vào 3 nguyên nhân chính, đó là: *Thứ nhất*, phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam ở quy mô nhỏ và vừa, được thành lập với mục đích là tìm kiếm lợi nhuận để tồn tại và phát triển. Do phải “mưu sinh”, nên nhiều doanh nghiệp chưa nghĩ đến những điều to lớn như “sứ mệnh”.

Thứ hai, lãnh đạo các doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp lớn chưa nhận thức đúng đắn về lợi ích của việc tuyên bố sứ mệnh. Ngoài việc xác lập ngọn cờ để quy tụ sức mạnh của người lao động, sứ mệnh chính là nền tảng, căn cứ để xây dựng mục tiêu chiến lược phù hợp với khát vọng của tổ chức. Cho dù sứ mệnh là thứ không thay đổi nhưng nó lại thúc đẩy sự thay đổi tích cực của tổ chức, góp phần thúc đẩy người lao động thực thi các mục tiêu chiến lược, vốn luôn được coi là đầy thách thức. Ví dụ, Công ty Gốm sứ Minh Long nhờ xác định sứ mệnh vượt xa tầm nhìn thông thường, nên đã vượt qua nỗi lo về hàng gốm sứ Trung Quốc cạnh tranh để đưa ra chiến lược nội địa đầy mạo hiểm nhưng thành công.

Thứ ba, do ảnh hưởng của nền kinh tế tiểu nông, văn hóa kinh doanh theo “kiểu nhỏ lẻ” và “phường hội” nên các doanh nghiệp Việt Nam thường có tầm nhìn ngắn hạn, thiếu nhất quán. Các doanh nghiệp mới chỉ tìm ra lý do để kiếm tiền trong một thị trường thu nhỏ và điều kiện không thay đổi. Chính vì vậy, thay vì tuyên bố sứ mệnh hay đề ra một định hướng lâu dài cho tổ chức, thì chủ doanh nghiệp hay chọn con đường tắt với những lợi ích trước mắt. Điều này dẫn đến phần lớn các doanh nghiệp thường chỉ dừng ở quy mô nhỏ, phân tán và không bền vững khi thị trường gia tăng áp lực cạnh tranh.

Có thể nói việc không công bố sứ mệnh là một trong những vấn đề của các doanh nghiệp Việt Nam, đây chính là lý do chính khiến Việt Nam ít có doanh nghiệp tỉ đô la như Google, có tầm nhìn 100 năm như Jack Ma, hay trở thành thương hiệu toàn cầu như Amazon, Facebook và Microsoft.



Sleader

Con đường đúng; tương lai sáng