ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP

ÔN TẬP QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CHƯƠNG TRÌNH CAO HỌC

Dành cho học viên cao học và nghiên cứu sinh chưa từng học Quản trị chiến lược, cần hiểu để thi và để áp dụng vào doanh nghiệp

Strategic Management Review Guide for Graduate Students – a bilingual guide

Khái niệm chiến lược · Sứ mệnh, mục tiêu · Môi trường bên ngoài và nội bộ

Chiến lược kinh doanh, công ty, quốc tế · Ma trận phân tích và lựa chọn

Thực hiện, đo lường, điều chỉnh · Phân tích tình huống · Đề luyện

Song ngữ Việt – Anh · Vietnamese – English

Phiên bản 1.0 – Tháng 11 năm 2026

https://tailieuso.vin

MỤC LỤC

CONTENTS

Chương 1. Chiến lược là gì và quá trình quản trị chiến lược – *Chapter 1. What Strategy Is and How Strategic Management Works*..... 7

1.1. Nguồn gốc quân sự và các định nghĩa chiến lược trong kinh doanh – *1.1. Military roots and business definitions of strategy* 7

1.2. Năm cách nhìn chiến lược: kế hoạch, mưu kế, vị thế, khuôn mẫu, góc nhìn – *1.2. The five Ps: plan, ploy, position, pattern, perspective* 10

1.3. Chiến lược dự định, chiến lược nảy sinh và chiến lược hiện thực – *1.3. Intended, emergent and realized strategies*.....12

1.4. Lịch sử phát triển và các trường phái quản trị chiến lược – *1.4. How strategic management evolved: key schools of thought* 15

1.5. Những phê phán đương đại đối với quản trị chiến lược – *1.5. Contemporary critiques of strategic management* 17

1.6. Đặc trưng và vai trò của chiến lược kinh doanh – *1.6. Core features and benefits of business strategy* 20

1.7. Ba cấp chiến lược: công ty, đơn vị kinh doanh và chức năng – *1.7. Three levels of strategy: corporate, business and functional* 22

1.8. Mô hình các giai đoạn quản trị chiến lược – *1.8. The strategic management process: formulate, implement, evaluate* 25

1.9. Ai làm chiến lược: chiến lược gia, cấp quản trị và người thực hiện – *1.9. Who makes strategy: strategists, managers and front-line staff* 27

1.10. Bài tập vận dụng có lời giải – *1.10. Applied exercises with solutions*.....29

1.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *1.11. Essay questions and answer outlines* 32

1.12. Câu hỏi trắc nghiệm – *1.12. Multiple-choice questions*.....34

Chương 2. Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và trách nhiệm của doanh nghiệp – *Chapter 2. Vision, Mission, Goals and Corporate Responsibility*..... 37

2.1. Tầm nhìn: bức tranh tương lai doanh nghiệp muốn đạt – *2.1. Vision: the future the firm wants to reach*.....37

2.2. Sứ mệnh: các thành phần và cách viết bản tuyên bố – *2.2. Mission: components and how to write the statement*.....39

2.3. Mục tiêu chiến lược: dài hạn, ngắn hạn và tiêu chí SMART – *2.3. Strategic objectives: long-term, short-term and SMART criteria* 42

2.4. Chương trình nghị sự chiến lược: từ sứ mệnh đến việc ưu tiên – *2.4. The strategic agenda: from mission to priority tasks*.....44

2.5. Các bên liên quan và quản trị công ty – *2.5. Stakeholders and corporate governance* 47

2.6. Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh – *2.6. Social responsibility and business ethics*.....49

2.7. Lãnh đạo chiến lược và vai trò người đứng đầu – *2.7. Strategic leadership and the role of the CEO* 51

2.8. Định hướng khởi nghiệp trong doanh nghiệp đang hoạt động – *2.8. Entrepreneurial orientation in established firms* 54
2.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *2.9. Applied exercises with solutions* 56
2.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *2.10. Essay questions and answer outlines* 58
2.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *2.11. Multiple-choice questions* 61

Chương 3. Phân tích môi trường bên ngoài: vĩ mô và ngành – *Chapter 3. Analysing the External Environment: Macro and Industry* 63
3.1. Doanh nghiệp và các lớp môi trường bên ngoài – *3.1. The firm and the layers of its external environment* 63
3.2. Phân tích môi trường vĩ mô bằng PESTEL – *3.2. Scanning the macro environment with PESTEL* 66
3.3. Năm lực lượng cạnh tranh: gia nhập mới và sản phẩm thay thế – *3.3. Five forces: threat of new entrants and substitutes* 68
3.4. Năm lực lượng cạnh tranh: nhà cung cấp, người mua và cạnh tranh nội ngành – *3.4. Five forces: suppliers, buyers and rivalry* 71
3.5. Dùng năm lực để giải thích lợi nhuận ngành – *3.5. Using the five forces to explain industry profitability* 75
3.6. Chu kỳ sống của ngành và động thái cạnh tranh – *3.6. Industry life cycle and competitive dynamics* 77
3.7. Bản đồ nhóm chiến lược – *3.7. Mapping strategic groups* 79
3.8. Ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài và ma trận hình ảnh cạnh tranh – *3.8. External factor evaluation matrix and competitive profile matrix* 81
3.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *3.9. Applied exercises with solutions* 85
3.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *3.10. Essay questions and answer outlines* 87
3.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *3.11. Multiple-choice questions* 89

Chương 4. Phân tích bên trong: nguồn lực, năng lực và lợi thế cạnh tranh – *Chapter 4. Internal Analysis: Resources, Capabilities and Competitive Advantage* 92
4.1. Nguồn lực hữu hình, vô hình và năng lực – *4.1. Tangible resources, intangible resources and capabilities* 92
4.2. Quan điểm dựa trên nguồn lực và khung VRIO – *4.2. The resource-based view and the VRIO framework* 94
4.3. Năng lực cốt lõi: doanh nghiệp như một tập hợp năng lực – *4.3. Core competencies: the firm as a bundle of competencies* 97
4.4. Sở hữu trí tuệ và cơ chế ngăn đối thủ bắt chước – *4.4. Intellectual property and isolating mechanisms* 99
4.5. Chuỗi giá trị: hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ – *4.5. The value chain: primary and support activities* 102
4.6. Phân tích tài chính nội bộ bằng chỉ số – *4.6. Internal financial analysis with ratios* 104
4.7. Ma trận đánh giá yếu tố bên trong và phân tích SWOT – *4.7. Internal factor evaluation matrix and SWOT analysis* 107
4.8. Lợi thế cạnh tranh và nguồn gốc kết quả vượt trội – *4.8. Competitive advantage and the sources of superior performance* 109
4.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *4.9. Applied exercises with solutions* 111

4.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *4.10. Essay questions and answer outlines* 114
4.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *4.11. Multiple-choice questions* 116

Chương 5. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và định vị khách hàng – *Chapter 5. Business-Level Strategy and Customer Positioning* 119
5.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí – *5.1. Cost leadership strategy* 119
5.2. Chiến lược khác biệt hoá – *5.2. Differentiation strategy* 121
5.3. Chiến lược tập trung và nguy cơ bị kẹt ở giữa – *5.3. Focus strategy and the risk of being stuck in the middle* 123
5.4. Mô hình Delta: sản phẩm tốt nhất, giải pháp trọn gói, khoá chặt hệ thống – *5.4. The Delta Model: best product, total customer solutions, system lock-in* 126
5.5. Phân đoạn khách hàng và đề xuất giá trị cho từng nhóm – *5.5. Customer segmentation and the customer value proposition* 129
5.6. Thoát khỏi bẫy hàng hoá thông thường – *5.6. Escaping commoditization* 131
5.7. Chiến lược theo vị thế cạnh tranh: dