

GÓC NHÌN ĐA CHIỀU VỀ MÔ HÌNH, CÁC CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH, CÁC CẤP ĐỘ VÀ CÁC RÀO CẢN CHO SỰ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC TRONG TỔ CHỨC

Lê Thanh Hà¹, Cao Quốc Việt²

TÓM TẮT

Title: *A multi-dimensional perspective on models of strategy, planning tools, level of strategies and barriers to strategic choice in organizations*

Từ khóa: *Mô hình chiến lược, các công cụ, các cấp độ chiến lược*

Keywords: *Strategic models, strategic planning tools, strategic levels*

Lịch sử bài báo:

Ngày nhận bài: 22/11/2020;

Ngày nhận kết quả bình duyệt: 02/12/2020;

Ngày chấp nhận đăng bài: 10/12/2020.

Tác giả: ^{1,2} Trường Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: vietcq@ueh.edu.vn

Nghiên cứu này tổng hợp các quan điểm trái chiều về các mô hình chiến lược, các công cụ hoạch định chiến lược, các cấp độ chiến lược và một số các rào cản về sự lựa chọn chiến lược trong các tổ chức. Những lập luận ủng hộ và phản đối khác nhau sẽ cho thấy các ưu điểm, tồn tại của các mô hình và công cụ. Từ đó, các nhà nghiên cứu, nhà quản trị sẽ có một nền tảng lý thuyết phản ánh góc nhìn đa chiều để áp dụng vào nghiên cứu lý thuyết cũng như nghiên cứu ứng dụng trong thực tiễn hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

ABSTRACT

This paper combines conflicting views on strategic models, strategic planning tools, strategic levels, and some of the barriers to the strategic choice of organizations. Various supporting and opposing arguments will show the advantages and shortcomings of the models and tools. Based on this analysis, researchers and managers will have a theoretical background that reflects multi-dimensional perspectives to apply in academic research as well as applied research in the practical operations of enterprises.

Giới thiệu

Lịch sử phát triển của chiến lược đã trải qua nhiều giai đoạn khác nhau với nhiều dòng tư tưởng khác nhau và trường phái khác biệt nhau. Sự khác biệt này đã mang lại kết quả là nhiều mô hình chiến lược, công cụ cũng như các cấp độ chiến lược ra đời. Điều này cung cấp cho các nhà quản trị một bức tranh vừa sinh động vừa rối rắm. Nhà quản trị sẽ có nhiều lựa chọn về mô hình cũng

như các công cụ. Tuy nhiên, nếu như không nhận ra các ưu điểm, tồn tại của từng mô hình, từng công cụ thì họ sẽ áp dụng một cách cứng nhắc. Vì vậy, bài báo này mô tả, phân tích các công trình nổi trội nhất về chiến lược liên quan đến các mô hình, các công cụ và các cấp cũng như các rào cản ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược. Từ đó, cung cấp cho các nhà quản trị một bức tranh

khái quát để họ có thể áp dụng vào thực tiễn doanh nghiệp.

Các khái niệm

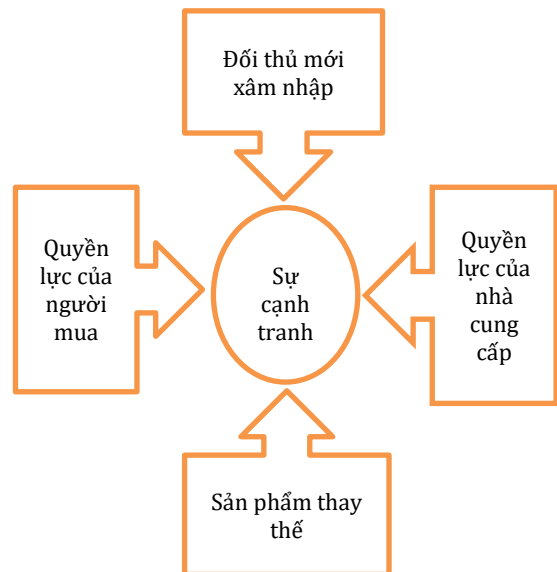
Các mô hình chiến lược

Có nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược, từ đó tạo ra một loạt các mô hình chiến lược mà các tổ chức có thể áp dụng (De Wit và Meyer, 2010; Johnson và cộng sự, 2014). Trên thực tế, có bốn mô hình chiến lược cơ bản phổ biến gồm: (1) mô hình các lực lượng cạnh tranh, (2) quan điểm chiến lược dựa trên nguồn lực, (3) mô hình xung đột chiến lược và (4) chiến lược như công cụ thực tiễn, trong đó hai mô hình đầu tiên là phổ biến nhất (McNeilly, 2012; Mintzberg và cộng sự, 2009; Suddaby và cộng sự, 2013; Teece và cộng sự, 1997; Whittington, 2010).

(1) *Mô hình các lực lượng cạnh tranh*: Kể từ khi ra đời vào những năm 1980, mô hình này đã trở thành phương pháp tiếp cận chủ yếu đối với chiến lược (Johnson và cộng sự, 2014). Nguyên lý trung tâm của nó là vai trò cần thiết phải liên kết tổ chức với môi trường, khía cạnh quan trọng của nó là ngành công nghiệp hoặc các ngành mà nó cạnh tranh. Mô hình này gắn liền tên tuổi của Michael Porter (1980, 1985), người khai sinh trường phái Định vị thuộc dòng chiến lược kẻ đơn (xem Hình 1). Porter cho rằng khả năng tăng lợi nhuận của công ty phụ thuộc vào khả năng ảnh hưởng đến năm lực lượng cạnh tranh này nhằm định vị doanh nghiệp từ đó nhằm tối đa hóa giá trị của các năng lực phân biệt với các đối thủ cạnh tranh (Porter, 1985). Để làm được điều đó, Porter (1985) khẳng định chỉ có ba chiến lược chung cơ bản mà một công ty có thể áp dụng để vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh: *Dẫn đầu chi phí, khác biệt hóa sản phẩm và chuyên môn hóa tập trung*.

Ở Việt Nam, mô hình Porter rất phổ biến, được nhiều trường đại học có ngành Quản trị kinh doanh giảng dạy và rất nhiều trung tâm tư vấn giảng dạy mô hình này cho các doanh nghiệp. Tuy nhiên, các mô hình khác cũng cần được phổ biến.

Về mặt thực tiễn, nhiều học giả tổng kết rằng các cuộc cạnh tranh lớn trong hơn 40 năm qua, đặc biệt là giữa các công ty Nhật Bản và Mỹ, các công ty có xu hướng chiến thắng không phải là những doanh nghiệp bảo vệ vị trí dẫn đầu thị trường của chúng mà bởi chúng đã sử dụng nguồn lực độc đáo để thay đổi luật chơi (Armstrong và Shimizu, 2007; Hamel và Prahalad, 1989, 1994). Từ đó, mô hình quan điểm dựa trên nguồn lực (*Resource – Based View RBV*) ra đời.



Hình 1: Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter (1985)

Quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV):

Những nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm các tài sản hữu hình, như nhà máy và thiết bị; tài sản vô hình, như bằng sáng chế và thương hiệu; và các năng lực chẳng hạn như các kỹ năng, kiến thức và tài năng của

các cá nhân và nhóm (Amit và Schoemaker, 1993; Lockett và cộng sự, 2009; Wernerfelt, 1995). Các nguồn lực như vậy được nhúng sâu trong một quy trình của tổ chức và rất khó để người khác sao chép (Ordanini và Rubera, 2008). RBV phát triển từ công việc của các nhà kinh tế, những người lập luận rằng không có hai công ty nào sở hữu cùng một nguồn lực kết hợp lại (Penrose, 1959).

Mô hình xung đột chiến lược (Strategic Conflict Model): Mô hình này xem chiến lược sự cạnh tranh như một cuộc chiến giữa các công ty đối thủ, và lãnh đạo doanh nghiệp với tư cách là chỉ huy quân sự. Nó dựa trên công trình của các chiến lược gia quân sự như von Clausewitz (von Clausewitz và cộng sự, 2001); Tôn Tử (Michaelson, 2001), và cố gắng áp dụng chiến thuật quân sự của họ cho các tổ chức kinh doanh hiện đại (Mintzberg và cộng sự, 2009).

Sự chỉ trích chính của các chiến lược dựa trên xung đột là chúng chỉ hữu ích trong một phạm vi hẹp. Teece và cộng sự (1997) lưu ý rằng mô hình có thể phù hợp hơn trong các tình huống có sự cân bằng đồng đều giữa các đối thủ trong một ngành (ví dụ Coca-Cola và Pepsi) thay vì trong các tình huống mà một tổ chức có lợi thế cạnh tranh đáng kể so với các đối thủ của nó (ví dụ Amazon).

Mô hình chiến lược như công cụ thực tiễn (Strategy-as-Practice SAP): Đây là mô hình chiến lược mới nhất xuất hiện. Thuộc tính chính của nó phản ánh hai luận điểm. Đầu tiên, nó tập trung vào các hoạt động ở cấp độ vi mô mà các tổ chức thực hiện hàng ngày để phát triển và thực hiện chiến lược (Bromiley và Rau, 2014). Thứ hai, nó tìm cách đưa các nhà quản lý trở lại bức tranh chiến lược bằng cách kiểm tra sự tương tác giữa các công cụ hoạch định chiến lược và

những người sử dụng chúng, do đó nó có tên gọi chiến lược như công cụ thực tiễn (Jarzabkowski và Whittington, 2008). Xét trên quan điểm này, nó phù hợp với đề xuất của Mintzberg (1978) về chiến lược khẩn cấp. Những người ủng hộ mô hình chiến lược khẩn cấp lập luận rằng các công cụ hoạch định chiến lược thường không được sử dụng cho mục đích mà chúng được thiết kế hoặc áp dụng một cách thích hợp. Thay vào đó, họ lập luận rằng việc lựa chọn và sử dụng các công cụ như vậy phụ thuộc vào mục đích, năng lực, sở thích và kỹ năng của những người chọn và sử dụng chúng (Jarzabkowski và Kaplan, 2015).

Công cụ hoạch định chiến lược

Các công cụ hoạch định chiến lược có xu hướng định tính hoặc định lượng. Điều này phần lớn là sự phản ánh của các loại hình tổ chức mà chiến lược được áp dụng và mức độ ưu tiên đến định lượng, đặc biệt là trong lĩnh vực tài chính ở Hoa Kỳ, nhiều công cụ chiến lược hàng đầu bắt nguồn từ đây (Grant, 1991; Hax và Majluf, 1996; Moore, 1992). Tuy nhiên, các quốc gia công nghiệp hàng đầu khác, đặc biệt là Nhật Bản và Đức, ít phụ thuộc vào các công cụ tài chính và định lượng khác trong việc xác định chiến lược (Dearlove, 2011). Ngay cả ở Hoa Kỳ và Vương quốc Anh, nơi các cân nhắc tài chính xuất hiện rất quan trọng, đã có một phong trào tránh xa sự phụ thuộc duy nhất vào các kỹ thuật định lượng (Fleisher và Bensoussan, 2003; Joyce, 2015). Một phần là các tổ chức dành sự quan tâm đến các kỹ thuật định tính, khi đối mặt với cạnh tranh của Trung Quốc và Nhật Bản, thì các phương pháp mang tính định lượng hơn lại được chú ý (Mintzberg và cộng sự, 2009).

Có nhiều công cụ và kỹ thuật cho nhà quản trị, những công cụ trình bày sau đây

được chú ý nhiều nhất (Rigby và Bilodeau, 2013).

