

# TỔNG QUAN VỀ HOẠCH ĐỊNH VÀ CHIẾN LƯỢC

Các công ty thành công biết phải làm gì để thích nghi với sự thay đổi liên tục của thị trường. Họ đã thực hành việc hoạch định chiến lược Marketing định hướng thị trường.

Hoạch định chiến lược Marketing định hướng thị trường: là tiến trình quản trị nhằm phát triển và duy trì sự thích ứng giữa những mục tiêu, các kỹ năng và nguồn lực của tổ chức với những cơ hội thị trường thay đổi nhanh chóng. Mục tiêu của việc hoạch định chiến lược là làm cho các sản phẩm và các đơn vị kinh doanh đạt được lợi nhuận và sự tăng trưởng của chúng.

Các khái niệm và công cụ là nền tảng của việc hoạch định chiến lược đã hình thành vào những năm 70 như là kết quả của một loạt cú sốc tác động đến nền công nghiệp Mỹ: khủng hoảng năng lượng, lạm phát hai chữ số, sự trì trệ của nền kinh tế, chiến thắng của người Nhật trong cạnh tranh... Các công ty của Mỹ không còn có thể dựa vào các dự án tăng trưởng đơn giản để hoạch định sản phẩm, doanh số và lợi nhuận. Ngày nay, mục tiêu đích của việc hoạch định chiến lược là giúp một công ty lựa chọn và tổ chức các đơn vị kinh doanh của nó theo cách duy trì sự vững mạnh cho công ty ngay cả khi các sự kiện không trông đợi tác động làm lệch hướng đối với các đơn vị kinh doanh riêng biệt hay những dòng sản phẩm của công ty.

Hoạch định chiến lược đòi hỏi các hoạt động ở 3 phạm vi chính yếu: đầu tiên là quản trị các đơn vị kinh doanh của công ty như là 1 danh mục đầu tư. Phạm vi thứ 2 bao gồm việc đánh giá sức mạnh của mỗi đơn vị kinh doanh qua việc xem xét tỷ lệ tăng trưởng thị trường, vị trí công ty và sự thích ứng với thị trường đó. Phạm vi chính yếu thứ 3 chính là chiến lược. Đối với mỗi một đơn vị kinh doanh, công ty phải phát triển 1 kế hoạch để hoàn thành những mục tiêu dài hạn.

Marketing đóng vai trò chính yếu trong tiến trình hoạch định chiến lược. Theo nhà quản trị việc hoạch định chiến lược tại General Electric: “Nhà quản trị Marketing có chức năng quan trọng nhất trong tiến trình hoạch định chiến lược, họ có vai trò lãnh đạo trong việc định ra sứ mệnh kinh doanh doanh; phân tích môi trường, cạnh tranh và những tình huống kinh doanh; phát triển các mục tiêu, mục đích và chiến lược; xác định sản phẩm, thị trường, kênh phân phối và những kế hoạch chất lượng để thực thi chiến lược các đơn vị kinh doanh. Các vai trò này đưa đến việc phát sự phát triển các chương trình và những kế hoạch tác nghiệp liên kết đầy đủ với kế hoạch chiến lược”

Để hiểu quản trị Marketing, chúng ta phải hiểu được việc hoạch định chiến lược. Và để hiểu hoạch định chiến lược, chúng ta phải nhận ra rằng: các công ty thường hoạch định theo 3 cấp độ tổ chức: cấp độ công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng. Cấp công ty chịu trách nhiệm thiết kế chiến lược của công ty để định hướng hoạt động cho toàn bộ tổ chức; đưa ra các quyết định phân bổ các nguồn lực cho mỗi bộ phận cũng như từng đơn vị kinh doanh. Mỗi đơn vị kinh doanh phát triển một chiến lược của mình để đảm bảo khả năng sinh lời trong tương lai. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh sẽ được thực thi bằng một sự phối hợp của các chiến lược chức năng (marketing, sản xuất, R&D,...), và như vậy mỗi đơn vị kinh doanh hay mỗi cấp sản phẩm (dòng sản phẩm, thương hiệu) trong 1 đơn vị kinh doanh sẽ phát triển 1 kế hoạch Marketing để đạt được mục tiêu trong thị trường sản phẩm của nó.

Kế hoạch Marketing vận hành ở 2 cấp độ. Kế hoạch chiến lược Marketing đặt ra các mục tiêu và chiến lược marketing dựa trên cơ sở các phân tích về cơ hội và tình hình thị trường hiện tại. Kế hoạch Marketing chiến thuật định ra các chiến lược Marketing chuyên biệt bao gồm quảng cáo, bán hàng, định giá, kênh phân phối và dịch vụ.

Kế hoạch Marketing là công cụ chính để định hướng và phối hợp các nỗ lực Marketing. Ngày nay, ở trong các tổ chức bộ phận Marketing không còn tự mình lập ra các kế hoạch Marketing. Hơn thế, các kế hoạch được phát triển bởi các nhóm, mà trong đó các cá nhân tham gia là từ mọi chức năng quan trọng. Sau đó các kế hoạch này được thực thi tại cấp độ phù hợp với tổ chức. Kết quả được giám sát, và hành động điều chỉnh sẽ được thực thi khi cần.

## 1. Khái quát về hoạch định và chiến lược

Thuật ngữ "hoạch định" (plan) có nguồn gốc từ từ "planus" có nghĩa là mức độ, cấp độ hay bề mặt của mặt phẳng trong tiếng La Tinh. Trong suốt thế kỷ 17, khi du nhập vào Anh quốc, nó có ý nghĩa liên quan đến các vật dụng như bản đồ, bản thiết kế hay những bản vẽ cho các bề mặt của mặt phẳng. Trong chiến tranh thế giới thứ hai, khái niệm hoạch định phát triển mạnh mẽ và vào những năm 1950, trong các ngành công nghiệp của Mỹ, công tác hoạch định trở thành một hoạt động được tài trợ ngân sách hàng năm. Hoạt động hoạch định đã mở ra các cách thức, các khía cạnh phân tích hoạt động của tổ chức nhằm xử lý các vấn đề về tài chính, tăng tỉ lệ lợi nhuận và đạt được các mục tiêu tài chính khác. Khía cạnh tiếp theo là tăng cường ngân sách hàng năm phục vụ cho các dự đoán dài hạn, các kế hoạch 5 năm của tổ chức. Cũng giống như lập ngân sách, hoạch định trên cơ sở dự đoán (hoạch định dài hạn) từ các xu hướng trong quá khứ. Thật ra, các dự đoán này đã được sử dụng từ trước đó nhưng chỉ tới những năm 60, các kỹ thuật dự đoán cao cấp hơn (phân tích xu hướng và các mô hình hồi quy) mới được sử dụng một cách rộng rãi. Ngày nay, hoạch định là một chức năng căn bản và đầu tiên của nhà quản trị và là tiến trình trong đó nhà quản trị xác định và lựa chọn mục tiêu của tổ chức và vạch ra các hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu.

Cũng trong thời gian này, tác động của các lực lượng bên ngoài đối với hoạt động của tổ chức được các nhà quản trị quan tâm nhiều hơn. Năm 1957, Selznick đã đưa ra khái niệm về cạnh tranh phân biệt và nhấn mạnh yêu cầu gắn kết tình hình bên trong với các khả năng có thể xảy ra của môi trường bên ngoài trong hoạch định hoạt động của các tổ chức. Trong những năm 1960, các học giả cùng với trường kinh doanh Harvard đã đưa ra mô hình SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) nổi tiếng, và sau đó nó đã trở thành nền móng cho sự phát triển của các lý thuyết về hoạch định chiến lược. Cũng trong thời kỳ này, thuật ngữ "chiến lược" (Strategy) đã trở thành thuật ngữ kinh doanh và xuất hiện trong tác phẩm của A.D. Chandler "Chiến lược và cấu trúc". Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ "Strategos" trong tiếng Hy Lạp cổ có nghĩa là nghệ thuật chung, dùng để diễn tả sự phát triển của lực lượng quân đội dưới sự chỉ đạo của một tướng lĩnh.

Từ thế kỷ thứ 18, từ này đã được sử dụng trở lại bởi các nhà lý luận về quân sự. Cuốn sách nổi tiếng Vom Kriege (Trong cuộc chiến) của Carl Von Clausewitz (1780 - 1831) đã trở thành một cuốn tự điển về chiến lược và có ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy về quân sự kể từ khi nó được xuất bản. Clausewitz đã định nghĩa chiến lược như là một cách thức để đánh trận và kết thúc cuộc chiến. Cuối thế kỷ 19, với việc phát triển theo chiều hướng khá phức tạp của xã hội, quan niệm về chiến lược được mở rộng. Chiến lược là thuật ngữ để mô tả việc quản lý các chính sách của quốc gia. Đầu thế kỷ 20, các thuật ngữ "Chiến lược chính" (grand

strategy) và "Chiến lược được ưu tiên" (higher strategy) được đề cập đến như là nghệ thuật sử dụng các nguồn tài nguyên quốc gia cho sự phát triển và các mục tiêu cụ thể của quốc gia đó. A.D

Chandler đã xem chiến lược bao gồm việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của tổ chức và thiết lập một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó. Trong khi đó thì Johnson và Scholes quan niệm: Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan.

Hoạch định chiến lược đã phát triển nhanh chóng như là một khoa học về kinh doanh trong suốt những năm 1960 và trở thành một "tôn giáo thật sự" theo như lời của Mintzberg. Hoạch định chiến lược đã trở thành một chức năng quan trọng được thực hiện ở cấp cao trong các tổ chức có quy mô lớn và quan điểm hoạch định chiến lược cho các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) cũng được hình thành. SBU, một khái niệm được McKinsey và General Electric phát triển, có thể là một thực thể kinh doanh độc lập đối với công ty và cần thỏa mãn những tiêu chuẩn sau:

- Có sứ mệnh kinh doanh riêng
- Độc lập với các SBU khác
- Có các đối thủ cạnh tranh cụ thể trên thị trường
- Có khả năng tiến hành việc thống nhất các tiến trình hoạch định với các SBU phụ thuộc hoặc các SBU khác có liên quan
- Có khả năng kiểm soát các nguồn lực quan trọng
- Đủ lớn để phát triển đáp ứng mong đợi của nhà quản lý cấp cao và đủ nhỏ để thực hiện được chức năng phân phối nguồn lực của công ty.

Tuy nhiên, cần hiểu rằng việc xác định các SBU thông thường là một hành động chủ quan, rất nhiều tổ chức đã thiết lập nên các bộ phận hay chi nhánh như là các SBU.

Hoạch định chiến lược là một tiến trình bao gồm (1) xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh, (2) phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức, (3) hình thành mục tiêu chung, (4) tạo lập và chọn lựa các chiến lược để theo đuổi, và (5) phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu tổ chức. Mục đích chung của hoạch định chiến lược là ứng phó một cách hữu hiệu với những cơ hội và rủi ro của môi trường trong mối liên hệ với các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi của tổ chức.

Các công cụ ra quyết định hoạch định chiến lược, các mô hình phân tích danh mục đầu tư đã rất phát triển trong khoảng thời gian từ những năm 1960 đến những năm 1970 để hỗ trợ cho việc hoạch định các phương án chiến lược trong các tổ chức đa dạng hóa. Hoạch định chiến lược trở thành một công cụ quản lý trong kỷ nguyên này, và như Michael Porter đã chỉ ra rằng " Thật sự đã có một khoa học về quản trị mới và rất quan trọng đã được hình thành. Các nhà quản trị điều hành có thể nói rằng họ đã thực hành việc hoạch định chiến lược, nhu cầu về đội ngũ lập kế hoạch tăng lên và vai trò của những nhà tư vấn chiến lược trở nên quan trọng hơn bao giờ hết"

Năm 1980, Porter đã đưa ra công trình nghiên cứu đầu tiên của ông với nội dung đề cập đến lý thuyết về lợi thế cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh đóng vai trò như một chất xúc tác để

khuấy động mối quan tâm của mọi người về hoạch định chiến lược khi khoa học về hoạch định chiến lược đã không còn là mối quan tâm lớn. Khái niệm của Porter về phân tích ngành kinh doanh, các chiến lược cạnh tranh chung và phân tích chuỗi giá trị đã được hoan nghênh rộng rãi và được sử dụng vào các ngành kinh doanh. Đồng thời, đối với các nhà nghiên cứu nó cũng đóng một vai trò rất quan trọng trong việc nghiên cứu một cách có hệ thống mối liên hệ giữa một chiến lược hiệu quả và hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, ảnh hưởng của lý thuyết này càng mạnh mẽ không có nghĩa đây là cách tiếp cận hoạch định chiến lược duy nhất. Tình trạng này đã xảy ra trong suốt những năm 1980.

## 2. Sự phát triển của các trường phái quản trị chiến lược

Quan điểm về chiến lược đã phát triển qua thời gian và tương ứng là quan điểm hoạch định và quản trị chiến lược cũng đã phát triển theo những chiều hướng khác nhau. Mintzberg đã xác định 10 trường phái lý luận về quản trị chiến lược và chúng được chia thành 3 nhóm chính:

Nhóm 1: Nhóm trường phái quy tắc hay chỉ thị

- Trường phái thiết kế: Trường phái này xuất hiện vào cuối những năm 1950 và đầu những năm 1960, trong đó, người ta xem chiến lược như là một tiến trình nhận thức. Trường phái này thoát ly khỏi nghiên cứu của Selznick, Chandler và mô hình SWOT đã được đưa ra trước đó. Mô hình đơn giản của trường phái này đã đưa đến trường phái hoạch định.
- Trường phái hoạch định: Trường phái này nổi lên từ năm 1965 với việc xuất bản ấn phẩm Chiến lược công ty của Ansoff, trong đó nó xem xét việc hoạch định chiến lược giống như là một tiến trình được tiêu chuẩn hoá cao dựa trên các mô hình phức tạp, các giai đoạn kiểm tra và kỹ thuật bao quát. Trường phái này đã thống trị trong suốt những năm 70 nhưng vào đầu những năm 80, nó đã bị công kích mạnh mẽ và đến những năm 90, nó đã thất bại.
- Trường phái định vị: Trường phái này được Porter nêu ra vào những năm 1980 trong bối cảnh có hai luồng quan điểm khác đang tồn tại: các quan điểm về quân sự (chiến lược kinh doanh dựa trên chiến lược về quân sự của Tôn Tử, Clausewitz and Liddel Hart) và quan điểm tư vấn (các mô hình của Nhóm tư vấn Boston và tác động của lợi nhuận lên chiến lược marketing - PIMS - được phát triển vào những năm 1960). Ngày nay, trường phái này vẫn được xem trọng và được ứng dụng trong việc phát triển các mô hình chiến lược mới.

Nhóm 2: Nhóm trường phái mô tả

- Trường phái doanh nhân: Mặc dù trường phái này thịnh hành trong những năm 1980, thật ra nó xuất hiện sớm hơn nhiều với sự đóng góp của Schumpeter(1934), Strauss(1944) và Cole(1959). Những người này cho rằng các quan điểm của những nhà lãnh đạo có tầm nhìn là chìa khoá của sự phát triển kinh tế. Đây chính là tiền đề nền tảng cho sự phát triển của các quan niệm về tầm nhìn và tư duy lãnh đạo chiến lược vào những năm 1980.
- Trường phái nhận thức: Xuất hiện vào những năm 1980, trường phái này đề cao vai trò của tâm lý, và cho rằng việc hình thành chiến lược chính là một quá trình thuộc về tinh thần. Quan điểm này tập trung vào việc làm rõ ảnh hưởng của tâm lý trải nghiệm đến sự hình thành năng lực tri giác (cách thức mà các nhà chiến lược đưa ra quyết



