

THE STRATEGY PLANNING FRAMEWORK -
ESSENTIAL TOOLS FOR BOARDS AND TOP MANAGEMENT

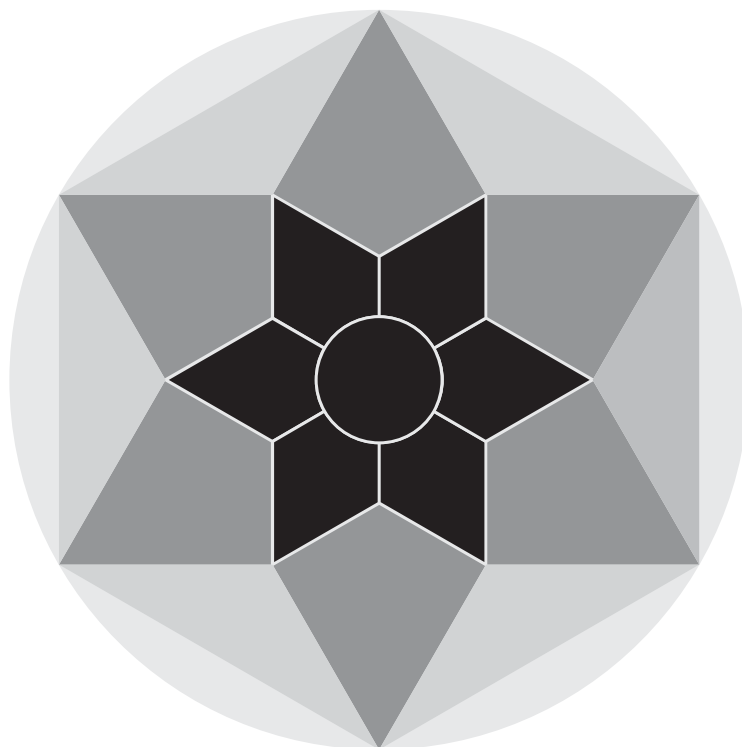
KHUNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

BỘ CÔNG CỤ THIẾT YẾU

CHO HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ
BAN ĐIỀU HÀNH CẤP CAO

DR. TRUNG DINH

B⁺ INTERNATIONAL
CENTER FOR
CORPORATE GOVERNANCE



alpha
books



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Dr Trung Dinh

Tiến sĩ Trung Dinh có bề dày kinh nghiệm làm việc tại nhiều tập đoàn đa quốc gia, bao gồm Ngân hàng UBS, Ngân hàng Credit Suisse, Tập đoàn Holcim Ltd. Trên cương vị doanh nhân, ông đã sáng lập một công ty du lịch, đồng sáng lập một quỹ đầu tư và một công ty sản xuất bao bì chuyên dụng. Trong lĩnh vực điều hành, ông từng được bổ nhiệm làm Giám đốc một khu công nghiệp và Giám đốc Khoa học tại một trường kinh doanh danh tiếng. Ở lĩnh vực tư vấn, ông đảm nhiệm vai trò cố vấn chiến lược cho nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

Về giáo dục và đào tạo, Tiến sĩ Trung Dinh có hơn 25 năm kinh nghiệm. Năm 2006, ông thành lập Chương trình Thạc sĩ Tài chính – Ngân hàng từ Thụy Sĩ tại Việt Nam. Ông từng đảm nhiệm vai trò Giáo sư tại Đại học Khoa học Ứng dụng Tây Bắc Thụy Sĩ (FHNW), giảng dạy tại nhiều cơ sở đào tạo uy tín như Đại học RMIT (Úc), Solvay – ULB (Bỉ) và Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD).

Trong lĩnh vực nghiên cứu, ông là thành viên của Trung tâm Quốc tế về Quản trị Công ty tại Thụy Sĩ (ICCG – International Center for Corporate Governance). Ông là tác giả của nhiều đầu sách, đồng thời tham gia biên dịch các tác phẩm chuyên sâu về Quản trị công ty, Quản trị nhân sự và Quản trị chiến lược.

