

CHƯƠNG 1.

GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC & TUYÊN BỐ SỨ MỆNH – MỤC TIÊU



Nội dung:

GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Khái niệm về chiến lược

Quản trị chiến lược: Khái niệm, lợi ích, mục tiêu, các nhiệm vụ, các giai đoạn tiến hóa.

Các thách thức của quản trị chiến lược

Khái quát về hoạch định chiến lược

Vai trò của nhà quản trị trong quản chiến lược

Các loại chiến lược

CÁC BÊN HỮU QUAN và TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

Viễn cảnh, và sứ mệnh

Các giá trị

Các mục tiêu

Các vấn đề về mục tiêu của công ty dài hạn và ngắn hạn

CHIẾN LƯỢC VÀ ĐẠO ĐỨC

Mục đích của đạo đức kinh doanh

Định hướng phát triển môi trường đạo đức của tổ chức

Các vấn đề đạo đức

Trách nhiệm xã hội của công ty

KHÁI QUÁT

Trong thế giới kinh doanh mang tính cạnh tranh, đôi khi người ta tự hỏi tại sao một số công ty này thì thành công còn số khác lại thất bại? Thực vậy, mỗi doanh nghiệp có một cách thức để tồn tại và phát triển. Không nhất thiết tất cả các doanh nghiệp đều phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khác khi phục vụ cho một nhóm khách hàng nào đó bằng cùng một cách thức, hoặc phải hành động với cùng một cách nhằm đáp ứng với những thay đổi tác động đến hoạt động của nó.

Để trả lời các câu hỏi tương tự như ở trên, chúng ta có thể tập trung vào hai khái niệm **chiến lược** và **lợi thế cạnh tranh**. Qua các khái niệm này tìm hiểu cách thức mà các công ty trong những ngành khác nhau, với các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau, phát triển các chiến lược nhằm giành lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược của mỗi doanh nghiệp yêu cầu nó phải phát triển một lợi thế cạnh tranh cho phép tiến hành cạnh tranh một cách hữu hiệu. Có thể coi *chiến lược là các ý tưởng, các kế hoạch và sự hỗ trợ để một doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh thành công trước các đối thủ của nó*.

Lợi thế cạnh tranh, theo nghĩa rộng, đó chính là những gì cho phép một doanh nghiệp có được sự vượt trội so với đối thủ của nó. Lợi thế cạnh tranh tạo khả năng để doanh nghiệp duy trì sự thành công một cách lâu dài.

Các hoạt động cần thiết nhằm đạt được mục đích cuối cùng là hình thành chiến lược, duy trì lợi thế cạnh tranh tạo nên nền tảng của quá trình quản trị chiến lược.

Mục tiêu của chương này là làm rõ:

Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược.

Lợi ích và sự tiến triển của quản trị chiến lược.

Nội dung của quản trị chiến lược

Trách nhiệm của các nhà quản trị với quá trình quản trị chiến lược

Mối liên hệ giữa các bên hữu quan và công ty.

Bản tuyên bố sứ mệnh công ty, như là chỉ thị then chốt đầu tiên về cách thức một công ty nhìn nhận các nghĩa vụ với bên hữu quan. Mục đích của tuyên bố sứ mệnh là thiết lập các nguyên tắc hướng dẫn cho việc làm quyết định chiến lược.

Chương này kết thúc với sự quan tâm đến đặc tính đạo đức của các quyết định chiến lược và mối liên hệ giữa đạo đức và sự thỏa mãn của các bên hữu quan. Cũng ở cuối chương này sẽ có thể nắm vững cách thức mà các bên hữu quan, cơ chế chi phối công ty, các cân nhắc đạo đức tất cả đều ảnh hưởng đến chiến lược mà những người quản trị lựa chọn cho tổ chức.

1.1. Khái niệm chiến lược

1.1.1. Nguồn gốc của khái niệm chiến lược

Khái niệm chiến lược có từ thời Hi Lạp cổ đại. Thuật ngữ này vốn có nguồn gốc sâu xa từ quân sự, xuất phát từ “strategos” nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân đội. Sau đó, nó phát triển thành “Nghệ thuật của tướng lĩnh”- nói đến các kỹ năng hành xử và tâm lý của tướng lĩnh. Đến khoảng năm 330 trước công nguyên, tức là thời Alexander Đại đế chiến lược dùng để chỉ kỹ năng quản trị để khai thác các lực lượng để đè bẹp đối phương và tạo dựng hệ thống thống trị toàn cục. Trong

lịch sử loài người, rất nhiều các nhà lý luận quân sự như Tôn Tử, Alexander, Clausewitz, Napoleon, Stonewall Jackson, Douglas MacArthur đã đề cập và viết về chiến lược trên nhiều góc độ khác nhau. Luận điểm cơ bản của chiến lược là một bên đối phương có thể đè bẹp đối thủ - thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn – nếu họ có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình.

Trong bối cảnh cạnh tranh, thuật ngữ “trận địa” của chiến lược quân sự, có thể hiểu như là môi trường trong đó diễn ra hoạt động cạnh tranh. Sự liên tưởng như vậy có thể có lô gic về hình thức, song nội dung của thuật ngữ trận địa trong bối cảnh quân sự và cạnh tranh có nhiều điểm cần bàn luận. Trong quân sự, trận địa có thể là đồng bằng, rừng núi, đầm lầy, sông biển,... ứng với mỗi loại trận địa là những cách thức triển khai quân khác nhau để có hiệu lực tốt nhất, thì trong thế giới kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh không đối mặt trực tiếp như trong quân sự. Họ cạnh tranh với nhau trong một môi trường ngành hướng đến một phân đoạn thị trường mục tiêu và những nỗ lực thu hút khách hàng. Qua việc mua sắm, khách hàng sẽ quyết định đối thủ nào “thắng” đối thủ nào “thua”. Kết cục cạnh tranh thể hiện bằng thành tích của mỗi đối thủ trên thị trường, mà khách hàng sẽ là người ghi nhận thành công của mỗi đối thủ. Đường như trong tâm trí khách hàng, người “thắng” nổi bật lên với những đặc tính quan trọng thỏa mãn nhu cầu của họ.

Trên phương diện cạnh tranh chúng ta sẽ sử dụng năng lực tạo sự khác biệt để mô tả các khả năng đặc biệt tạo ra ưu thế nhất định. **Năng lực tạo sự khác biệt** bao gồm các khả năng, các kỹ năng, các công nghệ và các nguồn lực đặc biệt cho phép một tổ chức có thể tạo ra sự khác biệt với đối thủ và tạo nên lợi thế cạnh tranh. Một cách lý tưởng, các khả năng và kỹ năng của một tổ chức tạo ra sự khác biệt đến mức các đối thủ khác hoàn toàn không thể sao chép được. Các khả năng và các kỹ năng đáng giá trong kinh doanh bao gồm các hoạt động như: thiết kế sản phẩm, cải tiến, chế tạo với chi phí thấp, công nghệ có bản quyền, chất lượng vượt trội, hiệu suất phân phối. Do vậy, để tồn tại mỗi doanh nghiệp phải có một vài lĩnh vực hoạt động hay kỹ năng dẫn đến lợi thế cạnh tranh.

Trong một ngành kinh doanh có rất nhiều loại khách hàng với những nhu cầu khác nhau, các doanh nghiệp sẽ có thể có nhiều trận địa khác nhau để lựa chọn. Ví dụ, trong ngành dịch vụ ăn uống có: ăn uống bình dân với chi phí thấp; ăn uống sành điệu; ăn uống cho những người quan tâm về sức khỏe. Không những thế các nhóm này còn có thể chia ra thành nhiều nhóm nhỏ hơn với các tiêu thức khác nhau tùy theo các nhu cầu cụ thể của từng nhóm khách hàng.

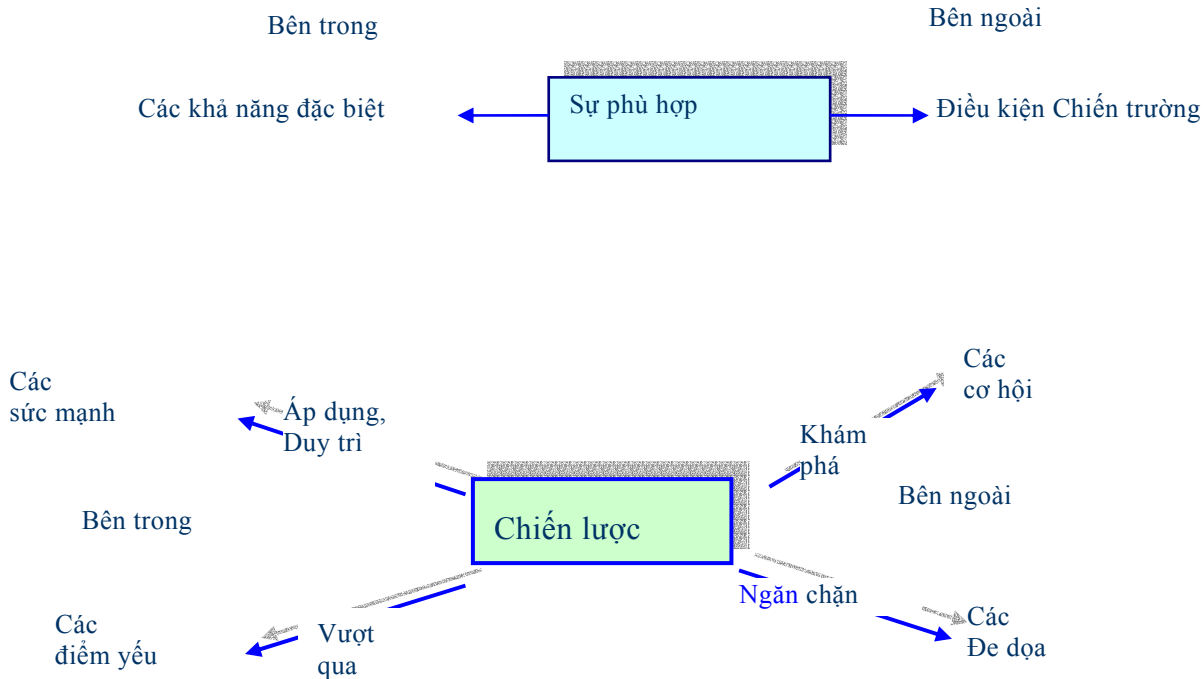
Nói đến sự tồn tại trong môi trường cạnh tranh, chúng ta cũng có thể liên tưởng đến cạnh tranh tự nhiên. Cạnh tranh tự nhiên thuộc phạm vi các hiện tượng sinh học được phản ánh trong học thuyết về sự lựa chọn tự nhiên của Charles Darwin. Nét đặc trưng của kiểu cạnh tranh này chính là quá trình thích nghi xuất hiện bởi hàng loạt các phép thử và sai, qua đó các thực thể sống cố giành giật lấy sự phát triển. Quá trình này diễn ra hết sức chậm chạp bởi sự phát triển xuất phát từ các phép thử thành công vẫn phải đương đầu với cái chết từ những sai lầm ngẫu nhiên.

Đặc trưng của cạnh tranh chiến lược rút ra từ dạng chiến lược trong quân sự và trong kinh tế, đó là làm cho các sức mạnh và các năng lực tạo sự khác biệt phù hợp với môi trường theo cách thức mà những người lãnh đạo tổ chức mong muốn, để tạo ra lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ trong cùng một môi trường.

Trong quân sự, các mệnh lệnh chiến lược do các tướng lĩnh đưa ra tùy thuộc vào sự thuận lợi của chiến trường đối với sức mạnh cụ thể của lực lượng và sự bất lợi của đối thủ. Như vậy, chiến lược quân sự hướng đến việc tạo ra sự phù hợp có lợi giữa các sức mạnh bên trong của lực lượng quân sự với chiến trường, nơi diễn ra trận đánh. Kết quả của chiến lược quân sự là một kết cục với một

bên thắng và một bên thua. Điều này cũng có thể thấy trong các hoạt động thể thao mang tính đối kháng.

Hình 1-1 Chiến lược quân sự



Hình 1-2: Chiến lược kinh doanh

Chiến lược cạnh tranh của một tổ chức, cũng tương tự như chiến lược quân sự ở chỗ nó hướng đến việc đạt được sự phù hợp giữa các năng lực tạo sự khác biệt và môi trường bên ngoài mà tổ chức tham gia cạnh tranh. Tuy nhiên, so với chiến lược quân sự, chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh phức tạp hơn. Không giống như các xung đột quân sự, cạnh tranh trong kinh doanh không phải lúc nào cũng gây ra kết cục có kẻ thắng người thua. Sự ganh đua trong ngành đôi khi có cơ hội để họ cải thiện các sức mạnh và kỹ năng của mình như những mầm mống cạnh tranh. Giá trị của các năng lực tạo sự khác biệt đem đến lợi thế cạnh tranh cho tổ chức có thể giảm theo thời gian bởi sự thay đổi môi trường. Do các khả năng này, mà chiến lược cạnh tranh không chỉ bao gồm một mà có thể phải là một vài quyết định khác nhau. Điều quan trọng là phải luôn luôn khám phá ra các cơ hội mới, ngăn chặn và đẩy lùi các đe dọa tiềm tàng, vượt qua các điểm yếu hiện tại và dịch chuyển sức mạnh đến các lĩnh vực mới, (hình 1-2) Mỗi doanh nghiệp cần phải ứng phó với các quyết định chiến lược một cách liên tục.

1.1.2. Các khái niệm chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh

Bởi vì xã hội phát triển một ý tưởng lớn và tư duy chiến lược không còn chỉ dành riêng trong lĩnh vực quân sự. Do đó, sự tương tự với hoạt động kinh doanh cũng thường được sử dụng với các yếu tố chiến lược và lãnh đạo. Tuy nhiên, trong thế giới kinh doanh vấn đề không đơn giản.

Để phân tích chiến lược chúng ta cần định nghĩa *Chiến lược là gì*. Có rất nhiều định nghĩa tốt về chiến lược, sự khác nhau giữa các định nghĩa thường là do quan điểm của mỗi tác giả. Năm 1962 Chandler một trong những nhà khởi xướng và phát triển lý thuyết về quản trị chiến lược định nghĩa: *chiến lược là sự xác định các mục tiêu và mục đích dài hạn của doanh nghiệp, và sự chấp nhận chuỗi các hành động cũng như phân bổ nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu này*¹

Năm 1980, Quinn đã định nghĩa : chiến lược là mô thức hay kế hoạch thích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành động của tổ chức vào trong một tổng thể cố kết chặt chẽ².

Gần đây, Johnson và Schole định nghĩa: Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cho tổ chức thông qua cấu hình các nguồn lực của nó trong bối cảnh của môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thỏa mãn kỳ vọng của các bên hữu quan.³

Chúng ta thấy rằng, các định nghĩa phân chia thành nhiều ý. Điều đó, chứng tỏ rằng một định nghĩa chính xác về chiến lược sẽ rất phức tạp. Do đó, phải có các định nghĩa đa diện để giúp hiểu rõ hơn về chiến lược. Mintzberg tóm lược định nghĩa đa diện trong định nghĩa với 5 chữ P⁴:

Kế hoạch (Plan): Một chuỗi các hành động dự định có ý thức.

Khuôn mẫu (Pattern): Sự kiên định về hành vi theo thời gian, dự định hay không dự định

Bố trí (Position): Sự phù hợp giữa tổ chức và môi trường của nó

Triển vọng (Perspective): Một cách thức thâm căn cố đế để nhận thức thế giới.