Ma trận tăng trưởng thị phần

Đây là sản phẩm của Tập đoàn tư vấn Boston (BCG) và được cho là công cụ chiến lược nổi tiếng nhất từng được phát triển (Johnson và cộng sự, 2011). Ma trận tăng trưởng thị phần, hay còn có tên khác là “Boston Box”, xuất phát từ hai khái niệm được phát triển bởi BCG: Đường cong kinh nghiệm và công thức tăng trưởng bền vững. Đường cong kinh nghiệm cho thấy rằng khi sản xuất tích lũy của sản phẩm tăng gấp đôi, chi phí sản xuất nó dường như giảm theo một tỷ lệ phần trăm không đổi (thường là 10 đến 30 phần trăm) (Mintzberg và cộng sự, 1998). Từ đó, BCG đã phát triển công thức tăng trưởng bền vững của họ, dựa trên mối quan hệ giữa tăng trưởng, đầu tư và lợi nhuận. Nó quy định rằng nếu chi phí giảm liên quan đến khối lượng sản xuất (tức là đường cong kinh nghiệm), thì chi phí cũng phải là một chức năng của thị phần. Do đó, công ty có thị phần lớn nhất cũng phải có tỷ suất lợi nhuận lớn nhất, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư cao nhất và tốc độ tăng trưởng nhanh nhất

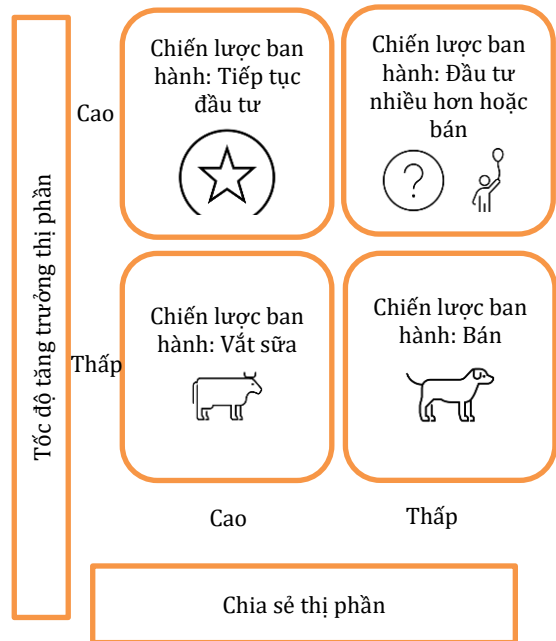
Ma trận giả định rằng tất cả ngoại trừ các tổ chức nhỏ nhất và đơn giản nhất bao gồm một danh mục đầu tư của các doanh nghiệp. Sử dụng các phép tương tự bằng hình ảnh (xem Hình 2), nó cho thấy rằng các doanh nghiệp trong danh mục đầu tư tổ chức có thể được phân loại thành ngôi sao, con bò tiền, con chó và dấu chấm hỏi.

Ngôi sao là các đơn vị kinh doanh, ngành công nghiệp hoặc sản phẩm có tốc độ tăng trưởng cao và thị phần cao. Chiến lược thông thường tốt nhất cho các ngôi sao là thực hiện các khoản đầu tư cần thiết để duy trì hoặc cải thiện vị thế cạnh tranh của họ.

Con bò tiền - được định nghĩa là những ngôi sao trước đây có tốc độ tăng trưởng thị trường đang suy giảm. Những doanh nghiệp này giàu tiền mặt; do đó, chiến lược phù hợp cho các doanh nghiệp như vậy là “vắt sữa” chúng để phát triển phần còn lại của danh mục đầu tư tổ chức.

Chó là các doanh nghiệp có thị phần thấp và hoạt động tại các thị trường có tiềm năng tăng trưởng thấp. Chiến lược tốt nhất cho ô chó là cân nhắc bán chúng.

Dấu hỏi, vị trí mà doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng cao và thị phần thấp. Chúng được đặt tên như vậy bởi vì chiến lược phù hợp để doanh nghiệp áp dụng là không rõ ràng (có thể đầu tư thêm hoặc có thể bán).



Hình 2. Ma trận chia sẻ thị phần - tốc độ tăng trưởng thị phần BCG

Phương pháp xây dựng kịch bản hoặc tầm nhìn.

Vào những năm 1970, để đáp lại những chỉ trích về phương pháp định lượng, các kỹ thuật xây dựng kịch bản đã xuất hiện. Việc

sử dụng các kịch bản dựa trên giả định rằng, trong một thế giới thay đổi nhanh chóng và không chắc chắn, nếu bạn không thể dự đoán được tương lai, thì bằng cách xem xét một loạt các tương lai có thể, có thể mở rộng tầm nhìn chiến lược của một tổ chức, các nhà quản lý có thể mở ra mới ý tưởng và, có lẽ, một tương lai thích hợp có thể được xác định (O'Connell và cộng sự, 2011). Kịch bản cho phép các tổ chức thực hiện lựa chọn chiến lược về việc có nên thử định hình tương lai, thích nghi với tương lai hay giữ cho các lựa chọn của họ mở bằng cách đầu tư vào một loạt các sản phẩm, công nghệ và thị trường (Johnson và cộng sự, 2011).

Có nhiều chỉ trích về cách tiếp cận xây dựng kịch bản/ tầm nhìn. Lý do chính là chúng dễ bị chủ quan và thiên vị, khuyến khích sự hồi tưởng, có thể tốn thời gian, tốn kém và thường đòi hỏi các nhà lãnh đạo có tầm nhìn mạnh mẽ, mà những người này thì khan hiếm (Joyce, 2015; Porter, 1985). Tuy vậy, vượt qua những chỉ trích này, việc sử dụng các kịch bản và tầm nhìn hiện là một phần quan trọng của các công cụ quản lý (Cummings và Worley, 2015; Hamel, 2007; Rigby và Bilodeau, 2013).

Các cấp độ chiến lược

Các nhà nghiên cứu giả định rằng cấp độ tập đoàn đặt ra hướng cho từng doanh nghiệp thành phần của mình, sau đó chúng chỉ hướng cho các bộ phận chức năng khác nhau. Mặc dù điều này đúng với một số tổ chức, nhưng giờ đây người ta nhận ra rằng ba cấp độ này tương tác theo kiểu trùng lặp và linh hoạt (Johnson và cộng sự, 2011; Lynch, 2015).

Chiến lược cấp tập đoàn

Ở các tập đoàn lớn có bản chất bao gồm một loạt các doanh nghiệp hoạt động ngày càng tăng trên cơ sở toàn cầu và cung cấp

một loạt các sản phẩm và dịch vụ. Mục đích của chiến lược tập đoàn là quyết định thành phần của các tổ chức đó và định hướng chung của chúng.

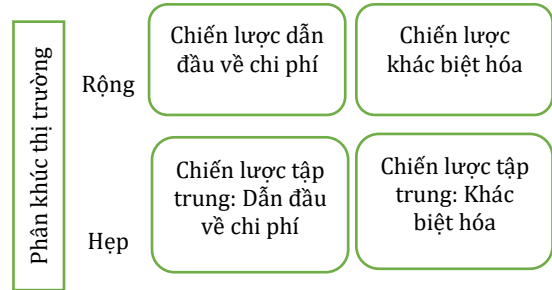
Có sáu hình thức chiến lược cơ bản mà các tổ chức theo đuổi ở cấp độ tập đoàn. Thứ nhất, *chiến lược ổn định* được thiết kế để giữ cho các tổ chức yên tĩnh và ổn định (Meier và cộng sự, 2010). Thứ hai, *chiến lược tăng trưởng* liên quan đến việc tập trung vào việc thống trị một ngành (ví dụ: Microsoft) hoặc tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa trên một số ngành (ví dụ: Vingroup). Thứ ba, *chiến lược mở rộng danh mục đầu tư* tập trung vào tăng trưởng thông qua sáp nhập, liên doanh hoặc mua lại (Faulkner và cộng sự, 2012). Thứ tư, *chiến lược nương tựa* thường bao gồm một quá trình thu hẹp quy mô, tức là cắt giảm số lượng sử dụng và các hoạt động được thực hiện, hoặc thậm chí bán hết toàn bộ doanh nghiệp (Schoenberg và cộng sự, 2013). Kế tiếp là *chiến lược thu hoạch* bao gồm các hành động được thiết kế để giảm chi tiêu và tối đa hóa lợi nhuận từ một khu vực kinh doanh đang suy giảm (Johnson và cộng sự, 2011; Porter, 1980). Cuối cùng, *chiến lược kết hợp* là nơi một số điều ở trên được liên kết với nhau để giải quyết các trường hợp cụ thể mà một tổ chức phải đối mặt (Leitner và Guldenberg, 2010).