Tiến sĩ Trung Dinh có bằng Tiến sĩ Kinh tế học từ Đại học St. Gallen, Thụy Sĩ.

Liên hệ với tác giả:

Số điện thoại: 0365 912 087 (Cô Yukie Bình Đàm)

Email: legacystrategy2@gmail.com

Facebook tác giả TS Trung Dinh:

<https://www.facebook.com/share/1AB8QGHaVZ/?mibextid=wwXlfr>

Facebook Legacy Strategy: <https://www.facebook.com/profile.php?id=61575576710232>

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ.....	4
LỜI NÓI ĐẦU	7

PHẦN I: KHỞI ĐỘNG

CHƯƠNG 1:	Khái niệm hoạch định chiến lược	17
CHƯƠNG 2:	Vai trò hội đồng quản trị	37
CHƯƠNG 3:	Khởi động dự án chiến lược	51

PHẦN II: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC

CHƯƠNG 4:	Tổng quan phân tích chiến lược	77
CHƯƠNG 5:	Phân tích môi trường ngoại vi.....	81
CHƯƠNG 6:	Phân tích nội bộ doanh nghiệp	111
CHƯƠNG 7:	Tổng kết phân tích chiến lược	149

PHẦN III: THIẾT KẾ CHIẾN LƯỢC

CHƯƠNG 8:	Tổng quan thiết kế chiến lược	167
CHƯƠNG 9:	Các thành phần chiến lược tầm cao	171
CHƯƠNG 10:	Thiết lập mục tiêu công ty	201
CHƯƠNG 11:	Thiết kế chiến lược công ty	211

CHƯƠNG 12: Chiến lược kinh doanh245

CHƯƠNG 13: Thiết lập các chiến lược chức năng.....269

PHẦN IV: CHUẨN BỊ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

CHƯƠNG 14: Phê duyệt chiến lược279

CHƯƠNG 15: Kiểm soát chiến lược285

PHẦN V: TỔNG KẾT

CHƯƠNG 16: Tóm lược nội dung sách.....309

Phụ lục 320

LỜI NÓI ĐẦU



“Chiến lược là việc đại sự – liên quan đến sự sống còn, con đường thịnh suy – không thể không xét đến một cách nghiêm túc.”¹

(“Binh giả, quốc chi đại sự, tử sinh chi địa, tồn vong chi đạo, bất khả bất sát dã.” — 兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也.)

– Tôn Tử Binh Pháp

1. Đây là câu mở đầu *Tôn Tử Binh Pháp* – một kiệt tác về nghệ thuật chiến lược, được cho là kết tinh từ những người không chỉ có kinh nghiệm thực tiễn trên chiến trường mà còn sở hữu nền tảng lý thuyết vững chắc cũng như tư duy chiến lược sắc bén. Cho đến ngày nay, *Tôn Tử Binh Pháp* vẫn được ứng dụng rộng rãi, không chỉ trong lĩnh vực quân sự mà còn trong quản trị, kinh doanh và các hoạt động ra quyết định ở cấp độ chiến lược. Tác phẩm này đặt nền tảng cho tư tưởng: “Dụng trí, bất dụng lực” (用智不用力), tức là lấy mưu lược và tư duy làm công cụ chủ đạo để giành thắng lợi.

Cúng ta đang sống trong một kỷ nguyên biến động và phức tạp chưa từng có, nơi tốc độ thay đổi đang gia tăng theo cấp số nhân. Những chuyển dịch về công nghệ, sự xuất hiện của các nguyên vật liệu và nguồn năng lượng mới, biến đổi khí hậu cùng với nhận thức ngày càng gia tăng về môi trường, các nan đề xã hội và biến động địa chính trị đang tái định hình toàn bộ bối cảnh kinh doanh toàn cầu. Những thay đổi này không chỉ làm lung lay vị thế của các đối thủ cạnh tranh truyền thống mà còn mở đường cho sự xuất hiện của các đối thủ tiềm năng, với các mô hình kinh doanh và năng lực công nghệ vượt trội.