Thủ đoạn (Ploy): Một cách thức cụ thể để vượt lên trên đối thủ

Khía cạnh khác của chiến lược là còn tùy theo cấp, về bản chất, chiến lược tùy thuộc vào quan điểm. Tối thiểu có ba cấp chiến lược : Chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng.

Chiến lược cấp công ty : bàn đến mục đích chung và phạm vi của tổ chức.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh : chủ yếu quan tâm đến các cách thức cạnh tranh trên một thị trường cụ thể.

Chiến lược chức năng : Chuyển dịch chiến lược công ty và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tới các bộ phận của tổ chức trên quan phương diện nguồn lực, các quá trình, con người và kỹ năng của họ.

1.2. Quản trị chiến lược

1.2.1. Khái niệm quản trị chiến lược

Người ta thường xem chiến lược như là sản phẩm của một quá trình hoạch định hợp lý được dẫn dắt bởi quản trị cấp cao, song không phải là tất cả. Trong rất nhiều trường hợp, các chiến lược có giá trị lại có thể phát sinh từ bên trong tổ chức mà không có một sự hoạch định trước.

¹ Chandler, A (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Enterprise. Cambridge, Massachusettes. MIT Press.

² Quinn, J.B. (1980). Strategy for Change : Logical incrementalism. Homewood Illinois. Irwin

³ Johnson, G., Scholes, K. (1999). Exploring Corporation Strategy, 5th Ed. Prentice Hall Europe.

⁴ Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept : IFive P's for Strategy. California Management Review 30(1) June pp. 11-24

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược. Do đó, nghiên cứu chiến lược nhấn mạnh vào việc theo dõi và đánh giá các cơ hội và đe dọa bên ngoài trong bối cảnh của các sức mạnh và điểm yếu bên trong.

Quản trị chiến lược có nguồn gốc là các chính sách kinh doanh, quản trị chiến lược kết hợp các chủ đề hoạch định dài hạn với chiến lược. Tuy nhiên, trái với quản trị chiến lược **chính sách kinh doanh** có định hướng quản trị chung, chủ yếu hướng vào bên trong quan tâm đến sự tích hợp hoạt động giữa các chức năng của tổ chức. Trong khi đó, quản trị chiến lược không chỉ quan tâm đến sự tích hợp các chức năng bên trong giống như chính sách kinh doanh mà còn nhấn mạnh hơn vào môi trường và chiến lược. Do đó, người ta sử dụng thuật ngữ trị chiến lược thay cho chính sách kinh doanh.¹

1.2.2. Nhiệm vụ của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược bao gồm năm nhiệm vụ có quan hệ mật thiết với nhau (Hình 1-3):

Tạo lập một viễn cảnh chiến lược mô tả hình ảnh tương lai của công ty, nêu rõ công ty muốn hướng đến đâu, trở thành một công ty như thế nào? Chính điều này cung cấp định hướng dài hạn, chỉ rõ hình ảnh mà công ty muốn trở thành, truyền cho công ty cảm giác về hành động có mục đích.

Thiết lập các mục tiêu - chuyển hóa viễn cảnh chiến lược thành các kết quả thực hiện cụ thể mà công ty phải đạt được.

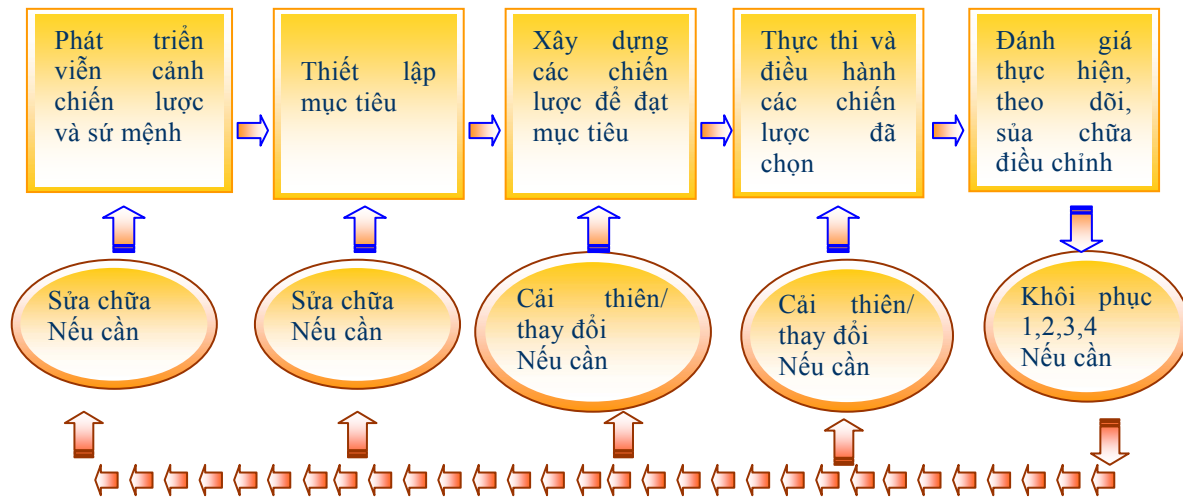
Xây dựng chiến lược để đạt được các mục tiêu mong muốn.

Thực thi và điều hành các chiến lược đã được lựa chọn một cách có hiệu lực và hiệu quả.

Đánh giá việc thực hiện và tiến hành các điều chỉnh về viễn cảnh, định hướng dài hạn, các mục tiêu, chiến lược hay sự thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm, các điều kiện thay đổi, các ý tưởng và các cơ hội mới.

Hình 1-3: Năm nhiệm vụ của quản trị chiến lược

¹ R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P.Wan, and D.Yiu, (1982), "Theory and Research in Strategic Management: Swings of the Pendulum", *Journal of Business*. Vol25, No.3, pp 417-456



1.2.3. Lợi ích của quản trị chiến lược

Các nghiên cứu cho thấy nếu áp dụng quản trị chiến lược tổ chức sẽ đạt hiệu suất tốt hơn so với các tổ không thực hiện quá trình này.¹ Nếu đạt được sự phù hợp giữa môi trường của tổ chức với chiến lược, cấu trúc và các quá trình của nó sẽ tạo ra hiệu ứng tích cực lên hiệu suất của tổ chức.² Lợi ích của quản trị chiến lược đã được kiểm nghiệm trong nhiều ngành khác nhau, với nhiều loại công ty với qui mô khác nhau, có thể tóm lại với ba điểm cơ bản nhất, đó là:

- Làm rõ ràng hơn viễn cảnh chiến lược cho công ty.
- Tập trung chính xác hơn vào những điều có ý nghĩa quan trọng của chiến lược.
- Cải thiện nhận thức về sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.³

Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả, quản trị chiến lược luôn cần một quá trình chính thức, và nó có thể bắt đầu với các câu hỏi:

- Tổ chức đang ở đâu?
- Nếu không có gì thay đổi tốt chức sẽ đi đến đâu sau 1 năm, 2 năm, 3 năm, 5 năm hay 10 năm? Các câu trả lời của bạn có thể chấp nhận được hay không?
- Nếu các câu trả lời là không thể chấp nhận? Cần phải thực hiện các hành động quản trị cụ thể nào? Những rủi ro và cân nhắc nào cần phải quan tâm?

1.2.4. Các giai đoạn phát triển của quản trị chiến lược

Để nhận thức rõ hơn về sự thay đổi trong lĩnh vực quản trị chiến lược và đánh giá quá trình phát triển của quản trị chiến lược, chúng ta có thể điểm lại các giai đoạn phát triển của quản trị chiến lược:

Trong giai đoạn đầu sơ khai này các nhà quản trị thấy cần phải có một quá trình hoạch định chặt chẽ, để lập ra hệ thống ngân sách cho năm sau. Các dự án và các đề nghị chỉ dựa trên một số ít các phân tích, mà hầu hết từ các thông tin nội bộ công ty. Các thông tin về môi trường chủ yếu do lượng bán hàng cung cấp. Thực ra các kế hoạch xây dựng theo một quá trình đơn giản một cách thái quá như vậy, dường như chỉ tạo sự chủ động điều hành trong phạm vi tối đa là một năm. Quá trình như vậy không tốn kém quá nhiều về thời gian, yếu tố chiến lược hết sức mờ nhạt. Thông thường, các hoạt động của công ty sẽ bị ngắt quãng vài tuần khi các nhà quản trị đang cố gấn các ý tưởng của họ vào các kế hoạch ngân sách.

Giai đoạn 2 - Hoạch định trên cơ sở dự đoán:

Vì việc lập ngân sách ít có ý nghĩa thúc đẩy việc hoạch định dài hạn, và chính các nhà quản trị cũng cảm thấy bị động trong nhiều tình huống thay đổi của môi trường. Họ cố gắng đề ra các kế hoạch dài hơi hơn, có thể 5 năm. Chỉ có như vậy, các nhà quản trị mới có khả năng xem xét các dự án kéo dài trên một năm. Cùng với các thông tin nội bộ, các nhà quản trị thu thập các dữ liệu bên ngoài và ngoại suy từ các khuynh hướng hiện tại đến 5 năm trong tương lai. Giai đoạn này công việc hoạch định đã đòi hỏi khá nhiều thời gian, có khi đến hàng tháng để tạo ra sự kết nối phù hợp giữa các ngân sách với nhau. Trong quá trình như vậy, thường diễn ra những xung đột khi các nhà quản trị cố gắng cạnh tranh để giành lấy phần ngân sách lớn hơn. Các cuộc họp diễn ra liên miên để đánh giá các đề nghị và điều chỉnh các giả thiết. Phạm vi thời gian có thể từ 3-5 năm.

Giai đoạn 3- Hoạch định hướng ra bên ngoài:

Hoạch định dài hạn 3-5 năm trên cơ sở kết nối các ngân sách tỏ ra phức tạp bởi tính xung đột cao. Không những thế các kế hoạch 5 năm còn kém hiệu lực. Vì vậy, các nhà quản trị cấp cao thấy cần kiểm soát quá trình hoạch định bằng cách tiến hành hoạch định chiến lược. Tư duy theo quan điểm chiến lược có thể tăng cường được khả năng đáp ứng đối với các thị trường đang thay đổi và thích nghi với các áp lực cạnh tranh. Việc hoạch định không còn giao cho các cấp dưới nữa mà tập trung vào một bộ phận gồm những người chịu trách nhiệm xây dựng các kế hoạch chiến lược cho công ty. Bộ phận kế hoạch được các nhà tư vấn cung cấp cho những kỹ thuật cải tiến để thu thập thông tin và dự đoán khuynh hướng tương lai. Các chuyên gia tình báo cũng phát triển các đơn vị tình báo cạnh tranh. Các nhà quản trị cấp cao mỗi năm họp một lần tại bộ tham mưu do những thành viên chủ chốt của bộ phận kế hoạch chủ trì để đánh giá và cập nhật kế hoạch chiến lược. Việc hoạch định từ trên xuống như vậy nhấn mạnh vào việc xây dựng kế hoạch chiến lược chính thức, và giao trách nhiệm thực hiện xuống cấp thấp hơn. Các nhà quản trị cấp cao khi xây dựng kế hoạch được sự trợ giúp tối đa của các nhà tư vấn nhưng lại có rất ít các dữ liệu từ cấp dưới.

Giai đoạn 4 - Quản trị chiến lược:

Trong quá trình thực hiện kế hoạch hóa từ trên xuống các nhà quản trị thấy rằng ngay cả chiến lược tốt nhất cũng ít có giá trị nếu không có các dữ liệu và sự cam kết của nhà quản trị cấp dưới. Các nhà quản trị cấp cao thành lập nhóm các nhà quản trị và các nhân viên chủ chốt ở nhiều cấp, từ nhiều bộ phận khác nhau và các nhóm làm việc. Họ xây dựng và tích hợp một loạt các kế hoạch chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu chủ yếu của công ty. Đúng hơn là họ cố gắng triển khai một cách hoàn hảo các dự đoán tương lai, các kế hoạch tập trung vào bối cảnh có thể xảy ra và các chiến lược ngẫu nhiên. Kế hoạch chiến lược 5 năm chia ra từng năm rất phức tạp được thay thế bằng tư duy chiến lược ở tất cả các cấp của tổ chức trong cả năm. Thông tin chiến lược, trước kia vốn chỉ có ở cấp cao, thì nay được chuyển qua mạng cục bộ hay intranet ra khắp tổ chức. Thay vì việc tập trung vào một bộ phận hoạch định lớn, các nhà tư vấn hoạch định bên trong và bên ngoài luôn sẵn sàng để trợ giúp các cuộc thảo luận chiến lược theo nhóm. Mặc dù, các nhà quản trị cấp

cao có thể vẫn khởi sự quá trình chiến lược, nhưng chiến lược có thể xuất hiện ở mọi nơi trong tổ chức. Hoạch định là sự tương tác giữa các cấp chứ không phải từ cấp cao. Con người ở tất cả các cấp đều có thể tham gia vào quá trình hoạch định.¹

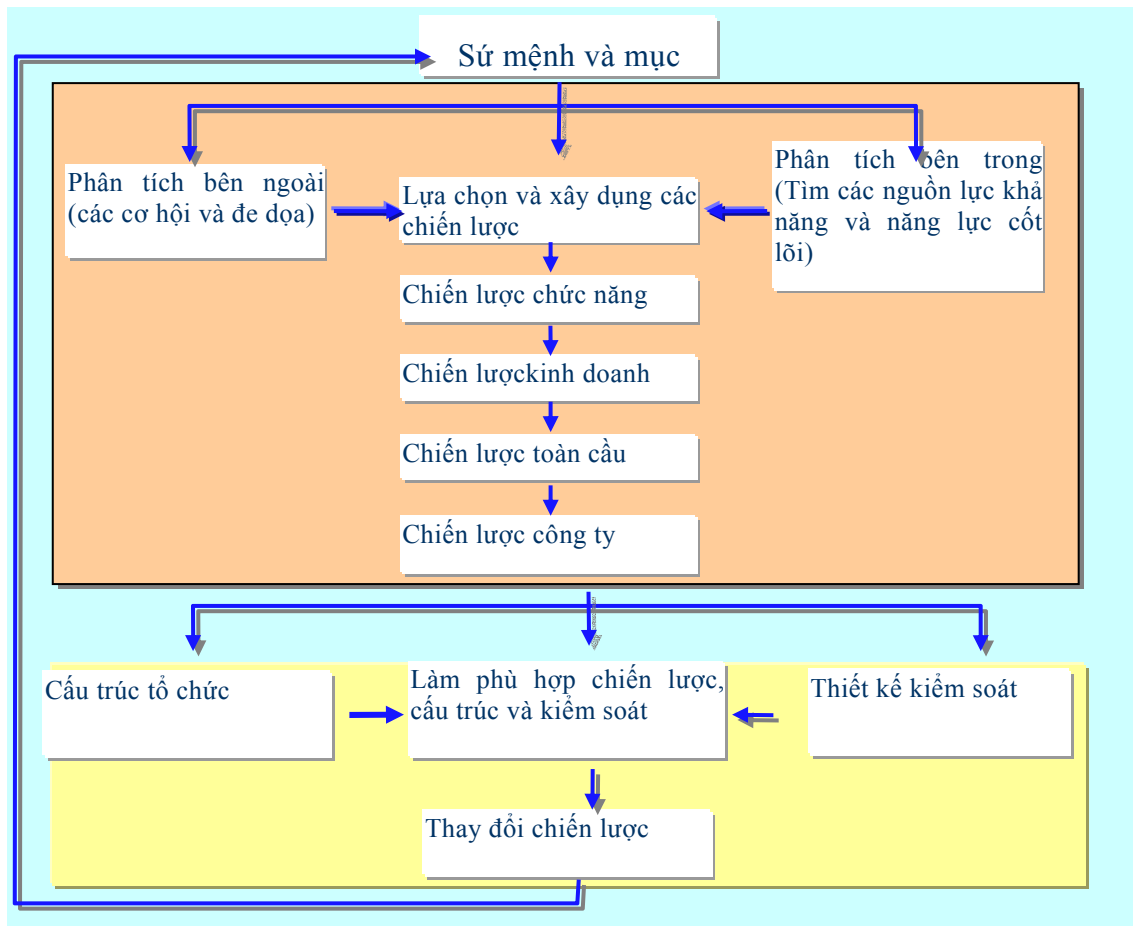
General Electric là một trong những nhà tiên phong trong hoạch định chiến lược, dẫn đầu trong quá trình chuyển từ hoạch định chiến lược sang quản trị chiến lược vào những năm 1980². Đến những năm 1990 hầu hết các công ty trên thế giới đã bắt đầu chuyển đổi sang quản trị chiến lược.

1.3. Mô hình hoạch định chiến lược cơ bản

Thông thường, chiến lược được hiểu như là kết quả của một quá trình hoạch định hợp lý được dàn xếp một cách cẩn thận nếu không muốn nói là bị chi phối bởi quản trị cấp cao trong công ty.

Tuy vậy, việc xem xét quá trình hoạch định như là một điểm xuất phát có ích cho hành trình của chúng ta vào thế giới chiến lược. Trong phần này chúng ta xem tiến trình chiến lược như là một mô hình hoạch định theo khuôn mẫu.

Hình: 1-4: Quá trình quản trị chiến lược chính thức



Quá trình hoạch định chiến lược có thể chia thành năm bước chính, bao gồm: (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty; (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa; (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và yếu của tổ chức;

¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9e Pearson Prentice Hall. Pp 3.

² M.R. Vaghefi, A.B. Huellmantel, (1998), "Strategic Leadership at General Electric," *Long Range Planning*, (4-1998), pp280-284

(4) Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ môi trường bên ngoài; (5) Thực thi chiến lược. Nhiệm vụ phân tích môi trường bên trong và bên ngoài công ty và sau đó lựa chọn chiến lược thường được coi là việc xây dựng chiến lược. Thực thi chiến lược sẽ bao gồm thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát thích hợp để đưa chiến lược vào thực hiện.

Mỗi một bộ phận diễn tả trong hình 1-4 tạo thành một bước theo thứ tự trong quá trình hoạch định chiến lược. Mỗi chu kỳ hoạch định chiến lược bắt đầu bằng một bản tuyên bố sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty. Tiếp theo bản báo cáo sứ mệnh là các phân tích bên trong, bên ngoài và lựa chọn chiến lược. Quá trình kết thúc với việc thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát cần thiết để thực thi chiến lược đã lựa chọn

Một số tổ chức duyệt lại quá trình này hàng năm, mặc dù điều này chưa hẳn đã đưa tổ chức đến việc lựa chọn một chiến lược mới cho mỗi năm. Trong nhiều trường hợp kết quả đơn giản là xác nhận một lần nữa một chiến lược và cấu trúc là hoàn toàn đúng đắn. Các kế hoạch chiến lược được tạo ra bằng quá trình này thường bao trùm khoảng thời gian 5 năm, và được cập nhật hàng năm. Trong nhiều tổ chức kết quả của quá trình hoạch định chiến lược hàng năm được sử dụng như là đầu vào cho quá trình hoạch định ngân sách của năm tiếp theo. Như vậy, hoạch định chiến lược định hướng phân bổ nguồn lực trong tổ chức.

1.3.1. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu

Bước đầu tiên của quá trình quản trị chiến lược là xác định sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức cung cấp một bối cảnh để xây dựng các chiến lược.

Sứ mệnh trình bày lý do tồn tại của tổ chức và chỉ ra nó sẽ làm gì. Ví dụ, sứ mệnh của một hãng hàng không quốc gia có thể là đáp ứng nhu cầu đi lại tốc độ cao cho khách hàng với giá cả hợp lý. Tương tự, sứ mệnh của Yahoo! có thể là “liên kết mọi người tới bất kỳ ai và bất kỳ điều gì”.

Các mục tiêu chủ yếu xác định những gì mà tổ chức hy vọng đáp ứng trong phạm vi trung và dài hạn. Hầu hết các tổ chức theo đuổi lợi nhuận, mục tiêu đạt được năng lực vượt trội chiếm vị trí hàng đầu. Các mục tiêu thứ nhì là các mục tiêu mà công ty xét thấy cần thiết nếu họ muốn đạt đến năng lực vượt trội.

1.3.2. Phân tích bên ngoài

Bộ phận thứ hai của quá trình quản trị chiến lược là phân tích môi trường hoạt động bên ngoài tổ chức. Mục tiêu của phân tích bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài của tổ chức. Ba loại môi trường bên ngoài có mối liên hệ qua lại với nhau bao gồm: môi trường ngành là môi trường mà trong đó tổ chức vận hành, môi trường quốc gia và môi trường vĩ mô.

Việc phân tích môi trường ngành cần một sự đánh giá cấu trúc cạnh tranh trong ngành, bao gồm vị thế cạnh tranh của tổ chức trung tâm và các đối thủ cạnh tranh chính, cũng như các giai đoạn phát triển ngành. Nhiều thị trường hiện nay trở thành thị trường toàn cầu, việc phân tích môi trường ngành cũng có nghĩa là đánh giá tác động của toàn cầu hóa trong cạnh tranh ở phạm vi một ngành. Việc phân tích môi trường quốc gia nhằm xem xét bối cảnh quốc gia mà công ty đang hoạt động có tạo điều kiện thuận lợi để giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu hay không. Nếu không, thì công ty có thể phải xem xét việc dịch chuyển một bộ phận đáng kể hoạt động của nó tới quốc gia có khung cảnh thuận lợi cho việc đạt lợi thế cạnh tranh. Việc phân tích môi trường vĩ mô bao gồm xem xét các nhân tố kinh tế vĩ mô, xã hội, chính phủ, pháp lý, quốc tế và công nghệ có thể tác động tới tổ chức.

1.3.3. Phân tích bên trong

Phân tích bên trong là bộ phận thứ ba của quá trình quản trị chiến lược, nhằm tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Chúng ta sẽ tìm xem cách thức công ty đạt đến lợi thế cạnh tranh, và vai trò của các năng lực khác biệt (sức mạnh độc đáo của công ty), các nguồn lực và khả năng tạo dựng và duy trì bền vững lợi thế cạnh tranh cho công ty. Kết luận mà chúng ta có thể rút ra là để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh yêu cầu công ty phải đạt được một cách vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và trách nhiệm với khách hàng. Sức mạnh của công ty đưa nó đến sự vượt trội trong lĩnh vực này, ngược lại các điểm yếu lại có thể đưa đến hiệu suất kém hơn.

1.3.4. Lựa chọn chiến lược

Phần việc tiếp theo là xác định ra các phương án chiến lược ứng với các điểm mạnh điểm, điểm yếu, cơ hội đe dọa đã xác định của công ty. Sự so sánh các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa thường được gọi là phân tích SWOT. Mục đích cơ bản của phân tích SWOT là nhận diện các chiến lược mà nó định hướng, tạo sự phù hợp, hay tương xứng giữa các nguồn lực và khả năng của công ty với nhu cầu của môi trường trong đó công ty đang hoạt động. Xa hơn nữa quá trình này đi vào việc nhận thức rõ bản chất vị thế cạnh tranh trên cơ sở phân tích để tìm ra những nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi làm cơ sở cho việc phát triển các lựa chọn chiến lược

Lựa chọn chiến lược. Tổ chức phải đánh giá nhiều phương án tương ứng với các khả năng có thể đạt được mục tiêu chính. Các phương án chiến lược được tạo ra có thể bao gồm ở cấp đơn vị kinh doanh, cấp chức năng, cấp công ty hay các chiến lược toàn cầu cho phép tồn tại một cách tốt nhất thích hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường cạnh tranh toàn cầu như là một đặc điểm của hầu hết các ngành hiện đại.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà công ty lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành. Chúng ta sẽ xem xét lợi hại của ba loại chiến lược chính ở cấp các đơn vị kinh doanh, đó là chiến lược dẫn đạo về chi phí; chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường.

Chúng ta tiếp tục cũng sẽ xem xét mối quan hệ giữa chiến lược cấp đơn vị kinh doanh với cấu trúc ngành. Sau đó, việc nghiên cứu sẽ tập trung vào các lựa chọn chiến lược khác nhau tác động đến các công ty trong những điều kiện ngành hoàn toàn khác nhau, như là lợi ích hay bất lợi của việc thiết lập lợi thế của người dẫn đầu trong một ngành mới hình thành hay giai đoạn mới phát triển. Vai trò của người dẫn đạo thị trường, dẫn đạo giá và khác biệt sản phẩm trong việc duy trì một lợi thế cạnh tranh trong các giai đoạn khác nhau của chu kỳ ngành cũng cần được xem xét và thảo luận trong cuốn sách này.

Chiến lược chức năng: Lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ năng lực của công ty nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và trách nhiệm với khách hàng. Với các chiến lược cấp chức năng, chúng ta có ý xem xét vai trò và cách thức mà các chiến lược này hướng đến hoàn thiện hiệu suất của các hoạt động trong phạm vi công ty, như marketing, quản trị vật liệu, phát triển sản xuất và dịch vụ khách hàng.

Chiến lược toàn cầu: Trong bối cảnh của thị trường và cạnh tranh toàn cầu ngày nay, việc đạt được một lợi thế cạnh tranh và cực đại hóa năng lực của một công ty ngày càng đòi hỏi công ty phải mở rộng hoạt động của nó ra bên ngoài quốc gia mà nó đang tồn tại. Một cách thích hợp là công ty phải có chiến lược toàn cầu khác nhau mà nó có thể theo đuổi. Trong khi tìm kiếm cách thức thâm nhập toàn cầu công ty sẽ xem xét lợi ích và chi phí của việc mở rộng hoạt động trên phạm vi toàn cầu, trên cơ sở bốn chiến lược khác nhau, gồm: chiến lược đa quốc gia

(multidomestic), chiến lược quốc tế (international), chiến lược toàn cầu (global) và chiến lược xuyên quốc gia (transnational) mà các công ty có thể chấp thuận để cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Hơn nữa, cần chú ý đến các vấn đề lợi ích và chi phí của các liên minh chiến lược giữa các nhà cạnh tranh toàn cầu, các cách thức nhập cuộc khác nhau để thâm nhập vào thị trường nước ngoài, vai trò của các chính sách của các nước trong việc ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược toàn cầu của công ty.

Chiến lược cấp công ty: Một chiến lược cấp công ty phải trả lời câu hỏi: các loại kinh doanh nào có thể làm cực đại khả năng sinh lợi dài hạn của công ty? Trong nhiều tổ chức, việc cạnh tranh thành công thường có nghĩa là hội nhập dọc - đó là quá trình tích hợp các hoạt động hoặc là ngược về phía đầu vào của quá trình sản xuất chính hoặc là xuôi theo chiều phân phối sử dụng các đầu ra của hoạt động chính. Hơn nữa, các công ty thành công trong việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh bền vững có thể đang phát sinh các nguồn lực vượt quá nhu cầu đầu tư của họ trong phạm vi ngành chính của mình. Với công ty như vậy, việc cực đại hóa khả năng sinh lợi dài hạn đòi hỏi đa dạng hóa vào các lĩnh vực kinh doanh mới.

1.3.5. Thực thi chiến lược

Khi công ty đã lựa chọn chiến lược để đạt mục đích của nó, chiến lược đó cần phải đưa vào thực thi, trong cuốn sách này chúng ta chia việc thực hiện chiến lược thành bốn bộ phận chính: Thứ nhất, thiết kế cấu trúc tổ chức thích hợp; thứ hai, thiết kế hệ thống kiểm soát; thứ ba, tạo sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức, và hệ thống kiểm soát; thứ tư, quản lý sự xung đột, chính trị và sự thay đổi.

Thiết kế cấu trúc chiến lược: Việc thực thi một chiến lược yêu cầu phân công vai trò và trách nhiệm về các hoạt động chiến lược khác nhau cho các nhà quản trị và các bộ phận nhất định trong công ty. Cấu trúc tổ chức của công ty chỉ ra các vai trò, trách nhiệm, các quan hệ báo cáo. Nếu cấu trúc tổ chức hiện tại không thích hợp với chiến lược công ty đã lựa chọn, phải thiết kế ra một cấu trúc tổ chức mới.

Thiết kế hệ thống kiểm soát: Bên cạnh việc lựa chọn cấu trúc tổ chức công ty cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát thích hợp. Trong đó nó phải quyết định về cách thức tác động tới sự thực hiện và kiểm soát hoạt động của các bộ phận. Các lựa chọn của hệ thống kiểm soát có thể từ kiểm soát thị trường, kiểm soát đầu vào - đầu ra, kiểm soát hành chính, kiểm soát văn hóa tổ chức ... Chúng ta cũng xem xét cách thức mà một tổ chức quyết định vấn đề thưởng và hệ thống thưởng đối với nhân viên.

Tạo ra sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức và kiểm soát: Một công ty muốn thành công cần phải tạo ra sự phù hợp hay tương thích giữa chiến lược, cấu trúc và hệ thống kiểm soát của nó. Trong phần cuối của cuốn sách này sẽ tập trung vào các công cụ khác nhau hướng đến sự phù hợp này. Bởi vì các chiến lược và môi trường khác nhau đặt yêu cầu khác nhau lên một tổ chức do đó họ phải tạo ra cấu trúc và hệ thống kiểm soát tương ứng. Ví dụ chiến lược của người dẫn đạo chi phí, yêu cầu tổ chức phải thật đơn giản, (như vậy mới có thể giảm chi phí) và các hoạt động cũng như kiểm soát sẽ nhấn mạnh vào hiệu quả sản xuất. Mặt khác, với chiến lược tạo sự khác biệt, bằng cách tạo ra sự độc đáo cho sản phẩm của công ty về công nghệ, sẽ yêu cầu việc kết hợp các hoạt động trong công ty xoay quanh chức năng cốt lõi là công nghệ, và thiết lập hệ thống kiểm soát hướng tới sự sáng tạo công nghệ.

1.3.6. Chu trình phản hồi

Các chu trình phản hồi trong hình 1-4 chỉ ra rằng hoạch định chiến lược là một quá trình liên tục. Khi thực hiện một chiến lược cần phải liên tục giám sát sự thực hiện đó để xác định mức độ đạt

được các mục tiêu chiến lược. Các thông tin này sẽ được chuyển trở lại cấp công ty thông qua các quá trình phản hồi. Ở cấp công ty, nó cung cấp cho chu trình thực hiện và xây dựng chiến lược sau này. Ví dụ khi đưa vào thực hiện, một mục tiêu chiến lược có thể quá lạc quan và ở thời điểm sau đó cần phải đặt lại thận trọng hơn. Như một sự lựa chọn, thông tin phản hồi có thể phát hiện rằng các mục tiêu chiến lược lẽ ra đã đạt được nhưng việc thực hiện còn kém cỏi. Trong trường hợp đó, chu trình sau của quản trị chiến lược có thể tập trung hơn vào việc thực hiện.