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Như đã đề cập trước đó khi thảo luận về khung năm lực lượng của mình (xem hình 1), Porter (1985) lập luận rằng chỉ có ba chiến lược chung để đạt được hiệu suất trên trung bình. Chiến lược đầu tiên, *dẫn đầu về chi phí*, đòi hỏi phải đạt được chi phí thấp hơn so với một đối thủ cạnh tranh thông qua doanh số cao hơn dẫn đến hiệu quả kinh tế theo quy mô. Thứ hai, *khác biệt hóa sản phẩm*, bao gồm sản xuất các sản phẩm và

dịch vụ khác biệt và vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc thiết kế hình ảnh thương hiệu đặc biệt, tính năng công nghệ, dịch vụ khách hàng hoặc chất lượng cao hơn. Ở phân khúc thị trường ngách, hoặc rất hẹp, doanh nghiệp có thể chuyên môn hóa bằng cách ban hành *chiến lược tập trung*, liên quan đến việc tập trung vào các thị trường, sản phẩm hoặc khu vực địa lý thích hợp để cạnh tranh. Theo Porter (1980, tr.15), thị trường ngách phải có những đặc điểm nhất định tách biệt chúng khỏi thị trường nói chung, chẳng hạn như người mua có nhu cầu bất thường.

Hình 3 cho thấy, hai trong số này là các chiến lược để đạt được lợi thế cạnh tranh trong toàn bộ ngành; trong khi cái thứ ba, chiến lược tập trung, chỉ liên quan đến việc đạt được lợi thế cạnh tranh trong một phân khúc cụ thể của một ngành. Porter (1980) lập luận ba chiến lược này là khác biệt và không thể trộn lẫn. Điều đó có nghĩa là, không thể theo đuổi thành công một chiến lược dẫn đầu chi phí và chiến lược khác biệt hóa sản phẩm cùng lúc, bởi vì mỗi yêu cầu sắp xếp tổ chức khác nhau để thành công. Công trình của Porter ảnh hưởng lên nhiều nhà thực hành chiến lược dù cho nhiều người không đồng ý với ông về điểm này (ví dụ như Mintzberg và cộng sự, 2009). Sự khẳng định của Porter rằng các công ty chỉ nên theo đuổi một chiến lược, chỉ ra rằng điều đó có thể dẫn đến sự không linh hoạt và thu hẹp tầm nhìn của một tổ chức (Guillen, 2000; Johnson và cộng sự, 2011). Ngày nay, có thể thấy nhiều tập đoàn đa quốc gia ban hành chiến lược cấp đơn vị kinh doanh không theo quan điểm của Porter, chẳng hạn như Samsung theo đuổi chi phí thấp, khác biệt hóa và cả tập



trung vào thị trường ngách cho một vài dòng sản phẩm.

Hình 3. Các cấp độ chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của Porter (1985)

Chiến lược cấp độ chức năng

Khi xem xét các cấp độ tập đoàn, đơn vị kinh doanh và chức năng, có thể thấy rằng các tổ chức có xu hướng chỉ áp dụng một số hình thức chiến lược hạn chế. Sự phù hợp của bất kỳ trong số này đối với một tổ chức cụ thể liên quan đến bản chất của các hạn chế về xã hội, ngành, môi trường và tổ chức mà nó phải đối mặt. Chúng bao gồm giai đoạn phát triển thị trường của sản phẩm, vị thế cạnh tranh của công ty, vị thế cạnh tranh mà nó tìm kiếm và các chiến lược kinh doanh đang được sử dụng bởi các công ty đối thủ (Hax và Majluf, 1996; Johnson và cộng sự, 2011). Ngoài ra, các chiến lược chung sẽ luôn tạo ra một loạt các biến thể và do đó, tại bất kỳ thời điểm nào, việc lựa chọn chiến lược phù hợp nhất sẽ là một nhiệm vụ rất phức tạp.

Sự lựa chọn chiến lược và các rào cản

Một số rào cản có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược của các tổ chức. Tổng kết của Burnes (2004) cho thấy có bốn rào cản chính bao gồm: (1) mục tiêu, tập quán và văn hóa quốc gia; (2) thực tiễn và chuẩn mực ngành; (3) môi trường kinh doanh và cuối cùng (4) đặc điểm tổ chức (Hình 4).