Song song đó, nhu cầu của khách hàng không ngừng thay đổi, đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục thích nghi. Các chính sách thuế và quy định về tiêu chuẩn chất lượng, bảo vệ môi trường ngày càng khắt khe tại nhiều quốc gia buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược, nhanh chóng chuyển hướng sang các thị trường khác hoặc thiết kế lại sản phẩm và quy trình để đáp ứng yêu cầu mới. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt này, việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mang tính đột phá, hiệu quả hơn, chi phí thấp hơn và phân phối nhanh hơn đã trở thành điều kiện sống còn.

Thêm vào đó, sự phát triển mạnh mẽ của trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa đang đặt ra những thách thức cơ bản cho hội đồng quản trị và ban điều hành cấp cao. Các công nghệ này không chỉ thay đổi cách thức doanh nghiệp vận hành mà còn khiến các nhà lãnh đạo phải đối mặt với câu hỏi mang tính chiến lược: Liệu vai trò lãnh đạo của họ có còn giữ được vị trí nòng cốt trong tương lai hay sẽ bị thay thế bởi các hệ thống thông minh hơn?

Việc thiếu quan sát và phân tích kỹ lưỡng cả môi trường kinh doanh bên ngoài lẫn năng lực nội tại của doanh nghiệp, cùng với việc không có một tầm nhìn viễn cảnh, sẽ dễ khiến tổ chức rơi vào trạng thái bị động – giống như cô bé Alice lạc vào xứ sở thần tiên mà không biết mình đang đi về đâu (xem *Alice in Wonderland* của Lewis Carroll). Không nắm bắt được xu hướng và các chuyển biến đột phá trên thế giới đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đánh mất lợi thế cạnh tranh, thậm chí có thể đe dọa đến sự tồn vong của chính mình.

Trong bối cảnh này, tư duy và định hướng chiến lược trở thành yếu tố then chốt quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Cách tiếp cận và phương pháp hoạch định chiến lược sẽ quyết định liệu doanh nghiệp có thể thích nghi, đổi mới và phát triển bền vững trong môi trường phức tạp, nhiều biến động này hay không.

Trong tư duy của quản trị chiến lược hiện đại, tinh thần của *Tôn Tử Binh Pháp* “Dụng trí, bất dụng lực” như kim chỉ nam xuyên suốt được thể hiện một cách rõ nét: doanh nghiệp cần phân tích bối cảnh dựa trên dữ liệu đáng tin cậy; hình dung tương lai với kỳ vọng, khát vọng, động lực, ý chí và niềm đam mê; thiết kế chiến lược dựa trên nhận định logic và tư duy lý trí trước khi triển khai hành động. Quá trình thực thi cần được giám sát và kiểm soát chặt chẽ, linh hoạt điều chỉnh theo những biến động thực tế – cả từ bên trong tổ chức và từ môi trường bên ngoài. Điều này giúp chiến lược không bị rơi vào trạng thái cứng nhắc, mà luôn được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh đang thay đổi nhanh chóng.¹

Tuy nhiên, trong quá trình làm việc với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, bao gồm các chủ tịch, thành viên Hội đồng Quản trị (“HĐQT”) và Ban Điều hành (“BĐH”) cấp cao, tác giả – với vai trò Cố vấn Chiến lược cho nhiều công ty trên thế giới cũng là Giáo sư chuyên ngành Quản trị Chiến lược và Quản trị Công ty – nhận thấy một số hạn chế phổ biến như sau:

■ **Nhầm lẫn giữa quản trị chiến lược và kế hoạch chiến lược:**

Nhiều doanh nghiệp vẫn chưa phân biệt rõ ràng hai khái niệm này, dẫn đến việc tập trung quá mức vào các kế hoạch ngắn hạn thay vì xây dựng chiến lược dài hạn.