1.4. Các nhà quản trị chiến lược

Trong khuôn khổ hoạch định chiến lược, trách nhiệm chính về việc sắp đặt quá trình hoạch định chiến lược thuộc về những người có trách nhiệm ở quản trị cấp cao. Nhưng ai sẽ là người quản trị cấp cao này, và vai trò chiến lược của họ một cách chính xác là gì? Các nhà quản trị ở cấp thấp hơn trong tổ chức là ai? Vai trò của họ là gì trong quá trình quản trị chiến lược? Trong phần này, chúng ta chú ý đến vai trò của các nhà quản trị ở những cấp độ khác nhau trong tổ chức thông qua lăng kính của lý thuyết quản trị chiến lược truyền thống.

Trong hầu hết các tổ chức hiện đại, có hai loại nhà quản trị: đó là nhà quản trị chiến lược (general manager) và các nhà quản trị điều hành hay quản trị tác nghiệp (operations manager). Các nhà quản trị chiến lược chịu trách nhiệm về hiệu suất chung của toàn tổ chức hay những người đứng đầu bộ phận chính độc lập. Trên phương diện đó, sự quan tâm tối thượng của họ tạo ra sức mạnh của toàn bộ tổ chức. Trách nhiệm này đặt họ vào một vị thế phải tập trung vào định hướng toàn bộ tổ chức trên phương diện chiến lược. Mặt khác, các nhà quản trị điều hành hay quản trị tác nghiệp chịu trách nhiệm về các chức năng kinh doanh hay các hoạt động cụ thể, như quản trị nguồn nhân lực, mua sắm, sản xuất, bán hàng, marketing, phát triển sản xuất, dịch vụ khách hàng, kế toán... Vị trí quyền lực của họ thường liên quan tới một hoạt động nào đó của tổ chức.

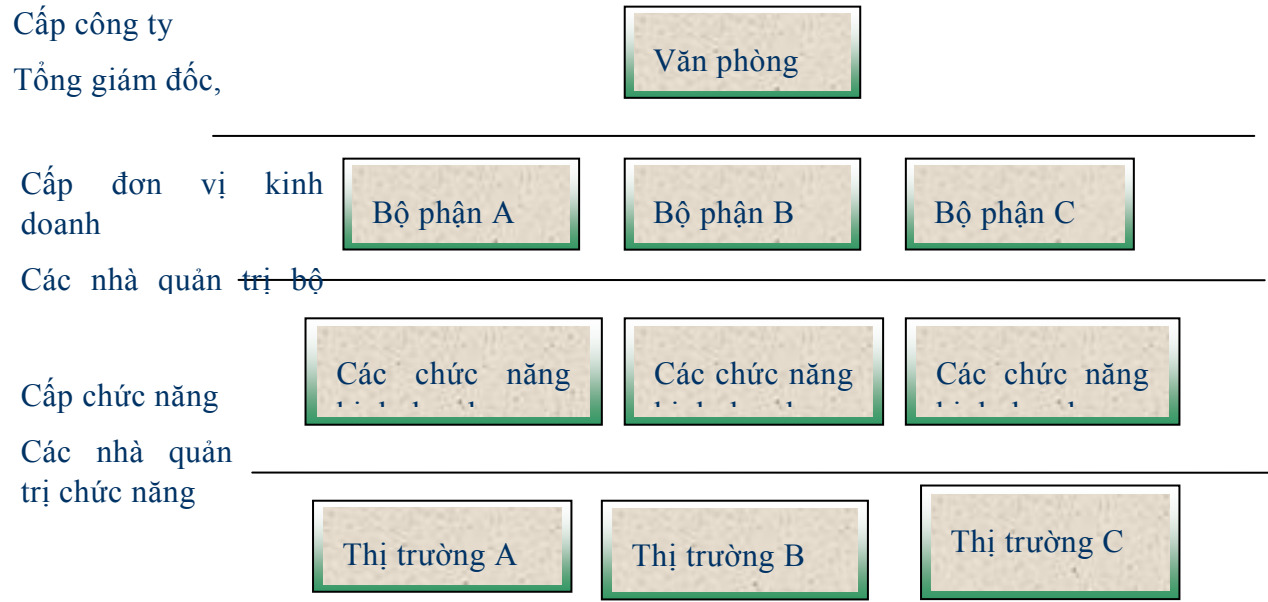
Nói chung, với các công ty có nhiều hoạt động kinh doanh sẽ có ba cấp quản trị: cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp điều hành (Hình 1-5). Các nhà quản trị chiến lược thường ở hai cấp đầu, nhưng vai trò chiến lược của họ khác nhau phụ thuộc vào phạm vi trách nhiệm. Các nhà quản trị điều hành cũng có vai trò chiến lược khác nhau. Chúng ta sẽ xem xét từng cấp quản trị và vai trò chiến lược gắn với các nhà quản trị trong mỗi cấp.

1.4.1. Quản trị cấp công ty

Quản trị ở cấp công ty bao gồm tổng giám đốc (Chief Executive Officer – CEO) và các nhà quản trị cấp cao khác, ban giám đốc và các cán bộ cấp công ty. Các cá nhân này đứng đầu trong việc đưa ra các quyết định trong tổ chức. Tổng giám đốc là nhà quản trị chiến lược chính ở cấp này. Trong khi tham khảo ý kiến của các cán bộ cấp cao khác, người này có vai trò giám sát sự phát triển của các chiến lược trong toàn bộ tổ chức. Vai trò này bao gồm việc xác định sứ mệnh, và các mục tiêu của tổ chức, xác định công ty gồm các đơn vị kinh doanh nào, phân bổ các nguồn lực cho mỗi đơn vị kinh doanh khác nhau, xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược phát triển của từng đơn vị kinh doanh.

Bên cạnh việc giám sát sự phân bổ nguồn lực và quản trị quá trình cắt giảm hay mua lại, các nhà quản trị chiến lược cấp công ty cũng tạo ra mối liên hệ giữa người giám sát sự phát triển chiến lược của công ty và các cổ đông. Các nhà quản trị cấp công ty, và đặc biệt là giám đốc điều hành, có thể được coi như những người bảo vệ giá trị cho các cổ đông. Trách nhiệm của các nhà quản trị cấp công ty đảm bảo rằng các chiến lược công ty mà họ theo đuổi phù hợp với việc cực đại hóa giá trị của các cổ đông. Nếu không phải là họ thì tổng giám đốc phải chịu trách nhiệm trước các cổ đông.

Hình 1-5 Các cấp quản trị chiến lược



1.4.2. Các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh

Trong một công ty kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, cấp đơn vị kinh doanh bao gồm trưởng các đơn vị kinh doanh và các cán bộ của họ. Với công ty hoạt động trong một ngành, cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty sẽ trùng nhau. Một đơn vị kinh doanh là một thực thể tổ chức hoạt động trong một lĩnh vực phân biệt với đặc điểm là độc lập, có các bộ phận chức năng riêng. Các nhà quản trị chiến lược chính ở cấp đơn vị kinh doanh là trưởng đơn vị. Vai trò của họ là chuyển các tuyên bố chung về định hướng và ý định từ các nhà quản trị cấp công ty vào chiến lược cụ thể của từng đơn vị kinh doanh. Như vậy, trong khi các nhà quản trị chiến lược cấp công ty liên quan đến chiến lược phát triển các bộ phận kinh doanh, thì các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh lại tập trung vào chiến lược của một đơn vị kinh doanh nhất định.

1.4.3. Các nhà quản trị điều hành

1.5. Chiến lược là một quá trình phát sinh

Mô hình lập kế hoạch ở trên cho thấy các chiến lược của tổ chức là kết quả của một kế hoạch, mà quá trình hoạch định chiến lược tự nó được cấu trúc một cách chặt chẽ và hợp lý và rằng quá trình đó được dàn xếp và thực vậy được chi phối bởi các nhà quản trị cấp cao. Trong những năm gần đây, một số nhà nghiên cứu đã ủng hộ một quan điểm về xây dựng chiến lược mà hoài nghi về quan điểm truyền thống tập trung vào việc hoạch định. Các nhà nghiên cứu này có ba phê phán về quá trình hoạch định: một là, tập trung vào sự không thể dự kiến trước về thế giới hiện thực; hai là, nhấn mạnh vào vai trò của các nhà quản trị cấp thấp hơn có thể có trong quá trình hoạch định chiến lược; và điểm thứ ba, chỉ ra rằng nhiều chiến lược thành công lại là kết quả của may mắn chứ không phải là một quá trình chiến lược hợp lý.

1.5.1. Xây dựng chiến lược trong một thế giới không thể đoán trước

Những người chỉ trích hệ thống hoạch định chính thức cho rằng chúng ta sống trong một thế giới không chắc chắn, phức tạp và chỉ cần một sự tình cờ nhỏ cũng gây những tác động lớn và không thể dự kiến đến kết quả. Trong bối cảnh đó, họ khẳng định, ngay cả các kế hoạch chiến lược được suy tính cẩn thận cũng trở nên vô dụng trước sự thay đổi nhanh chóng và không thể đoán trước của môi trường. Đây là những điều mà các sử gia và các nhà tư tưởng quân sự đã nhận ra từ lâu. Clausewitz một nhà chiến lược quân sự Phổ nổi tiếng vào đầu thế kỷ 19, lưu ý rằng: “Các nguyên tắc, các qui tắc hay kể cả hệ thống chiến lược cũng luôn luôn thất bại, chúng bị xói mòn bởi sự phức tạp vô tận của thế giới... Trong chiến lược mọi điều là không chắc chắn và biến đổi”. Mặc dầu Clausewitz nói về chiến lược quân sự, các quan sát của ông cũng liên quan đến các chiến lược kinh doanh. Ví dụ, bằng chứng là Microsoft đã bị bất ngờ bởi sự phát triển nhanh chóng của internet và sự xuất hiện các công ty như Netscape, Sun Microsystems như là các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng.

1.5.2. Xây dựng chiến lược bởi những nhà quản trị cấp thấp

Một sự phê phán khác về mô hình hoạch định chiến lược hợp lý cho rằng mô hình này đã gán cho các nhà quản trị cấp cao vai trò quá lớn. Hiện nay một quan điểm được chấp nhận rộng rãi hơn, đó là các nhà quản trị cấp thấp trong tổ chức có thể và thường có ảnh hưởng sâu sắc đến sự tiến triển của chiến lược.¹ Andry Grove, tổng giám đốc của Intel, cùng với Robert Burgelman của trường đại học Stanford, mô tả rằng gần đây nhiều quyết định quan trọng của Intel không phải được khởi xướng từ các nhà quản trị cấp cao, mà chính bởi các hành động chủ động của các nhà quản trị cấp trung gian trong công ty.²

1.5.3. May mắn và chiến lược

Lịch sử kinh doanh cung cấp vô vàn các ví dụ về những sự kiện tình cờ có thể đưa công ty đến những phương hướng mới và có lợi hơn. Nhiều ví dụ cho thấy chiến lược thành công không phải là kết quả của các kế hoạch được suy tính cẩn thận, mà chỉ là cầu may. Một trong số các ví dụ đó là ở công ty 3M trong những năm 1960. Lúc đó, 3M đang sản xuất fluorocarbon để bán như là chất lỏng làm lạnh cho các máy điều hòa. Một hôm, thật tình cờ, một nhà nghiên cứu làm việc trong phòng thí nghiệm chất fluorocarbon làm đổ một ít chất lỏng vào giày của cô ta. Hôm sau, cũng nhà nghiên cứu này lại làm đổ cả phê vào đôi giày ấy. Cô ta thấy thú vị khi cả phê đã tạo thành từng hạt chất lỏng nhỏ sau đó lăn ra khỏi chiếc giày mà không để lại dấu vết gì. Suy nghĩ về hiện tượng này, cho

¹ Burgelman “Intraorganizational Ecology” pp239-262; Minzberg, “Pattern in Strategy Formulation” p934-948

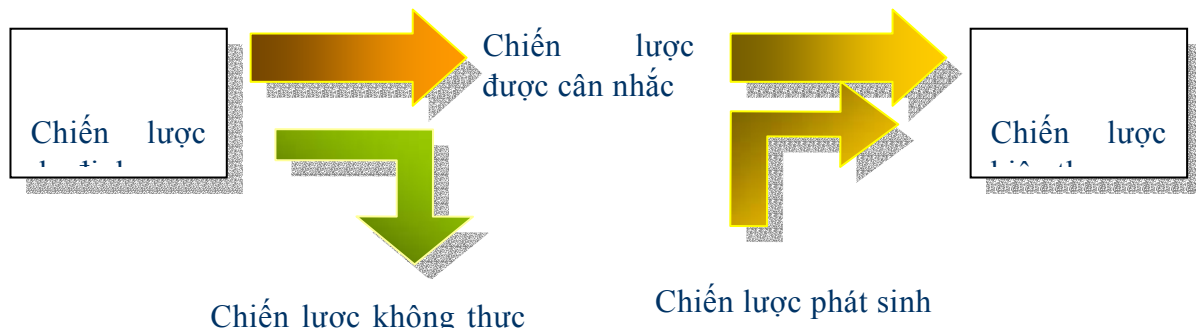
² R.A Burgelman and A.S. Grove, “Strategic Dissonance”, *California Management Review* (Winter 1996), 8-28

ta nhận thấy rằng chất lỏng tạo nên từ fluorocarbon có thể trở thành chất bảo vệ các công trình xây dựng khỏi sự hoen ố, và như thế ý tưởng cho chất bảo vệ Scotch Guard ra đời. Kết quả là, Scotch Guard đã trở thành một trong những sản phẩm sinh lợi nhất của 3M, công ty đi vào kinh doanh trong lĩnh vực bảo vệ cho các công trình xây dựng, một lĩnh vực mà họ chưa bao giờ lập kế hoạch tham gia.

Rõ ràng là các sự kiện và khám phá tình cờ là chuyện thường tình và nó có thể mở ra con đường sinh lợi cho các công ty. Do đó, chiến lược của nhiều công ty sinh lợi không phải là sản phẩm của quá trình hoạch định logic, mà là khai thác sự tình cờ. Như vậy, một số công ty đã bỏ lỡ các cơ hội sinh lợi do những khám phá và sự kiện tình cờ trái với các quan niệm trước đó của họ về những gì mà chiến lược nên theo đuổi.

1.5.4. Các chiến lược dự định và phát sinh

Henry Mintzberg đã kết hợp ý tưởng nói trên vào một mô hình phát triển chiến lược nhằm cung cấp cho chúng ta cái nhìn hoàn thiện hơn về chiến lược hiện nay là gì. Theo mô hình này, (Hình 1-6) chiến lược hiện thực là sản phẩm của những gì được hoạch định, (các chiến lược dự định hiện tại được đưa vào hành động) và những gì không được hoạch định (hay các chiến lược phát sinh). Trong cách nhìn của Mintzberg *các chiến lược phát sinh, chưa được hoạch định từ trước để đáp ứng với những trường hợp không được dự kiến trước*. Các chiến lược này thường phát sinh từ những hành động tự chủ của cá nhân các nhà quản trị cấp dưới, từ những khám phá hay sự kiện tình cờ. Chúng không phải là sản phẩm của cơ chế hoạch định từ trên xuống một cách chính thức. Mintzberg cũng xác nhận rằng các chiến lược phát sinh thường là thành công và có thể thích hợp hơn so với các chiến lược dự định.