Mục tiêu, tập quán và văn hóa quốc gia

Trường hợp đối với các ràng buộc cụ thể theo quốc gia rất giống với lập luận của quan điểm hệ thống về chiến lược và phù hợp với lý thuyết về thể chế (Furusten, 2013). Quan điểm này cho thấy hoạt động

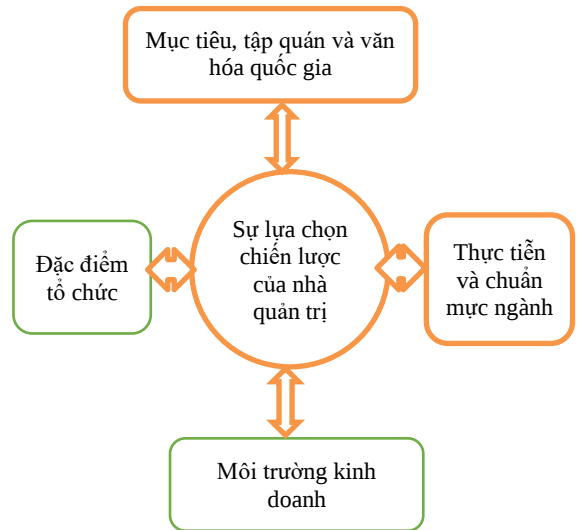
của các tổ chức chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của hệ thống xã hội nơi chúng hoạt động. Trong một số trường hợp, chẳng hạn như ở Nhật Bản và Đức, lòng yêu nước, niềm tự hào dân tộc và tinh thần tập thể đã tạo ra một môi trường kinh doanh hỗ trợ cho việc theo đuổi các mục tiêu quốc gia lâu dài. Điều này được phản ánh trong hành vi của các công ty cá nhân và các tổ chức tài chính ủng hộ tăng trưởng ổn định trong trung và dài hạn, thay vì tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn. Mặt khác, ở Anh và Hoa Kỳ, môi trường hỗ trợ nhiều hơn cho nỗ lực cá nhân và tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn hơn là lợi ích quốc gia.

Thực tiễn và chuẩn mực của ngành

Theo quan điểm của Child và Smith (1987) về các công ty trong ngành mà chúng hoạt động, các tác giả này tin rằng các điều kiện khách quan hoạt động trong một lĩnh vực, sự hiểu biết của các nhà quản lý về tính năng động của ngành và bản chất và mức độ hợp tác giữa các công ty đều kết hợp để xác định con đường mà một công ty phải đi cho thành công trong tương lai. Trên thực tế, các công ty phải tuân thủ các quy tắc tham gia trong lĩnh vực của chúng. Điều này có nghĩa là, ở nơi cạnh tranh ít gay gắt hơn, thì các nhà quản lý có mức độ tự do lớn hơn đối với việc lựa chọn chiến lược. Thật vậy, mức độ cạnh tranh thấp có thể giải thích làm thế nào các công ty Nhật Bản có thể thay đổi các quy tắc tham gia thành lợi thế của họ trong nhiều ngành công nghiệp trong những năm 1960 và 1970 (Hamel và Prahalad, 1989).

Môi trường kinh doanh

Lịch sử của Nhật Bản và Đức cho thấy, sự ổn định cần được thúc đẩy tích cực bởi sự hợp tác của ngành công nghiệp và quản lý chính sách của Chính phủ thay vì dựa vào bàn tay vô hình và biến động của thị trường. Môi trường kinh doanh có thể hỗn loạn, không thể dự đoán trước và không có gì chắc chắn. Lập kế hoạch là gần như không thể, và thành công đến từ việc liên tục thích nghi với những thay đổi trong môi trường, hoặc từ việc ở đúng nơi, đúng thời điểm.