1. Hưng Đạo Đại Vương Trần Quốc Tuấn (cũng đã áp dụng tư tưởng “Dụng trí, bất dụng lực” – được thể hiện trong *Hịch tướng sĩ* – là một trong những tác phẩm kiệt xuất trong lịch sử văn học và quân sự Việt Nam sáng tác vào khoảng năm 1284, trước cuộc kháng chiến chống quân Nguyên – Mông lần thứ hai. Tác giả không chỉ lập luận bằng dẫn chứng lịch sử mà còn dùng hình ảnh cụ thể, giàu cảm xúc để tác động mạnh mẽ đến nhận thức và trái tim của quân lính. Vị danh tướng nhà Trần đặt ra các giả định về tình huống, ví dụ nếu nước mất, nhà tan, vua bị sát hại, bản thân phải hy sinh ngoài chiến trường – tất cả nhằm lay động tinh thần chiến đấu và sự quyết thắng của tướng sĩ trước diễn biến bối cảnh phức tạp và đất nước rơi vào tình thế nguy nan. Kết quả là Đại Việt lại đại thắng quân Nguyên – Mông lần thứ ba.

- **Chưa xác định ranh giới trách nhiệm giữa HĐQT và BDH:** Sự chồng chéo trong vai trò và nhiệm vụ của HĐQT và BDH cấp cao trong quá trình hoạch định chiến lược khiến quy trình này phức tạp, kém hiệu quả và thiếu định hướng rõ ràng.
- **Thiếu nhận diện các chủ đề chiến lược trọng yếu:** Nhiều doanh nghiệp chưa xác định được các đề tài chiến lược then chốt cần thảo luận để tìm ra giải pháp phù hợp trong khuôn khổ hoạch định chiến lược.
- **Tập trung vào hiện tại thay vì tương lai:** Nhiều nhà lãnh đạo vẫn dành phần lớn thời gian để giải quyết các vấn đề hiện tại, thay vì đầu tư vào việc xây dựng tiềm lực cạnh tranh dài hạn cho doanh nghiệp.
- **Thiếu kinh nghiệm về triển khai chiến lược:** Một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thất bại trong thực thi chiến lược là sự thiếu hiểu biết và năng lực hạn chế trong việc vận hành các chương trình và dự án chiến lược. Khi tổ chức không xác định rõ phương pháp tiếp cận trong quản trị chiến lược, cũng như không xây dựng được cơ chế phân bổ nguồn lực hợp lý (bao gồm tài chính, nhân sự, thời gian và công nghệ), quá trình triển khai dễ rơi vào tình trạng thiếu nhất quán, gián đoạn hoặc nặng tính hình thức. Thêm vào đó là thiếu các chương trình đào tạo sâu rộng cũng như sự hướng dẫn rõ ràng của chuyên gia giàu kinh nghiệm trong quá trình triển khai.
- **Thiếu cam kết từ ban lãnh đạo doanh nghiệp:** Thực thi chiến lược không thể được xem là một phong trào ngắn hạn nhằm tạo ra những chuyển đổi bề nổi cho tổ chức. Thay vào đó là một quá trình mang tính hệ thống, liên tục và lâu dài, đòi hỏi sự cam kết từ cấp lãnh đạo cao nhất, cùng với năng lực tổ chức, truyền động lực cho toàn nhân viên, giám sát và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh thay đổi.

Những hạn chế nêu trên có thể tạo ra tác động tiêu cực đáng kể đối với năng lực phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này đặt ra yêu cầu

cấp thiết về một sự chuyển đổi trong tư duy chiến lược – từ phản ứng ngắn hạn, sang định hướng dài hạn, chủ động – cũng như trong cách thức tổ chức và vận hành toàn bộ quy trình hoạch định chiến lược. Việc này không chỉ bao gồm cải tiến về mặt kỹ thuật, mà còn đòi hỏi sự điều chỉnh về cấu trúc, văn hóa tổ chức và cơ chế ra quyết định, nhằm bảo đảm tính liên kết, linh hoạt và thích ứng của chiến lược trong suốt quá trình triển khai.