Hình 1-6: Các chiến lược phát sinh và chiến lược được cân nhắc kỹ

Trên thực tế, chiến lược của hầu hết các tổ chức có thể là sự kết hợp giữa các chiến lược dự định và chiến lược phát sinh. Như vậy, một thông điệp nhắc nhở các nhà quản trị rằng họ cần nhận thức quá trình phát sinh và xen vào lúc thích hợp, loại bỏ ngay các chiến lược phát sinh xấu, và nuôi dưỡng các chiến lược phát sinh tốt. Tuy nhiên, để ra các quyết định như vậy, các nhà quản trị phải có khả năng xem xét giá trị của các chiến lược phát sinh. Và họ phải có khả năng tư duy chiến lược. Mặc dù các chiến lược phát sinh này sinh từ trong phạm vi tổ chức không cần hoạch định trước – vì nó không đi qua các bước một cách tuần tự như trong hình 1-4 – các nhà quản trị cấp cao vẫn phải đánh giá các chiến lược phát sinh. Đó là việc so sánh mỗi chiến lược phát sinh với mục tiêu tổ chức, các cơ hội, đe dọa từ môi trường bên ngoài, và các điểm mạnh, điểm yếu trong tổ chức. Mục đích của đánh giá là xem xét chiến lược phát sinh có phù hợp với nhu cầu và khả năng của tổ chức

hay không. Hơn nữa, Mintzberg nhấn mạnh rằng năng lực để tạo ra các chiến lược phát sinh của tổ chức là chức năng của văn hóa công ty được thúc đẩy bằng cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát.

Nói một cách khác, trong quá trình chiến lược các chiến lược phát sinh cũng quan trọng không kém các chiến lược dự định. Sự khác biệt chủ yếu giữa quản trị chiến lược với các chiến lược dự định và với chiến lược phát sinh được diễn tả ở hình 1-4. Việc xây dựng các chiến lược dự định dựa trên cơ sở từ trên xuống, trong khi việc tạo ra các chiến lược phát sinh là một quá trình từ dưới lên. Trong một tổ chức thành công, cả hai quá trình này thường cùng song hành.¹

1.6. Quản trị chiến lược – nhằm thỏa mãn các bên hữu quan

Các bên hữu quan là các cá nhân hay nhóm có tác động, và chịu tác động của các kết cục chiến lược, họ có quyền đòi hỏi đối với thành tích của doanh nghiệp.² Quyền đòi hỏi về thành tích của doanh nghiệp, về sự tồn tại, về khả năng cạnh tranh và tính sinh lợi phát sinh dự phần của họ trong doanh nghiệp.³ Các bên hữu quan sẽ tiếp tục ủng hộ cho công ty nếu thành tích của công ty đáp ứng hay vượt cả kỳ vọng của họ.

Các bên hữu quan của một công ty có thể chia thành các bên hữu quan bên trong và các bên hữu quan bên ngoài. (Hình 2-1) Các bên hữu quan bên trong là các cổ đông, cán bộ nhân viên bao gồm: các giám đốc điều hành, các nhà quản trị khác và các thành viên ban quản trị. Nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy các công ty quản trị hữu hiệu các mối liên hệ với bên hữu quan đạt thành tích hơn hẳn các công ty không làm tốt việc này. Do đó, quản lý hữu hiệu các bên hữu quan có thể là một nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh.⁴ Mặc dù các công ty phụ thuộc vào các bên hữu quan nhưng không có nghĩa là nó phụ thuộc như nhau và vào mọi lúc đối với tất cả các nhóm. Điều đó có nghĩa là mỗi nhóm tùy theo thời gian có thể có mức độ ảnh hưởng khác nhau. Nhóm nào có dự phần trong công ty càng mạnh, thì công ty càng lệ thuộc vào họ. Sự lệ thuộc càng mạnh cũng có nghĩa là họ sẽ có ảnh hưởng càng lớn đến các cam kết, các quyết định, và hành động của công ty.

Các bên hữu quan bên ngoài bao gồm tất cả các nhóm và các cá nhân khác mà có một số quyền đòi hỏi nhất định với công ty. Cụ thể nhóm này bao gồm các khách hàng, các nhà cung cấp, chính phủ, công đoàn, cộng đồng địa phương, và công chúng nói chung.

Thực sự tất cả các bên hữu quan đều ràng buộc trong mối quan hệ trao đổi với công ty. Mỗi nhóm hữu quan cung cấp cho tổ chức các nguồn lực quan trọng (hay là sự đóng góp), và qua trao đổi họ kỳ vọng các lợi ích của mình được thỏa mãn (hay khích lệ).

¹ R.A Burgelman and A.S. Grove, “Strategic Dissonance”, *California Management Review* (Winter 1996),8-28

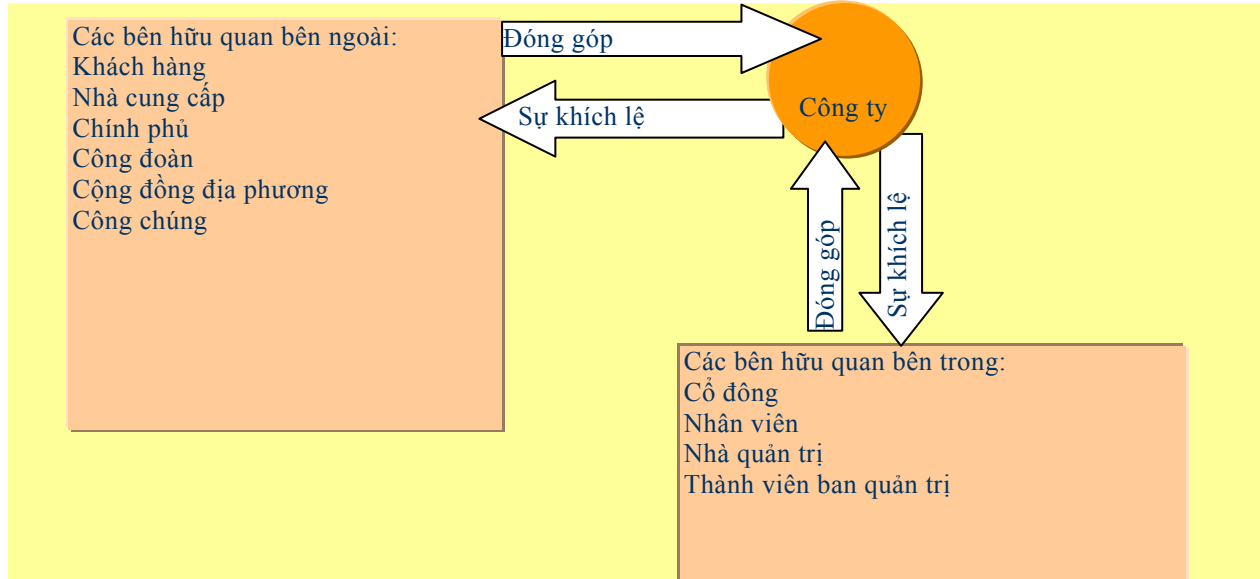
² J.M. Jones&A.C. Wock, (1999) “Stackholder Influences Strategies”, *Academy of Management Review* 24: 191-225

³ G.Donelson&J.W.Lorsch,1983, *Decision Making at Top: The Shaping of Strategic Direction*, New York Basis Book 37-40

⁴ A.J Hill Man&D.G. Keim, 2001, “Shareholder Value, Stackehoder Management and Social Issue: What’s the Bottom Line”, *Strategic Management Journal* 22: pp129-139

Hình 1-7: Các bên hữu quan

Các cổ đông cung cấp vốn cho công ty và qua trao đổi họ kỳ vọng một tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư thích hợp. Tập thể nhân viên cung cấp sức lao động, các kỹ năng và qua trao đổi họ kỳ vọng về thu nhập tương xứng, sự thỏa mãn và an toàn công việc, cũng như các điều kiện làm việc tốt.



Khách hàng cung cấp thu nhập cho công ty và qua trao đổi họ muốn sản phẩm chất lượng cao, tin cậy tương ứng với giá trị tiền của họ. Các nhà cung cấp đem đến cho công ty các đầu vào và qua trao đổi để tìm kiếm thu nhập và những người mua có thể phụ thuộc vào họ. Chính phủ cho công ty các qui tắc và những sự điều chỉnh mà chi phối các hoạt động của công ty và duy trì cạnh tranh bình đẳng và qua trao đổi chính phủ muốn các qui tắc được tôn trọng triệt để. Công đoàn giúp để cho công ty có lực lượng lao động có khả năng thông qua trao đổi nó muốn hưởng lợi từ các thành viên tương ứng với những đóng góp của họ vào công ty. Cộng đồng địa phương cung cấp cho công ty cơ sở hạ tầng địa phương, và trong trao đổi nó mong muốn các công ty trách nhiệm như là các công dân. Công chúng cũng cho các công ty cơ sở hạ tầng quốc gia và nó mong muốn tìm kiếm một số bảo đảm cải thiện chất lượng cuộc sống do sự tồn tại của các công ty.

Mỗi công ty phải thực hiện các đòi hỏi này qua việc xây dựng chiến lược của mình, nếu không họ sẽ không tranh thủ được sự ủng hộ của bên hữu quan. Lúc đó, các cổ đông bán các cổ phiếu của nó; công nhân bỏ nơi làm việc; khách hàng bỏ đi mua nơi khác. Các nhà cung cấp có thể tìm thấy những người mua phụ thuộc nhiều hơn. Cộng đồng có thể phản đối những nỗ lực của công ty trong việc đặt các nhà xưởng tại khu vực của họ, và công chúng có thể tạo các nhóm áp lực, yêu cầu các hành động chống lại công ty làm suy yếu chất lượng cuộc sống. Bất kỳ phản ứng nào trong số đó đều có thể có một ảnh hưởng tai hại tới công ty.

Tuy nhiên, đáp ứng tất cả các đòi hỏi của các bên hữu quan rất khó khăn. Mục tiêu của các nhóm khác nhau có thể xung đột với nhau, thông thường các tổ chức đều dành sự quan tâm và nguồn lực đáng kể để quản trị tất cả các bên hữu quan. Ví dụ, các yêu sách của công đoàn về lương cao hơn có thể xung đột với nhu cầu của khách hàng về mức giá hợp lý, và yêu cầu của các cổ đông về tỷ suất sinh lợi có thể chấp nhận. Trong tình huống đó công ty cần phải lựa chọn. Công ty nên cố gắng nhận dạng các bên hữu quan quan trọng nhất và đặt ưu tiên cho các chiến lược có thể thỏa mãn các nhu cầu của họ. Phân tích tác động của các bên hữu quan có thể cung cấp sự nhận dạng như vậy. Nói chung, phân tích các bên hữu quan có thể theo các bước sau:

Nhận dạng các bên hữu quan.

Nhận diện các lợi ích và liên quan của mỗi bên hữu quan.

Nhận diện những gì các bên hữu quan yêu cầu tác động lên tổ chức.

Nhận diện các bên hữu quan có tầm quan trọng nhất với triển vọng của tổ chức.

Nhận diện các thách thức chiến lược gây ra.¹

Các phân tích như vậy cho phép công ty nhận diện các bên hữu quan ảnh hưởng cơ bản nhất đến sự sống còn của nó và để chắc chắn rằng sự thỏa mãn của họ ở mức cao nhất. Hầu hết các công ty đi qua quá trình này nhanh chóng đưa ra kết luận rằng có ba nhóm hữu quan công ty phải thỏa mãn nếu nó muốn tồn tại và thịnh vượng đó là: Khách hàng, nhân viên và các cổ đông. Khái quát hơn nữa, bất kỳ công ty nào thất bại trong việc thỏa mãn nhu cầu của các khách hàng thì sớm muộn gì cũng sẽ thấy thu nhập của nó giảm sút và cuối cùng phải rút ra khỏi kinh doanh

1.7. Tuyên bố sứ mệnh

Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan. Các công ty sẽ có khuynh hướng kết hợp các đòi hỏi của những bên hữu quan trong việc ra quyết định chiến lược, do đó sẽ giảm rủi ro bị mất đi sự hỗ trợ của họ. Như vậy, trong tuyên bố sứ mệnh của mình, công ty phải tạo ra sự gắn bó chính thức với các bên hữu quan, gửi một thông điệp rằng trong tâm trí mình công ty sẽ xây dựng chiến lược đáp ứng các đòi hỏi của các bên hữu quan.

Hầu hết các tuyên bố sứ mệnh được tạo ra với ba thành tố chính: (1) tuyên bố về viễn cảnh chung hay sứ mệnh của công ty; (2) một bản tổng kết về các giá trị triết lý căn bản mà các nhà quản trị phải cam kết và ảnh hưởng đến các quyết định của họ; (3) Sự khớp nối các mục tiêu cơ bản mà các nhà quản trị tin rằng nó phải thực hiện để đạt được viễn cảnh hay sứ mệnh và nó gắn với các giá trị mà họ đã cam kết.

1.7.1. Viễn cảnh, và sứ mệnh

Mọi tổ chức đều phải có một mục đích cơ bản từ đó phác họa nên tương lai của nó. Nếu các tổ chức muốn cạnh tranh hữu hiệu và phục vụ tốt khách hàng nó phải thiết lập những kim chỉ nam nhằm tập hợp các nỗ lực của nó trong thời gian dài. Các kim chỉ nam này giúp tổ chức làm sáng tỏ mục đích và ý nghĩa tồn tại của nó.

Phát triển một viễn cảnh và sứ mệnh là nhiệm vụ đặt ra đầu tiên của các nhà quản trị cấp cao. Họ cần phải hướng tới tương lai nhận thức về định hướng tương lai và bản chất kinh doanh, hướng dẫn tổ chức phải làm gì và trở thành công ty như thế nào.

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà nó muốn đạt tới. Viễn cảnh cực kỳ quan trọng vì nó tự trung sự tưởng tượng của con người trong tổ chức và động viên mọi nỗ lực của tổ chức để đạt được các mục đích, sự nghiệp và ý tưởng cao hơn. Viễn cảnh cần có một sự cuốn hút đầy xúc cảm, khuyến khích dốc toàn tâm toàn lực của mình để đạt được lý tưởng. Mỗi viễn cảnh nêu lên một ý nghĩa tồn tại độc đáo.

Trong ngành đồ uống, Coca-Cola biểu tượng quen thuộc trên toàn cầu có lẽ bởi nó có một viễn cảnh mãnh liệt đã động viên mọi nỗ lực của công ty. Coke muốn đảm bảo rằng “Coke ở trong tầm

¹ I.C. Macmilan and P.E. Jones, *Strategy Formulation: Power and Politics*, (St. Paul, Minn, West 1986)

tay” bắt kẻ khách hàng ở đâu trên thế giới. Viễn cảnh đơn giản nhưng vĩ đại này đã xác định mục đích cốt lõi và chiến lược thâm nhập vào phục vụ nhiều thị trường trên toàn thế giới của nó. Không có thị trường nào là quá nhỏ khi Coca thực hiện viễn cảnh này.