định), đến việc hình thành các ý niệm (cách thức chiến lược được phổ biến), đến việc tư duy lại nhận thức (chiến lược thay đổi ra sao qua thời gian hay tại sao nó lại không thay đổi) và đến lối tư duy chiến lược (tại sao các nhà chiến lược có các định hướng dựa trên kinh nghiệm khác nhau). Ví dụ, công ty 3M đã đưa ra các sự kiện chiến lược làm cơ sở cho các tiến trình hoạch định kinh doanh của nó. Dựa trên tiền đề "writing is thinking", các cá nhân tại 3M được cổ vũ để phát triển các kế hoạch kinh doanh theo hình thức tường thuật. Người ta tin tưởng rằng việc thảo luận chiến lược sẽ mang lại 2 lợi ích: thứ nhất, họ sẽ làm rõ được cơ sở tư duy của kế hoạch chiến lược; thứ hai, người ta sẽ thấy được chính bản thân mình trong câu chuyện, từ đó có thể tăng cường tính cam kết của mỗi người nhân viên.

- Trường phái học tập: Trong trường phái này, người ta cho rằng chiến lược là một quá trình rất dễ nhận thấy được. Các nhà hoạch định chiến lược tích lũy học thức qua thời gian, tích lũy kinh nghiệm, nâng cao hiểu biết về năng lực của tổ chức để thực hiện việc xây dựng chiến lược một cách hiệu quả. Vào những năm 90, lý thuyết này đã rất được quan tâm, và cho đến những năm đến đây, trường phái này vẫn có những tác động lớn.
- Trường phái chính trị: Trường phái này xuất hiện vào những năm 70 và tiếp tục được tồn tại trong suốt những năm 90. Theo đó cho rằng sự hình thành chiến lược cũng giống như một tiến trình tạo dựng quyền lực. Trường phái này tập trung làm rõ vai trò của thương lượng, đàm phán đối với sự hình thành chiến lược đặc biệt trong kỷ nguyên của toàn cầu hoá và sự thay đổi không ngừng của tổ chức.
- Trường phái văn hóa: Trường phái này nhất mạnh tầm quan trọng của văn hóa trong việc duy trì chiến lược. Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức xuất hiện vào những năm 80 khi các công ty Nhật Bản đã giành được những thành công lớn trong cuộc đối đầu với công ty của Mỹ. Viện hàn lâm Scandinavian và các nhà chuyên môn đã rất quan tâm nghiên cứu về quan điểm này. Ngày nay người ta vẫn còn đề cao văn hoá của tổ chức, đặc biệt trong lĩnh vực marketing, tạo ra một nền văn hoá tổ chức định hướng theo thị trường.
- Trường phái môi trường: Xuất hiện vào cuối những năm 70, cho rằng tính chất của các tổ chức là bị động và việc hình thành chiến lược chủ yếu nhằm đáp ứng các điều kiện bên ngoài hơn là các tiến trình bên trong tổ chức. Mintzberg cho rằng việc quan tâm đến trường phái này thật sự không có ý nghĩa.

### Nhóm 3: Trường phái cấu trúc

Trường phái này đã kết hợp 9 quan điểm trên thành một thể duy nhất. Sự hình thành chiến lược được xem như là một giai đoạn của tiến trình trong đó các loại cấu trúc và hình thức của tổ chức được gắn kết với từng môi trường cụ thể và có tiến trình hình thành chiến lược cụ thể. Không hề ngạc nhiên khi Mintzberd đã rất tán thành quan điểm này và cho rằng trường phái này sẽ còn tiếp tục phát triển.

Phân tích của Mintzberf về 10 trường phái trên đã cung cấp cơ sở lý luận để làm rõ các quan điểm khác nhau về tiến trình hoạch định chiến lược của các nhà hoạch định chiến lược, các nhà quản lý, các nhà tư vấn, các viện nghiên cứu và các chuyên gia. Không có cách thức nào là duy nhất đúng để hoạch định. Một quá trình hoạch định tốt cần phải thống nhất và thích hợp đối với từng tình hình kinh doanh cụ thể.