Cuốn sách này được biên soạn nhằm cung cấp cho ban lãnh đạo doanh nghiệp có một cái nhìn hệ thống, thực tiễn và sâu sắc về chiến lược, một nền tảng toàn diện về chiến lược công ty và chiến lược kinh doanh, đồng thời giới thiệu bộ công cụ hoạch định chiến lược phù hợp với từng giai đoạn và tình huống thực tế. Như vậy, chiến lược không chỉ như một bản kế hoạch dài hạn, mà là một năng lực thiết yếu để đảm bảo doanh nghiệp tồn tại, thích nghi và phát triển trong kỷ nguyên đầy biến động hiện nay.

Mục tiêu chính của cuốn sách là giúp các lãnh đạo doanh nghiệp nâng cao nhận thức và năng lực trong các lĩnh vực sau:

- **Nâng cao tư duy chiến lược và hiểu rõ quy trình hoạch định chiến lược**, từ tư duy định hướng dài hạn đến kiểm tra kiểm soát chiến lược.
- **Nắm vững các giai đoạn hoạch định chiến lược**, bao gồm: Khởi động, Phân tích, Thiết kế, Phê duyệt, Triển khai và Kiểm soát chiến lược.
- **Phân định rõ vai trò giữa HĐQT và BDH** trong các giai đoạn hoạch định chiến lược.
- **Sử dụng các công cụ chiến lược** để phân tích, thiết kế và kiểm soát chiến lược hiệu quả.
- **Thiết lập và vận hành một dự án chiến lược**, đảm bảo sự đồng bộ giữa mục tiêu, nguồn lực và kế hoạch thực thi cũng như giám sát dự án.
- **Nhận diện các thách thức chiến lược then chốt**, từ đó tìm kiếm giải pháp phù hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- **Hiểu rõ và sử dụng tài liệu chiến lược**, bao gồm các thành phần chiến lược tầm cao, chiến lược công ty, chiến lược kinh doanh và các chiến lược vận hành cũng như các tài liệu kiểm soát chiến lược.

Sách ***Khung Hoạch Định Chiến Lược*** được cấu trúc theo Phần và Chương, cung cấp lộ trình rõ ràng giúp độc giả nắm bắt tư duy hoạch định chiến lược, vai trò của HĐQT và BDH cấp cao, cũng như các giai đoạn quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược. Bên cạnh đó, sách giới thiệu các mô hình, công cụ phân tích, thiết kế và kiểm soát chiến lược, đồng thời hướng dẫn cách thiết lập bộ tài liệu chiến lược nhằm hỗ trợ thực thi hiệu quả. Cấu trúc chính của sách bao gồm:

Phần I: Khởi Động	■ Chương 1: Khái niệm hoạch định chiến lược ■ Chương 2: Vai trò Hội đồng Quản trị ■ Chương 3: Khởi động dự án chiến lược
Phần II: Phân Tích Chiến Lược	■ Chương 4: Phân tích chiến lược ■ Chương 5: Phân tích môi trường ngoại vi ■ Chương 6: Phân tích nội bộ doanh nghiệp ■ Chương 7: Tổng kết phân tích chiến lược
Phần III: Thiết Kế Chiến Lược	■ Chương 8: Thiết kế chiến lược ■ Chương 9: Các thành phần chiến lược tầm cao ■ Chương 10: Mục tiêu chiến lược ■ Chương 11: Chiến lược công ty ■ Chương 12: Chiến lược kinh doanh ■ Chương 13: Các kế hoạch chức năng
Phần IV: Chuẩn Bị Triển Khai	■ Chương 14: Phê duyệt chiến lược ■ Chương 15: Kiểm soát chiến lược
Phần V: Tổng Kết	■ Chương 16: Tóm lược nội dung sách

Ở chương cuối, **mô hình quản trị tích hợp “Hanayuki”** (tiếng Nhật có nghĩa là “Hoa tuyết”) sẽ tổng hợp cách tiếp cận hệ thống của sách, kết hợp giữa tư duy lý luận và khả năng triển khai thực tiễn. Mô hình Hanayuki được minh họa bằng các sơ đồ phân tích, biểu đồ trực quan và tình huống điển hình, giúp các nhà lãnh đạo dễ nắm bắt tư duy và áp dụng hiệu quả trong công tác quản trị chiến lược trong doanh nghiệp.