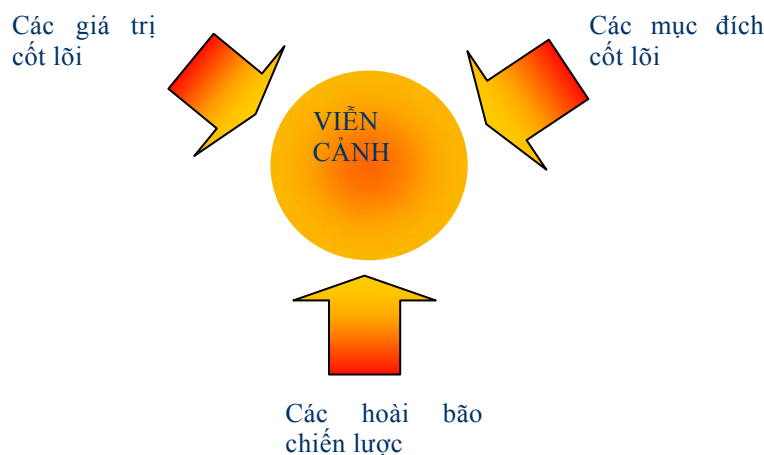
Trong ngành dịch vụ ăn uống, McDonald’s và Chili’s thịnh vượng nhờ theo đuổi viễn cảnh của mình về những gì mà ngành dịch vụ ăn uống cần phải cung cấp cho khách hàng. Với McDonald’s, Ray Kroc đã vẽ ra viễn cảnh trong đó McDonal như là “người dẫn đầu về giá cả phải chăng cho những món ăn chất lượng cao tới mọi người, mọi nơi”. Còn Chili’s thì khác, nó thịnh vượng bởi đưa ra phía trước một viễn cảnh khác hẳn về dịch vụ ăn uống, nó tin rằng “mỗi bữa ăn là một niềm vui và là một sự trải nghiệm lý thú”.

Theo James Collins và Jerry Porras cấu trúc của viễn cảnh có thể bao gồm ba bộ phận cơ bản¹, đó là:

Các giá trị cốt lõi: những điều mà tổ chức tôn cho rằng có giá trị, có ý nghĩa, và tôn thờ

Các mục đích cốt lõi: những điều mà công ty muốn hướng tới để đạt được

Các hoài bão chiến lược: ước mơ về tương lai, ý nghĩa của sự tồn tại.



Hình 1-8: Nội dung của viễn cảnh

Viễn cảnh thường cao quý và thậm chí còn được bao bọc bởi cái vẻ duy tâm và lãng mạn. Nó còn được mô tả như giấc mơ về tương lai của công ty. Viễn cảnh cung cấp một sự kiên định về mục đích mà vì nó tổ chức tồn tại. Tuy nhiên, viễn cảnh không thể hiện các chiến lược, bước đi, hay phương pháp mà tổ chức dùng để theo đuổi mục đích. Sứ mệnh như là một cơ sở để đáp ứng cho viễn cảnh.

Sứ mệnh mô tả tổ chức trong điều kiện kinh doanh của nó, khách hàng mà nó phục vụ, các kỹ năng cần thiết phải phát triển để đáp ứng viễn cảnh. Viễn cảnh vốn là sự tự trung các ý tưởng và mục đích của tổ chức, còn sứ mệnh mô tả viễn cảnh ít trừu tượng và “thực” hơn. Sứ mệnh cụ thể hơn viễn cảnh, trong đó nó thiết lập các định hướng lớn về cách thức mà tổ chức sẽ đạt được hay đáp ứng được viễn cảnh trong một giai đoạn nhất định. Tổ chức sẽ diễn dịch viễn cảnh vào các bản báo

¹ James Collins and Jerry Porras (1996) “Building Your Company's Vision”

cáo sứ mệnh, trong đó hoạch định các ranh giới cho nó và cung cấp một ý nghĩa định hướng. Báo cáo sứ mệnh diễn tả một cách khái quát về khách hàng của doanh nghiệp, các sản phẩm và dịch vụ chủ yếu, định hướng của doanh nghiệp trong một giai đoạn.

Trên thực tế, thuật ngữ sứ mệnh và viễn cảnh thường sử dụng lẫn nhau và một số công ty còn thay thế chúng bằng thuật ngữ mục đích. Boeing tuyên bố sứ mệnh của nó là “trở thành hãng không gian vũ trụ số một thế giới và người dẫn đầu ngành về các đặc tính chất lượng độ tin cậy và tăng trưởng”. Viễn cảnh của Intel, nhà chế tạo bộ vi xử lý lớn nhất thế giới, “là để đạt đến một tỷ máy tính được kết nối trên toàn thế giới ... bằng việc tạo lập các khối Internet”. Applied Materials, một nhà chế tạo máy làm ra các chip bán dẫn, có sứ mệnh là: “người cung cấp hàng đầu về các hệ thống chế biến màng bán dẫn và dịch vụ toàn cầu thông qua việc cải tiến sản phẩm và nâng cao năng suất cho khách hàng”¹

Điều mà bạn có thể nhận thấy về các tuyên bố sứ mệnh này đó là tất cả đều gắn công ty với những mục tiêu đầy tham vọng. Để “trở thành số 1”; “Tốt nhất”; “đạt đến một tỷ máy tính được kết nối toàn cầu” và trở thành “Người cung cấp hàng đầu...”. Tất cả các tuyên bố sứ mệnh này là những ví dụ về ý đồ chiến lược.

Ý đồ chiến lược, về cơ bản nó là khái niệm chỉ việc các nhà quản trị đặt một mục tiêu bao quát đầy tham vọng để thách thức một tổ chức. Thông thường, tuyên bố sứ mệnh hay viễn cảnh thể hiện ý đồ chiến lược của công ty. Như vậy, ý đồ chiến lược của Boeing là duy trì một công ty không gian vũ trụ số 1 thế giới, trong khi đó Applied Materials lại muốn trở thành nhà cung cấp hàng đầu về lợi sản phẩm và dịch vụ nhất định.

Luận cứ cho việc phải thiết đặt một mục tiêu bao quát có thể thách thức tổ chức là: (1) Nó cho một ý nghĩa định hướng hay mục đích đối với công ty; (2) nó giúp chỉ dẫn việc ra các quyết định chiến lược và phân bổ nguồn lực; (3) Nó thúc ép các nhà quản trị trong công ty tìm ra những cải thiện quan trọng về cách thức tiến hành kinh doanh, chỉ những cách thức đó mới đạt đến mục tiêu thách thức.

Theo Jack Welch giám đốc điều hành của General Electric “Nếu bạn không yêu cầu điều gì đó khác thường, bạn sẽ không có bất cứ gì ngoài những kết quả bình thường... Chúng ta thường nói tiến lên từng bước nhỏ, sự dịch chuyển từ, ví dụ vòng quay tồn kho 4,73 lên đến 4,91. Bây giờ chúng ta cần những kết quả thách thức lớn lao như 10 đến 15 vòng”.

Tuy nhiên, các nhà quản trị cũng tâm niệm rằng viễn cảnh không nên quá vĩ đại đến mức không thể thực hiện, như vậy sẽ làm mất lòng tin của nhân viên. Một mục tiêu thách thức phải có thể đạt được, mặc dù nó yêu cầu nhà quản trị phấn đấu với sự cải thiện năng lực một cách phi thường.

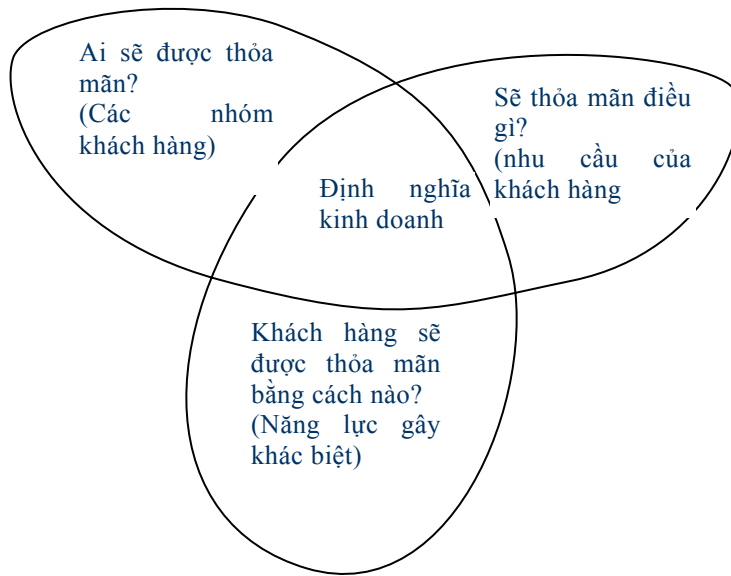
Định hướng khách hàng và định nghĩa kinh doanh. Bước đầu tiên quan trọng trong quá trình xây dựng một tuyên bố sứ mệnh là xác định hoạt động kinh doanh của tổ chức. Điều cốt yếu trong việc xác định này là phải trả lời các câu hỏi: “Hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì” “Nó sẽ là gì?” và “Nó nên là gì?”². Chính các câu trả lời sẽ hướng dẫn cho việc xây dựng một tuyên bố sứ mệnh.

Để trả lời câu hỏi thứ nhất –“hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì?”- Derek F. Abell đã gợi ý rằng công ty nên xác định hoạt động kinh doanh của nó trên ba phương diện: Ai sẽ được thỏa mãn (Nhóm khách hàng nào?), sẽ được thỏa mãn về điều gì (Khách hàng cần gì?), và cách thức thỏa

¹ Information from <http://www.appliedmaterials.com/about/mission.html>()

² F.F. Drucker, *Management –Task, Responsibilities*, New York: Harper & Row, pp 74-94

mãn nhu cầu khách hàng (bằng các kỹ năng hay năng lực khác biệt nào?). Hình 1-9 minh họa ba phương diện này



Hình 1-9 : Định nghĩa hoạt động kinh doanh

Nguồn: Derek F.Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, N.J Prentice-Hall.1980. trang 17

Cách tiếp cận của Abell nhấn mạnh yêu cầu của định nghĩa kinh doanh nên định hướng vào khách hàng, hơn là định hướng sản phẩm. . Abell cho rằng, một định nghĩa kinh doanh hướng vào các sản phẩm đem bán và thị trường mà công ty phục vụ sẽ làm mờ đi chức năng của công ty là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Những công ty như vậy sẽ tự trói buộc hoạt động kinh doanh của mình bởi một nhu cầu cụ thể cho một nhóm khách hàng cụ thể. Trên thực tế, nhu cầu này có thể được phục vụ bằng nhiều cách khác nhau. Một định nghĩa kinh doanh định hướng vào khách hàng một cách rộng rãi sẽ xác định các cách thức để bảo vệ công ty tránh sự lạc hậu về nhận thức khi có sự thay đổi về nhu cầu. Thực vậy, bằng việc giúp tiên liệu các dịch chuyển của nhu cầu, khuôn mẫu của Abell có thể sẽ giúp lợi dụng được những sự thay đổi của môi trường. Nó có thể giúp trả lời câu hỏi thứ hai “Kinh doanh của chúng ta sẽ là gì”

Tuy nhiên, yêu cầu về quan điểm nhìn nhận hoạt động kinh doanh của công ty định hướng vào khách hàng thường bị bỏ qua. Lịch sử có vô vàn dẫn chứng về các công ty từng một thời mạnh mẽ nhưng vì không xác định rõ ràng hoạt động kinh doanh của mình hoặc xác định không đúng đã đi đến thất bại. Các công ty này đã không nhận ra được kinh doanh của họ sẽ là gì, và rốt cục họ đã đi xuống.

Nếu ngành đường sắt Mỹ có thể đoán trước động của sự thay đổi công nghệ và quyết định kinh doanh của họ là vận tải. Trong trường hợp đó, họ có thể chuyển sức mạnh từ đường sắt sang chi phối ngành vận tải đa dạng hóa ngày nay sớm hơn. Nhưng hầu hết ngành đường sắt mắc kẹt vào việc định nghĩa hoạt động kinh doanh của họ theo sản phẩm và đã đi đến phá sản.

IBM là một ví dụ về ý nghĩa của việc dự kiến một cách đúng đắn về điều mà hoạt động kinh doanh của nó sẽ trở thành. Ban đầu IBM là một nhà dẫn đầu trong ngành chế tạo máy chữ và thiết bị lưu trữ cơ học sử dụng công nghệ đục lỗ. Tuy nhiên, IBM lại xác định kinh doanh của nó là cung cấp các công cụ cho việc xử lý và lưu trữ thông tin chứ không chỉ đơn thuần cung cấp thiết bị lưu trữ đục lỗ và máy chữ. Với định nghĩa như vậy, nó đã chủ động đón bắt các cơ hội sau này để dịch chuyển của công ty vào ngành máy tính, hệ thống phần mềm, hệ thống văn phòng, máy in như là một điều hợp lô gic. Cũng có ý cho rằng các vấn đề của IBM cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 phát sinh bởi vì công ty bỏ qua bối cảnh về một thực tế là nhu cầu của khách hàng về xử lý và lưu trữ thông tin đang được thỏa mãn bằng các máy tính cá nhân chi phí thấp, mà không phải bằng các máy tính trung tâm khổng lồ được sản xuất bởi ngành kinh doanh cốt lõi của IBM.

Câu hỏi thứ ba – “Kinh doanh của chúng ta nên là gì?” – cũng có thể được trả lời bằng mô hình của Abel. Như các bạn đã thấy, IBM đã quyết định kinh doanh của nó sẽ là xử lý thông tin – đó là viễn cảnh của nó – và viễn cảnh này dẫn dắt sự phát triển của công ty đến với các máy tính và hệ thống văn phòng. Viễn cảnh đó đã mở rộng hoàn toàn so với kinh doanh ban đầu là máy đánh chữ và hệ thống. Một cách tư duy định hướng vào khách hàng tương tự trong việc trả lời câu hỏi “Kinh doanh của chúng ta nên là gì” thể hiện trong các dịch chuyển chiến lược của AT&T những năm gần đây. AT&T đã quyết định rõ ràng là nó kinh doanh dịch vụ truyền thông, chứ không phải là kinh doanh dịch vụ điện thoại đường dài. Hơn nữa, AT&T đã nhận thức rằng sự thay đổi công nghệ - và đặc biệt là mạng không dây và Internet – đang làm dịch chuyển cách thức cung cấp dịch vụ truyền thông trong đó có dịch vụ điện thoại đường dài. Do đó, AT&T đã mua lại các mạng Truyền hình cáp và khai trương loại một kỹ thuật số cho các khách hàng không dây.

Vốn thường tự xem như một nhà cung cấp thiết bị nhiếp ảnh, gần đây, sau khi nghiên cứu kỹ các nhu cầu của khách hàng, Kodak đã xác định lại sứ mệnh của nó là kinh doanh trong lĩnh vực “sao chụp hình ảnh”. Hoạt động này cung cấp bất kỳ các kỹ thuật cho phép khách hàng chụp, xử lý, sửa ảnh, và hiện hình. Như vậy hoạt động kinh doanh sẽ không chỉ bó buộc trong công nghệ nhiếp ảnh trên cơ sở các ứng dụng halogen bạc đã từng là lĩnh vực chính của Kodak, mà còn bao gồm cả công nghệ ảnh kỹ thuật số. Việc tạo dựng quan điểm định hướng vào khách hàng và đặt câu hỏi “Kinh doanh của chúng ta nên là gì?” Kodak đã phát biểu một cách rõ ràng viễn cảnh mới đó là “dẫn đầu thế giới trong việc sao chụp hình ảnh”¹

1.7.2. Các giá trị

Các giá trị của một công ty khẳng định rõ ràng cách thức các nhà quản trị dự định tự kiểm soát, cách thức họ tiến hành kinh doanh, và những đặc tính họ muốn tạo dựng cho tổ chức. Các giá trị điều khiển hành vi trong phạm vi một tổ chức, nó được xem như nền tảng văn hóa tổ chức của công ty và như một người dẫn dắt lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ, giám đốc điều hành của General Electric, Jack Welch trong những năm gần đây đã nhắc đi nhắc lại một bộ các giá trị bao gồm “hành vi không hạn chế”. Ông nhất mạnh tầm quan trọng của nó trong một lá thư cho các cổ đông:

Chỉ một vài năm trước đây, “Hành vi không hạn chế”, là một cụm từ cực kỳ rắc rối, thì nay nó đang làm mạnh mẽ thêm cách sống trong công ty GE. Nó dẫn đến một niềm say mê tìm kiếm cách thức tốt hơn, - ý tưởng tốt hơn- là khởi nguồn để một đồng nghiệp, một hoạt động kinh doanh của GE, một công ty khác bên kia đường hay bên kia bán cầu sẽ cùng chia sẻ ý tưởng với chúng tôi”

¹ Kodak's World Wide Web site <http://www.kodak.com>, 1998

Theo cách nói này, hành vi không hạn chế tương phản với hội chứng “miễn bàn thêm ở đây” khiến các nhà quản trị bỏ qua các ý tưởng bên ngoài tổ chức. “Hành vi không hạn chế” khuyến khích các nhà quản trị nhìn ra bên ngoài chức năng, hoạt động, hay tổ chức của mình để tìm kiếm các ý tưởng và giải quyết vấn đề. Theo Welch sự thể chế hóa hành vi không hạn chế trong công ty GE đã định dạng văn hóa của GE và giúp cải thiện vị thế cạnh tranh của công ty. Ông ta cũng đưa ra một ví dụ trong bức thư gửi các cổ đông:

“Yokogawa, một đối tác của chúng ta trong lĩnh vực kinh doanh hệ thống máy y khoa, đã sử dụng lối “Tư duy chuỗi hạt” để loại bỏ 30-50% chi phí sản xuất trong 2 năm. Chính kỹ thuật này, cùng với việc sử dụng cách suy nghĩ “ra khỏi chiếc hộp” và nhóm xuyên chức năng đã loại bỏ các trở ngại, giảm chi phí sản xuất. Tất cả hiện đang hoạt động đầy đủ trong lĩnh vực kinh doanh động cơ máy bay của chúng ta. Nỗ lực đó đưa hoạt động kinh doanh động cơ máy bay tăng trưởng với mức hai con số trong năm 1995, mặc dù sự các điều kiện thị trường không mạnh hơn”

Giống như GE, nhiều công ty đã phát biểu một bộ các giá trị để nhấn mạnh quan điểm kinh doanh khác biệt của mình. Thí dụ, các giá trị của Lincoln Electric nhấn mạnh rằng tăng năng suất sẽ được chia sẻ cùng với khách hàng và người lao động bằng giá thấp hơn và lương cao hơn. Niềm tin này phân biệt Lincoln Electric với các công ty khác và tác động đến các mục tiêu và chiến lược của nó.¹

Các nghiên cứu đã nói ở trên cũng chỉ ra các giá trị của các công ty hiệu suất kém, không có khả năng khớp nối với tuyên bố sứ mệnh công ty. Chúng có vẻ ngạo mạn, đặc biệt là từ góc độ các ý tưởng bên ngoài công ty, một sự thiếu tôn trọng các bên hữu quan chủ yếu như khách hàng, nhân viên nhà cung cấp và cổ đông, và sự kiểm tỏa nỗ lực thay đổi và đưa các nhà quản trị cấp thấp và trung gian đến chỗ quá nhiều sự lãnh đạo. Các tác giả lấy General Motor như một bằng chứng điển hình, trong đó, các cán bộ cấp thấp và trung gian có quá nhiều sự lãnh đạo, óc sáng kiến không được khuyến khích.

1.7.3. Các mục tiêu

Tuyên bố một viễn cảnh trên cơ sở đó định nghĩa kinh doanh của công ty định hướng vào khách hàng, và kết nối chúng với những giá trị cơ bản, công ty có thể thực hiện bước tiếp theo trong việc tạo ra một sứ mệnh, đó là: thiết lập các mục tiêu chủ yếu. Viễn cảnh và sứ mệnh vẫn chưa chỉ ra được các mục tiêu hay mục đích hữu hình, cụ thể cần đạt được để hướng tới một mục đích lớn lao hơn. Vì vậy, cần phải thiết lập một cách cụ thể các mục tiêu và mục đích.

Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định. Giống như viễn cảnh và sứ mệnh, mục tiêu và mục đích cũng thường sử dụng lẫn lộn. Nếu cần một sự phân biệt thì mục đích chỉ các ý định cần đạt được nhưng không định lượng và không rõ về thời hạn, còn mục tiêu chỉ các ý định đã định lượng rõ và hoạch định thời gian. Thực tế, chúng ta có thể hiểu thuật ngữ này theo bối cảnh. Theo nghĩa này, mục đích của việc thiết lập mục tiêu là xác định chính xác điều gì phải làm được nếu muốn đạt được sứ mệnh. Ví dụ, nếu kiên trì với sứ mệnh duy trì vị trí công ty số một trên thế giới trong ngành không gian vũ trụ, nhóm không gian vũ trụ thương mại của công ty Boeing tự xác định một số mục tiêu trong năm 1992. Mục tiêu hàng đầu là phải duy trì thị phần tối thiểu 60% trong ngành máy bay phản lực thương mại cỡ lớn. Mục tiêu thứ hai là phải cắt giảm một nửa thời gian chế tạo một động cơ máy bay vào năm 1997, và mục tiêu thứ ba là cắt giảm 30% chi phí sản xuất động cơ máy bay trong năm đó.

¹ M.D. Rechards, *Setting Strategic Goals and Objectives* (St. Paul, Minn.,: West, 1986)

Các đặc tính mục tiêu. Để có ý nghĩa mục tiêu phải có bốn đặc tính.

Thứ nhất, một mục tiêu được coi là thiết lập tốt nếu nó chính xác và có thể đo lường. Nếu mục tiêu không được phát biểu một cách chính xác có thể đo lường thì công ty không thể xem xét quá trình hướng tới đạt mục tiêu này. Mục tiêu có thể đo lường để nhà quản trị có tiêu chuẩn cho việc xem xét sự thực hiện của họ.

Thứ hai, một mục tiêu được thiết lập tốt phải hướng đến các vấn đề quan trọng. Để duy trì sự tập trung, công ty nên hoạt động với một số lượng hạn chế các mục tiêu. Vì thế các mục tiêu được chọn nên chỉ toàn là những mục tiêu quan trọng. Trong trường hợp của Boeing, các mục tiêu về giảm chi phí và rút ngắn thời gian tập trung sự chú ý của các nhà quản trị vào hai điều quan trọng cơ bản để công ty có thể thiết lập được lợi thế cạnh tranh trong ngành động cơ máy bay hay không đó là: Chi phí và trách nhiệm với khách hàng. Mục tiêu đạt được tối thiểu 60% thị phần xác định một cách rõ ràng điều mà công ty muốn trở thành người lãnh đạo trong ngành động cơ phản lực thương mại.

Thứ ba, một mục tiêu được thiết lập tốt phải mang tính thách thức nhưng có thể thực hiện (thực tế). Mục tiêu thách thức cho các nhà quản trị một động cơ tìm ra các cách thức cải thiện hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên nếu mục tiêu là không thực tế về những thách thức mà nó đặt ra, các nhân viên có thể chối bỏ, trong khi các mục tiêu quá dễ sẽ không động viên các nhà quản trị và nhân viên. Một lần nữa Boeing có thể là một ví dụ về điều này. Việc giảm chi phí đơn vị 30% điều này có nghĩa là cần một sự cải thiện đáng kể hiệu suất hoạt động của Boeing và đây là mục tiêu thách thức. Hơn nữa, kinh nghiệm ở các công ty khác đã chỉ ra rằng có thể đạt được việc giảm 30% chi phí đơn vị trong thời gian 6 năm, do đó, mục tiêu đặt ra không phải là không thực tế.¹

Thứ tư, một mục tiêu được xây dựng tốt nên xác định với một khoảng thời gian (đôi khi là chính xác) có thể đạt được. Ví dụ, Boeing tự xác định thời hạn có thể đạt được mục tiêu giảm thấp chi phí và rút ngắn thời gian sản xuất một động cơ phản lực vào năm 1997. Ràng buộc về thời gian là quan trọng bởi vì nó nói với các nhân viên rằng sự thành công yêu cầu phải đạt được mục với thời hạn đã cho chứ không phải là sau đó. Hạn cuối cùng có thể thêm vào ý nghĩa về sự khẩn cấp trong khi theo đuổi một mục tiêu và nó hành động như một động lực. Tuy nhiên, không phải tất cả các mục tiêu đều cần có ràng buộc thời gian. Mục tiêu của Boeing phải đạt tối thiểu 60% thị phần không cần xác định thời gian, bởi vì Boeing hiện có khoảng 60% thị phần. Bằng việc phát biểu mục tiêu này, nhà quản trị hàm ý nói rằng Boeing không được để thị phần của nó tụt xuống dưới mức then chốt này.

Cuối cùng điểm cần nhấn mạnh ở đây là *các mục tiêu tốt cung cấp các công cụ để đánh giá sự thực thi của các nhà quản trị.* Cũng chính điều này Boeing lại cho một ví dụ hữu ích, vì Boeing không đạt được mục tiêu giảm thời gian và chi phí chế tạo động cơ. Lý do là, quản trị sản xuất yếu kém trong những năm 1997 và 1998, chi phí sản xuất của Boeing không những không giảm mà còn tăng. Điều này dẫn đến những thua lỗ về tài chính không dự kiến trước, và sự ra đi của một vài nhà quản trị then chốt trong nhóm máy bay thương mại của Boeing, ngay cả ở cơ quan đầu não của nó. Các nhà quản trị này bị sa thải bởi vì họ không đạt được mục tiêu đề ra năm 1992. Như vậy, các mục tiêu là yếu tố rất quan trọng trong hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty

1.7.4. Các vấn đề về mục tiêu của công ty dài hạn và ngắn hạn

Mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho cổ đông

Các công ty vì mục đích lợi nhuận có thể có những mục tiêu khác nhau. Về mặt lý luận các công ty cổ phần thường hướng tới mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông. Các cổ đông của một

¹ M.Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation (NewYork: Harper Business,1993)

công ty là những người sở hữu hợp pháp công ty. Do đó, một mục tiêu quan trọng hơn cả của hầu hết các công ty là cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông, nghĩa là việc tăng thu nhập dài hạn cho cổ đông từ các cổ phần mà họ đang sở hữu trong công ty.

Các cổ đông nhận được thu nhập từ 2 cách: từ thanh toán cổ tức và sự tăng giá trị tư bản cho giá thị trường của mỗi cổ phần (đó là, sự tăng giá trên thị trường chứng khoán). Một công ty có thể cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông tốt nhất bằng việc theo đuổi các chiến lược làm cực đại hóa khả năng sinh lợi của nó, được đo bằng tỷ suất thu nhập công ty đạt được trên các đồng vốn mà công ty đã đầu tư vào nhà xưởng, máy móc thiết bị R&D, ...đó là tỷ suất thu nhập trên vốn đầu tư (Rate of Return On Investments – ROI). Nói chung, một công ty càng hiệu quả, có thu nhập trên vốn đầu tư càng cao; hơn nữa các triển vọng tương lai của nó sẽ được các cổ đông nhìn nhận tốt hơn, và nó sẽ có khả năng trả cổ tức cao hơn. Hơn nữa, thu nhập trên vốn đầu tư cao hơn làm cho nhu cầu về cổ phiếu công ty tăng lên. Điều đó sẽ làm cho giá cổ phiếu tăng và dẫn đến giá trị tư bản của mỗi cổ phần tăng lên.

Tiềm ẩn về các vấn đề ngắn hạn.

Có một sự nguy hiểm quan trọng liên quan đến mục tiêu cực đại hóa thu nhập trên vốn đầu tư. Việc theo đuổi thu nhập trên vốn đầu tư một cách quá hăng hái có thể khiến các nhà quản trị cực đại hóa thu nhập ngắn hạn hơn là dài hạn. Các định hướng ngắn hạn có thể khiến hành động quản trị bị lệch hướng ví dụ như cắt giảm các chi tiêu đầu tư mà cho rằng như là không thiết yếu trong ngắn hạn, nhưng những chi tiêu đầu tư vào R&D, marketing, và máy móc thiết bị mới lại có ý nghĩa sống còn về dài hạn. Mặc dù việc cắt giảm chi tiêu đầu tư có thể tăng thu nhập trên vốn đầu tư hiện tại, việc đầu tư không đầy đủ, thiếu sự cải tiến, và nhận thức thị trường kém lại gây nguy hại cho thu nhập trên vốn đầu tư dài hạn. Bất chấp các hậu quả trái ngược này, các nhà quản trị vẫn ra các quyết định như vậy, bởi vì các tác động xấu của thời gian ngắn có thể không hiện ra và có thể chỉ biểu hiện với các cổ đông trong vài năm.

Các mục tiêu dài hạn

Để chống lại hành vi định hướng ngắn hạn, các nhà quản trị cần bảo đảm rằng họ chấp nhận các mục tiêu mà nếu đạt được sẽ tăng hiệu suất dài hạn và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các mục tiêu dài hạn liên quan đến các vấn đề như: sự thỏa mãn của khách hàng, hiệu quả, năng suất của nhân viên, chất lượng sản phẩm và sự cải tiến. Điều suy nghĩ ở đây là để đạt được những mục tiêu như thế, các công ty phải thực hiện các đầu tư dài hạn vào nhà xưởng, máy móc thiết bị, R&D, con người và các quá trình. Chỉ có như vậy, một công ty có thể cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, năng suất, chất lượng sản phẩm và sự cải tiến. Hơn nữa, trong chừng mực của việc đạt được những mục tiêu như vậy, sẽ tăng cường vị thế cạnh tranh của công ty, và thúc đẩy khả năng sinh lợi dài hạn, đạt được những mục tiêu như vậy sẽ giúp cho việc cực đại hóa thu nhập cho những người đang giữ cổ phiếu của công ty.

1.8. Chiến lược và đạo đức

Bất kỳ một hành động chiến lược nào mà công ty tiến hành đều không thể tránh khỏi tác động đến sự thịnh vượng của các bên hữu quan của nó: nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, các cổ đông và các cộng đồng địa phương nơi mà nó tiến hành kinh doanh, và công chúng nói chung. Trong khi một chiến lược có thể nâng cao sự thịnh vượng cho một số nhóm hữu quan, nó lại có thể làm tổn hại đến các nhóm khác. Ví dụ, đối phó với nhu cầu giảm xuống và sự dư thừa về năng lực, một nhà sản xuất thép có thể quyết định đóng cửa một nhà máy cán thép, tạo ra tình trạng thất nghiệp đáng kể cho một tỉnh nhỏ. Mặc dù hành động này về cơ bản là hợp với mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho cổ đông, nó cũng có thể gây ra sự thất nghiệp cho hàng ngàn người và làm điêu đứng một tỉnh

nhỏ. Như vậy một quyết định như thế nào là đạo đức? Phải chăng làm đúng nghĩa là xem xét các tác động đối với nhân viên hay cộng đồng địa phương nơi đơn vị đang kinh doanh? Các nhà quản trị phải cân đối sự cạnh tranh giữa các lợi ích và chi phí này. Họ phải quyết định tiếp tục với các chiến lược đã đề ra trong sự xem xét không chỉ là vấn đề chi phí kinh tế mà còn bao hàm cả ý nghĩa đạo đức, kể cả những bất lợi tiềm tàng tác động đến một vài nhóm hữu quan.

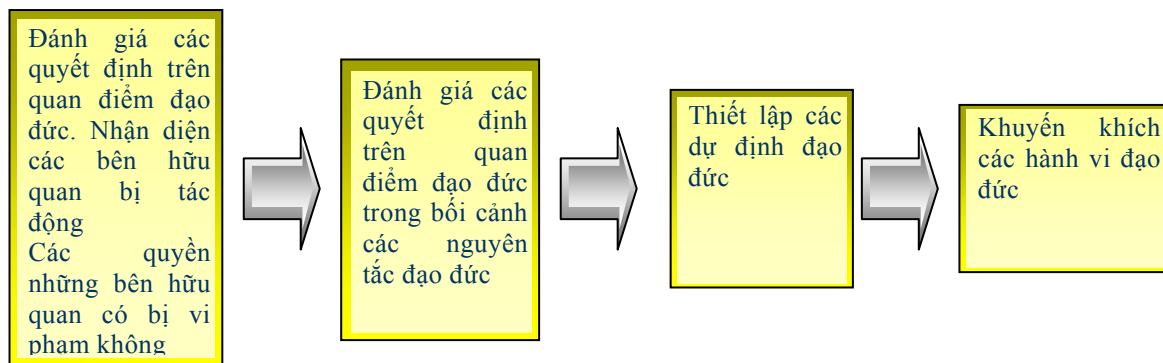
1.8.1. Mục đích của đạo đức kinh doanh

Mục đích của đạo đức kinh doanh không phải chỉ ra sự khác biệt giữa cái đúng và cái sai, mà đúng hơn là cho con người các công cụ để đối phó với sự phức tạp mang tính đạo đức, các công cụ mà chúng ta có thể nhận diện và suy nghĩ thông qua việc thực hiện các quyết định chiến lược một cách có đạo đức. Hầu hết trong chúng ta đều có những cảm nhận tốt về những gì là đúng hay sai. Chúng ta cũng thừa biết rằng dối trá, lừa đảo trộm cắp là xấu. Chúng ta cũng biết rằng làm những điều xấu sẽ đưa cuộc sống của những người khác đến chỗ nguy hiểm. Các giá trị đạo đức như thế đã thấm nhuần trong chúng ta từ khi còn nhỏ thông qua sự xã hội hóa chính thức và không chính thức. Tuy nhiên, vấn đề là ở chỗ mặc dù hầu hết các nhà quản trị tôn trọng một cách nghiêm khắc các nguyên tắc đạo đức như vậy trong đời sống riêng tư của họ, nhưng cũng rất nhiều trong số họ đã thất bại khi áp dụng các nguyên tắc đó vào đời sống nghề nghiệp của mình, đôi khi đưa đến hậu quả nghiêm trọng.

Do đó, nhiệm vụ đạo đức kinh doanh, là thực hiện hai điểm trung tâm: (1) Các quyết định kinh doanh phải có cấu thành đạo đức và (2) các nhà quản trị phải cân nhắc cẩn thận các hàm ý đạo đức của những quyết định chiến lược trước khi lựa chọn một loạt các hành động.

1.8.2. Định hướng phát triển môi trường đạo đức của tổ chức.

Thúc đẩy nhận thức rằng các quyết định chiến lược phải có một khía cạnh đạo đức, một công ty phải thiết lập một bầu không khí tổ chức nhấn mạnh tầm quan trọng của đạo đức. Điều này yêu cầu tối thiểu ba bước. Trước hết, các nhà quản trị phải sử dụng vị trí lãnh đạo của mình để kết hợp một khía cạnh đạo đức vào các giá trị mà họ nhấn mạnh. Thứ hai, các giá trị đạo đức phải được tích hợp vào trong tuyên bố sứ mệnh của công ty. Thứ ba, các giá trị đạo đức phải được tuân thủ. Các nhà quản trị phải thi hành một hệ thống thuê, sa thải, khuyến khích mà nhận thức một cách rõ ràng về tầm quan trọng của việc tôn trọng triệt để các giá trị đạo đức trong khi ra các quyết định chiến lược.



Hình 1-10 Mô hình làm quyết định đạo đức

1.8.3. Tư duy trên cơ sở các vấn đề đạo đức

Bên cạnh việc thiết lập đặc tính của bầu không khí đạo đức đúng đắn trong một tổ chức, các nhà quản trị phải có khả năng tư duy xuyên suốt việc thực hiện một cách có đạo đức các quyết định chiến lược. Một số các khuôn khổ khác nhau được đưa ra như là các trợ giúp cho quá trình làm quyết định. Mô hình bốn bước được mô tả trong hình 2-5 là một sự biên soạn lại các cách tiếp cận khác nhau được một số các chuyên gia đề nghị vì mục tiêu này.

Bước 1: *Đánh giá một quyết định chiến lược đã đề ra trên quan điểm đạo đức.* Công việc này yêu cầu các nhà quản trị nhận dạng các bên hữu quan mà quyết định sẽ tác động tới và tác động bằng cách nào. Điều quan trọng nhất, các nhà quản trị cần xác định xem quyết định chiến lược đã đề ra có vi phạm quyền của bên hữu quan nào hay không. Thuật ngữ *quyền* dùng để chỉ các *quyền cơ bản của một bên hữu quan*. Ví dụ, chúng ta có thể biện hộ quyền được nhận các thông tin về sự nguy hiểm đến sức khỏe ở nơi làm việc là một quyền cơ bản của người lao động.

Bước 2: *Đánh giá khía cạnh đạo đức của quyết định chiến lược đã đề ra, với những thông tin có được từ bước 1.* Việc đánh giá này nên được hướng dẫn bằng một loạt các nguyên tắc đạo đức mà dễ bị vi phạm. Các nguyên tắc có thể được chiếu theo bản tuyên bố sứ mệnh hoặc các tài liệu khác của công ty. Hơn nữa các nguyên tắc chắc chắn mà chúng ta phải chấp nhận nó với tư cách là các thành viên trong xã hội -ví dụ cấm ăn cắp- không được vi phạm. Việc đánh giá trong giai đoạn này cũng tuân theo hướng dẫn của các qui tắc quyết định mà đã được chọn ra để đánh giá các quyết định chiến lược đề nghị. Mặc dù mục tiêu cực đại hóa lợi nhuận dài hạn là qui tắc quyết định đúng đắn, mà hầu hết các công ty nhấn mạnh, nó cũng nên được áp dụng tùy thuộc vào ràng buộc là các nguyên tắc đạo đức có bị vi phạm hay không.

Bước 3: *Thiết lập một ý định đạo đức.* Nghĩa là các công ty làm sao cho các quan tâm đạo đức lên trên các quan tâm khác trong những trường hợp mà quyền của các bên hữu quan hay các nguyên tắc đạo đức then chốt bị vi phạm. Ở giai đoạn này dữ liệu từ các quản trị cấp đặc biệt có giá trị. Không có sự khuyến khích một cách chủ động của quản trị cấp cao, các quản trị cấp trung gian có thể đặt lợi ích nhỏ bé của công ty lên trước lợi ích của các bên hữu quan. Họ có thể làm như vậy với niềm tin (thường là không đúng) rằng các nhà quản trị cấp cao ủng hộ cho cách tiếp cận đó.

Bước 4: yêu cầu công ty tham gia vào hành vi đạo đức.

1.8.4. Trách nhiệm xã hội của công ty

Trách nhiệm xã hội của công ty có một ý nghĩa bắt buộc đối với các công ty để tạo ra chuẩn mực xã hội chắc chắn trong quá trình ra quyết định chiến lược. Ý niệm chung là khi các công ty đánh giá các quyết định từ một triển vọng đạo đức nên có một điều giả định hướng về việc chấp nhận một tiến trình hành động có thể góp phần nâng cao sự thịnh vượng của toàn xã hội. Các mục tiêu cụ thể được lựa chọn gồm: nâng cao sự thịnh vượng của các cộng đồng mà công ty đang hoạt động, cải thiện môi trường, trao quyền hợp pháp cho người lao động để cho họ một cảm giác về giá trị bản thân.

Ở dạng thuần túy nhất, trách nhiệm xã hội có thể được ủng hộ đơn giản là vì đó là cách đúng đắn để công ty cư xử. Ít thuần túy hơn, nhưng có lẽ thực tế hơn đó là các luận cứ cho rằng hành vi trách nhiệm xã hội nằm trong lợi ích tự thân của một công ty và có thể đưa đến các hiệu suất tài chính tốt hơn. Các hành động kinh tế gây hậu quả xã hội tác động đến các bên hữu quan bên ngoài công ty. Do đó, để nhận được sự hỗ trợ của các bên hữu quan này, công ty phải tính đến các hậu quả xã hội khi xây dựng chiến lược. Nếu không nó sẽ sinh ra ý muốn bất lợi và sự thù địch. Ví dụ nếu cộng đồng nhận thấy một công ty đang có những tác động bất lợi đến môi trường, nó có thể ngăn chặn những cố gắng của công ty trong việc xây dựng các nhà xưởng mới trong khu vực.

Edward H. Bowman trường đại học Wharton School của Pennsylvania biện hộ rằng trách nhiệm xã hội hiện tại đó là chiến lược đầu tư đúng đắn. Ông xác nhận rằng hành vi trách nhiệm xã hội của công ty tác động làm tăng giá cổ phiếu của nó, như vậy chính sách về trách nhiệm xã hội cũng có thể đem lại lợi ích với những người yêu sách quan trọng bên trong công ty, các cổ đông. Theo Bowman nhiều nhà đầu tư xem các công ty không có trách nhiệm xã hội như là những đầu tư rủi ro cao hơn. Hơn nữa, nhiều nhà đầu tư tổ chức, như nhà thờ, trường đại học, thành phố, và các quỹ chung chú ý đến hành vi xã hội của công ty và do đó gây ảnh hưởng thị trường đến cổ phiếu của công ty.

Một chiến lược là hành động mà một công ty thực hiện để đạt được một hay nhiều mục tiêu.

Mục tiêu trung tâm của quản trị chiến lược là nhận dạng tại sao một tổ chức thành công trong khi tổ chức khác lại thất bại.

Các định nghĩa truyền thống về chiến lược nhấn mạnh chiến lược của một tổ chức là kết quả của quá trình hoạch định hợp lý.

Các nội dung cơ bản của quản trị chiến lược bao gồm: xác định sứ mệnh và mục tiêu chủ yếu của tổ chức; phân tích môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức; lựa chọn chiến lược mà làm phù hợp các điểm mạnh điểm yếu với các cơ hội và đe dọa; chấp nhận cấu trúc tổ chức và các hệ thống kiểm soát để thực hiện chiến lược đã lựa chọn.

Các nhà quản trị chiến lược là người chịu trách nhiệm về năng lực thực hiện tổng thể của tổ chức hay của các bộ phận tự quản chủ yếu.

Các nhà quản trị điều hành là những cá nhân chịu trách nhiệm về chức năng hay hoạt động kinh doanh cụ thể. Mặc dù họ ít chịu trách quản trị chung nhưng họ có vai trò chiến lược rất quan trọng.

Một sự thay đổi quan niệm chỉ ra rằng chiến lược có thể phát sinh từ các nhà quản trị cấp thấp và không theo các kế hoạch chính thức khi họ phải đáp ứng với những tình huống không dự kiến trước.

Các bên hữu quan là các cá nhân hay nhóm, bên trong hay bên ngoài của một tổ chức, họ có những yêu sách đối với tổ chức. Họ bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, CBCN viên, các cổ đông. Nếu một tổ chức muốn tồn tại và thịnh vượng nó phải quan tâm đến quyền lợi của các nhóm hữu quan khác nhau.

Bản tuyên bố sứ mệnh mô tả cách thức một công ty có thể kết hợp yêu sách của các bên hữu quan vào việc ra quyết định chiến lược của nó và do đó giảm rủi ro mất đi sự ủng hộ của họ.

Một bản tuyên bố sứ mệnh chứa đựng ba yếu tố lớn: (1) tuyên bố về một viễn cảnh chung của công ty; (2) Tóm lược các giá trị triết lý then chốt mà các nhà quản trị phải cam kết; (3) Khớp nối với các mục tiêu mà công việc quản trị phải hướng tới.

Một bước quan trọng của quá trình xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh là phải nêu được định nghĩa hoạt động kinh doanh của tổ chức. Việc định nghĩa kinh doanh bao gồm việc tập trung vào nhóm khách hàng phục vụ, nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn, và công nghệ để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Các giá trị của một công ty tuyên bố cách thức các nhà quản trị tự điều khiển họ, cách thức mà họ tiến hành kinh doanh, những đặc tính tổ chức mà họ muốn tạo dựng. Các giá trị có thể trở thành nền tảng của văn hóa tổ chức trong công ty và một sự dẫn dắt lợi thế cạnh tranh của nó.

Các mục tiêu của một công ty xác định những gì phải làm nếu công ty muốn đạt được sứ mệnh. Các mục tiêu được xây dựng tốt phải chính xác có thể đo lường, hướng đến các vấn đề mấu chốt, phải thách thức nhưng hiện thực, và phải xác định thời hạn cụ thể để đạt được.

Các cổ đông là nhóm hữu quan quan trọng nhất công ty. Cực đại hóa giá trị cho cổ đông là một mục tiêu quan trọng của công ty. Một vấn đề về cai quản công ty sẽ phát sinh khi các nhà quản trị theo đuổi các chiến lược không đáp ứng mục tiêu này

Nhiều quyết định chiến lược có một khía cạnh đạo đức. Bất kỳ một hành động nào không nhất định sẽ có tác động đến sự thịnh vượng đối với các bên hữu quan của nó.

Mục đích của đạo đức kinh doanh không phải chỉ là dạy phân biệt thế nào là đúng là sai, mà cho con người các công cụ để đáp ứng sự phức tạp về đạo đức- để nhận diện và tư duy thông qua việc thực hiện một cách có đạo đức các quyết định chiến lược.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Chiến lược là gì?

Các đặc trưng cơ bản của quản trị chiến lược là gì?

Tóm tắt tiến trình hoạch định chiến lược chính thức?

Các ưu thế và hạn chế của chiến lược chính thức là gì?

Vai trò và đặc điểm của các nhà quản trị chiến lược?

Tại sao việc định hướng kinh doanh theo khách hàng lại quan trọng đối với công ty?

Quan điểm này, có thể có những thiếu sót nào?

Việc thực hiện chiến lược tập trung vào ngắn hạn là gì? Thảo luận về việc thực hiện này trong sự tác động đến các quyết định cải tiến sản phẩm, đầu tư Marketing, chế tạo, và mua sắm?

Thảo luận về luận điểm cho rằng: “Công ty luôn tin đối xử theo cách thức đạo đức bất kể chi phí kinh tế”

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill

Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.

Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.

Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10 th Ed. Irwin/McGraw-Hill