### 3. Những sự phê bình đối với hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược, đặc biệt là trường phái hoạch định trong những năm 70, là một quá trình hoạch định từ trên xuống, được kiểm soát bởi những nhà lập kế hoạch, những người được coi là cao ngạo và xa rời thực tế kinh doanh của tổ chức và thiếu các kinh nghiệm kinh doanh thực tiễn - đặc biệt là kinh nghiệm quản lý trực tuyến (hầu hết các thạc sĩ kinh doanh đều học bằng từ trường college mà không qua thực tiễn kinh doanh), thiếu các kiến thức cụ thể về ngành nghề kinh doanh, quá dựa dẫm vào các kỹ thuật phân tích mà thiếu đi những kỹ năng sáng tạo. Porter còn cho rằng các kỹ thuật phục vụ cho việc hoạch định chiến lược như đường cong kinh nghiệm, lý thuyết về vòng đời sản phẩm và hoạch định danh mục đầu tư đều dựa trên những luận điểm quá sức giản đơn về cạnh tranh và các biện pháp giải quyết có tính chất tình thế. Các quyết định quan trọng liên quan đến sự thành công của công ty đôi khi không được quan tâm đúng mức.

Việc hoạch định chiến lược thực hiện ở các đầu não của công ty mẹ khó mà đúng với tình hình hoạt động từng ngày và thực tế của các SBU bên dưới. Các nhà quản trị trực tuyến trực tuyến được giao trách nhiệm thực hiện các kế hoạch chiến lược được vạch ra ở cấp trên đóng góp khá ít vào tiến trình hình thành chiến lược. Do vậy, họ thường cảm thấy dần xa lánh và không có tinh thần cam kết thực hiện các chiến lược được đưa xuống.

Trong suốt những năm 70, tiến trình hoạch định đã không quan tâm đến vai trò của tư duy chiến lược. Thay vì xác định rõ và truyền thông về chiến lược, người ta lại nhấn mạnh vào những kế hoạch đồ sộ không có ý nghĩa trong dài hạn. Điều này đã làm giới hạn các hoạt động cũng như bác bỏ các kế hoạch của những nhà quản lý trực tuyến.

Trong tác phẩm Sự trỗi dậy và sụp đổ của Hoạch định chiến lược, Mintzberg thậm chí còn phê phán hoạch định chiến lược dữ dội hơn. Ông cho rằng cần phải có sự phân biệt rõ ràng giữa hoạch định và chiến lược. Ông cho rằng chiến lược chính là điểm bắt đầu của quá trình hoạch định và ngược lại, hoạch định sẽ "hiện thực hoá chiến lược". Mintzberg cũng đã phân biệt rõ giữa phân tích và tổng hợp. Phân tích là một tiến trình chia nhỏ tổng thể thành các phần nhỏ để xác định bản chất, tầm quan trọng, chức năng và mối quan hệ của từng phần với các phần khác. Tổng hợp thì ngược lại. Nó là một quá trình gắn kết các phần nhỏ lại thành một thể thống nhất. Mintzberg đã kết luận rằng sai lầm nghiêm trọng của trường phái hoạch định là các đề xướng trong việc nhận biết sự khác biệt tất yếu giữa hai quá trình này. Ông đã tranh luận mạnh mẽ: Vì tiến trình phân tích không thể là một tiến trình tổng hợp nên hoạch định chiến lược không phải là sự hình thành chiến lược. Tiến trình phân tích có thể được thực hiện trước là hỗ trợ cho sự tổng hợp bằng cách xác định các nhân tố của tổng thể. Phân tích còn có thể thực hiện sau và làm rõ cho tổng hợp bằng cách chia nhỏ và làm rõ các kết quả. Tuy nhiên, tiến trình phân tích không thể thay thế được quá trình tổng hợp. Không có sự chuẩn bị nào khả dĩ cho phép các tiến trình chính thức dự đoán sự ngắt quãng thông tin đến nhà quản lý - những người bị chia cách ra khỏi các hoạt động của họ, tạo ra các chiến lược lạ thường.