Tác giả xin chân thành cảm ơn những người thầy, cộng sự, gia đình và các doanh nghiệp đã đồng hành, hỗ trợ, truyền cảm hứng trong quá trình hình thành và hoàn thiện cuốn sách này.

Đặc biệt, xin cảm ơn Giáo sư Martin Hilb, Giáo sư Rudolf Gruenig, Tiến sĩ Mark Fuelemann vì sự hướng dẫn tận tình trong hành trình nghiên cứu, giảng dạy và áp dụng vào thực tế; ngài Derrick Widmer, nguyên Giám đốc Nhân sự của Tập đoàn Holcim Ltd. và Tiến sĩ Trần Bảo Toàn với những buổi trao đổi quý báu về kinh nghiệm thực tiễn và tư duy chiến lược.

Tác giả xin bày tỏ lòng tri ân sâu sắc đến các thầy cô đã đặt nền móng cho hành trình học vấn, đặc biệt, Pater Rupert Ruhstaller – Hiệu trưởng trường nội trú dòng Benedictus Einsiedeln (Thụy Sĩ), thầy Samuel Veraguth, Schwester Rosa Beata, và người cha kính yêu – người đã khơi dậy niềm đam mê lịch sử và văn học với những chỉ dẫn về các thành ngữ tiếng Hán từ thuở nhỏ. Mẹ tôi, một người lãnh đạo đầy nhân văn, đã truyền cảm hứng cho tôi trong lĩnh vực kinh doanh và quản trị. Tôi cũng rất trân trọng những buổi đàm thoại đầy tâm huyết với các anh chị em trong nhà, nơi sự chân thành và trí tuệ luôn song hành. Tôi cũng muốn bày tỏ sự biết ơn đến những người thân yêu như Sarah Dinh với những bản vẽ minh họa góp phần làm cho nội dung thêm phần trực quan và sinh động; Yukie Bình Đàm đã luôn đồng hành trong suốt hành trình viết nên cuốn sách này với tất cả những thăng trầm và đưa ra ý tưởng độc đáo cho tên gọi của mô hình quản trị tích hợp; các con – nguồn cảm hứng vô tận. Gia đình đỡ đầu – ông Kurt Bolliger, bà Regula Bolliger-Müller và chị Anne-Käthi Bolliger Buser – luôn là chỗ dựa vững chắc, đồng hành cùng tôi trong suốt chặng đường trưởng thành và học vấn.

Tôi ghi nhận và biết ơn sự tin tưởng, hợp tác của các doanh nghiệp và đội ngũ nhân sự – những người đã cùng tôi hiện thực hóa các định hướng chiến lược mang tính thực tiễn, tạo ra giá trị thiết thực cho tổ chức và cộng đồng.

Với vai trò là nhà nghiên cứu, giảng viên và Giáo sư, tôi cũng xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến các trường đại học và trung tâm đào tạo đã tạo điều kiện cho tôi củng cố nền tảng nghiên cứu, để tôi giảng dạy, lan tỏa tri thức và đào tạo thế hệ lãnh đạo tương lai bao gồm: University of St. Gallen, University of Fribourg, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland, Solvay Brussels School – Université Libre de Bruxelles, HCMC University of Technology (HCMUT), PACE, RMIT và VIOD.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn Alpha Books vì sự hỗ trợ tận tình trong suốt quá trình biên tập và xuất bản – một phần không thể thiếu để đưa cuốn sách này đến với độc giả.

Thành phố Thủ Đức, ngày 29 tháng 04 năm 2025

Trung Dinh