Hình 4. Các rào cản ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược

Đặc điểm tổ chức

Các quyết định chiến lược cũng bị ảnh hưởng nặng nề bởi văn hóa nghiêng về lợi ích cá nhân và/hoặc nghiêng về lợi ích nhóm. Điều này có thể gây ra hậu quả là chiến lược đi ngược với mục tiêu của tổ chức. Những doanh nghiệp rơi vào tình huống này thường khó nói trước cách tiếp cận chiến lược nào sẽ được áp dụng.

Kết luận và hàm ý quản trị

Bài báo này đã tổng kết bốn mô hình chiến lược, hai công cụ hoạch định, ba cấp độ chiến lược và bốn rào cản ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược. Mỗi mô hình, công cụ và cấp độ đều có những ủng hộ và chỉ trích căn cứ trên những ưu điểm và tồn tại. Chính vì vậy, các nhà nghiên cứu hàn lâm cần chú ý những khe hổng này để khai thác, kiểm chứng thêm trong các bối cảnh khác nhau. Các nhà quản trị cũng cần chú ý để áp dụng vào doanh nghiệp, tổ chức của mình một cách linh hoạt, không nên theo đuổi một cách cứng nhắc bất kỳ một mô hình hay công cụ chiến lược nào.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Acedo, FJ, Barroso, C and Galan, JL (2006) The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–36.
- Armstrong, CE and Shimizu, K (2007) A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–86.
- Brandenburger, AM and Nalebuff, BJ (1996) *Co-opetition*. Doubleday: New York.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Corradi, G, Gherardi, S and Verzelloni, L (2010) Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265–83.
- Dawson, P (2011) The contribution of the processual approach to the theory and practice of organizational change. In DM Boje, B Burnes and J Hassard (eds): *The Routledge Companion to Organizational Change*. London: Routledge.
- Dyer, H (1996) Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271–91.
- Faulkner, D, Teerikangas, S and Joseph, RJ (eds) (2012) *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford University Press: Oxford.
- Fleisher, CS and Bensoussan, BE (2003) *Strategic and Competitive Analysis: Methods and techniques for analysing business competition*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Furrer, O, Thomas, H and Goussevskaia, A (2008) The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23.
- Gilbert, RJ and Newbery, DMG (1982) Preemptive patenting and the persistence of monopoly. *American Economic Review*, 72, 514–26.
- Guillen, MF (2000) Business groups in emerging economies: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3), 362–80.
- Hamel, G and Prahalad, CK (1994) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Jarzabkowski, P and Kaplan, S (2015) Strategy tools-in-use: a framework for understanding ‘technologies of rationality’ in practice. *Strategic Management Journal*, 36, 537–58.
- Johnson, G, Whittington, R, Scholes, K, Angwin, D and Regnér, P (2014) *Exploring Corporate Strategy* (10th edition). Pearson: Harlow.
- Joyce, P (2015) *Strategic Leadership in the Public Sector*. Routledge: London.

- Leitner, K-H and Guldenberg, S (2010) Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169–89.
- Lin, Y and Wu, L-Y (2014) Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–13.
- Lynch, R (2015) *Strategic Management*. Pearson: Harlow.
- McNeilly, MR (2012) *Sun Tzu and the Art of Business*. Oxford University Press: Oxford.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B and Lampel, J (2009) *Strategy Safari* (2nd edition). Pearson: Harlow.
- Newbert, SL (2007) Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121–46.
- Porter, ME (1985) *Competitive Advantage*. Free Press: New York.
- Rigby, D and Bilodeau, B (2013) *Management Tools and Trends 2013*. Bain & Company: Boston, MA.
- Schoenberg, R, Collier, N and Bowman, C (2013) Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. *European Business Review*, 25(3), 243–62.
- Shapiro, C (1989) The theory of business strategy. *RAND Journal of Economics*, 20(1), 125–37.
- Speed, RJ (1996) Oh Mr Porter! A re-appraisal of competitive strategy. *Marketing Intelligence and Planning*, 7(5–6), 8–11.
- Turner, I (1990) Strategy and organisation. *Manager Update*, 1(3), 1–10.
- von Clausewitz, C, von Ghyczy, T, von Oettinger, C and Bassford, C (2001) *Clausewitz on Strategy: Inspiration and insight from a master strategist*. Wiley: Chichester.
- Whittington, R and Vaara, E (2012) Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 62(1), 285–336.