Với những chỉ trích trên, không có gì ngạc nhiên khi hoạch định chiến lược đã chịu sự phản ứng ngày càng cao vào cuối những năm 70 và sự tranh cãi còn tiếp tục đến đầu những năm 80. Vào năm 1983, General Electric, công ty đã đi tiên phong trong việc thiết lập môn học hoạch định chiến lược, đã huỷ bỏ bộ phận hoạch định từng được hoan nghênh ở khắp nơi của nó. Từ thời điểm này, hoạch định chiến lược trở nên lỗi thời, những đến cuối những năm 80, nó lại trở lại tuy rằng dưới một hình thức khác. Lúc này, khái niệm hoạch định chiến lược được mở rộng là việc thực hiện và kiểm soát quá trình hoạch định. Bên cạnh đó, một thuật ngữ mới ra đời là quản trị chiến lược giành được quan tâm lớn. Như vậy, quản trị chiến lược cùng với việc thực hiện hoạch định chiến lược đã trở thành một quá trình đơn nhất.

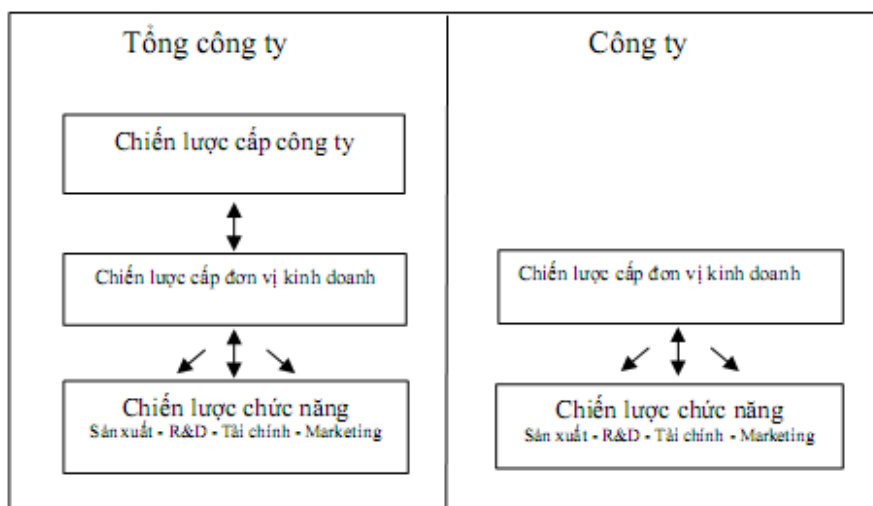
## 4. Các cấp hoạch định và các loại kế hoạch

Trong các công ty lớn được tổ chức phức tạp, thông thường các kế hoạch được xây dựng ở ba cấp sau: cấp công ty, cấp SBU và cấp chức năng trong mỗi SBU. Việc hoạch định có thể khác nhau ở các tổ chức khác nhau tuy nhiên nhìn chung việc quản trị chiến lược đều liên quan đến những cấp hoạch định này:

- **Cấp công ty:** Ở cấp này, việc hoạch định phải đưa ra được các danh mục đầu tư tổng thể của một tổ chức và điều quan trọng nhất là việc xây dựng và duy trì một danh mục các ngành kinh doanh có hiệu quả cao. Nhìn chung, nó bao gồm những quyết định về thông báo sứ mệnh của công ty (viễn cảnh của những nhà quản lý về cách thức mà công ty sẽ cạnh tranh trong tương lai); đưa ra các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn (lợi nhuận, thu nhập trên vốn đầu tư ROI, thu nhập trên cổ phiếu EPS, chu chuyển tiền mặt cho từng đơn vị SBU...); xác định chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả của mỗi SBU; xác định chiến lược để điều phối hiệu quả các SBU có liên quan với nhau; phân phối lại các nguồn lực (các ưu tiên đầu tư cho những SBU đang tồn tại hay các SBU mới); các quyết định chiến lược thiết lập và duy trì các nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh (ví dụ như sức mạnh tài chính); quyết định chiến lược phát triển công ty (bao gồm hiệu quả kinh doanh, liên doanh liên kết hay xoá bỏ công ty)
- **Cấp SUB:** Về cơ bản, cấp hoạch định SBU sẽ các định cách thức từng đơn vị kinh doanh cạnh tranh trong ngành hàng của nó. Đặc biệt quan trọng là phát triển các chiến lược liên quan đến việc xác định vị trí của thị trường-sản phẩm và thiết lập các lợi thế cạnh tranh của bản thân SBU này. Nhìn chung, các chiến lược kinh doanh cấp SBU bao gồm các nhiệm vụ và mục tiêu kinh doanh; đưa ra những chiến lược để đạt được các mục tiêu, nguồn lực phục vụ cho việc tạo ra lợi thế cạnh tranh (ví dụ như dẫn đạo về chi phí thấp, chiến lược khác biệt hoặc tập trung); phân bổ nguồn lực (cho từng chức năng hoặc đối với mỗi dây hàng hoá). Một kế hoạch chiến lược đơn vị kinh doanh tốt cần bao gồm chiến lược liên doanh, liên kết.
- **Cấp tác nghiệp hoặc chức năng:** Ở cấp này, chiến lược bao gồm tất cả các hoạt động chức năng của tổ chức (sản xuất, tài chính, marketing, R&D, nguồn nhân lực). Chiến lược cần tập trung vào việc phát triển các chức năng và bộ phận nhằm hỗ trợ cho hoạch định chiến lược cấp SBU. Ngoài ra, cần làm rõ sự khác biệt giữa các kế hoạch chiến lược dài hạn với các kế hoạch chức năng hay kế hoạch hàng năm.

Đối với các tổ chức kinh doanh độc lập, chiến lược cấp công ty và chiến lược cấp kinh doanh là một và có ý nghĩa như nhau. Trong khi thuật ngữ "chiến lược công ty" và "kế hoạch chiến lược công ty" được sử dụng một cách thích hợp trong hoạch định chiến lược ở các Tổng công ty phức tạp, thường được sử dụng để mô tả việc hoạch định chiến lược ở cấp cao nhất ở các công ty độc lập. Cho dù được dùng như thế nào đi nữa, mối quan hệ giữa các cấp độ hoạch định có thể được thể hiện theo trật tự cho ở hình sau.

Trong khi thuật ngữ "cơ cấu cấp bậc" được sử dụng để mô tả mối quan hệ giữa các cấp hoạch định khác nhau, thì điều này không có nghĩa là nó ám chỉ mô hình hoạch định từ trên xuống dưới rất phổ biến trong những năm 70 của thế kỷ XX. Mặc dù một kế hoạch công ty cần đưa ra các chỉ dẫn cho toàn bộ tổ chức và các cách thức để đạt được phối hợp linh hoạt, sự phát triển chiến lược vẫn cần được xem xét theo hai tiến trình.



Hệ thống các cấp bậc hoạch định

Chiến lược ở cấp chức năng có thể góp phần khắc họa rõ chiến lược chung toàn công ty – ví dụ tiến trình hoạch định kế hoạch marketing có thể cho thấy cơ hội của công ty đối với các thị trường hay sản phẩm mới.

Thêm vào đó, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh cũng tác động lớn đến sự hình thành chiến lược tổng thể của công ty - ví dụ, một SBU có thể phát hiện ra lĩnh vực kinh doanh có liên quan đến lợi thế đặc biệt của nó.

Tóm lại, mối quan hệ theo chiều dọc giữa 3 cấp độ hoạch định chiến lược cần được xem xét trên 2 tiến trình đóng góp vào việc ra quyết định của tổ chức: từ trên xuống và từ dưới lên. Mối quan hệ này có thể được mô tả theo cách tiếp cận hoạch định goals-down-plans-up, trong đó những nhà quản trị cấp cao nhất đưa ra các mục tiêu cho từng SBU trong khi những nhà quản trị cấp SBU được trao trách nhiệm phát triển một kế hoạch chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu này. Các kế hoạch này sau đó sẽ được trình lên các cấp quản lý cao nhất phê chuẩn thông qua.

Cũng cần chú ý rằng có mối quan hệ hoạch định theo chiều ngang giữa các SBU và giữa các cấp chức năng khác nhau ở từng SBU. Ví dụ, các kế hoạch marketing cần xem xét khả năng tài chính, khả năng sản xuất, nguồn nhân lực... Các SBU cũng cần liên kết với nhau để chia sẻ nguồn lực trong nỗ lực nhằm đạt được sự đồng thuận cao. Các mối quan hệ này có thể có được thông qua tiến trình cân nhắc, xem xét rồi đưa ra ý kiến.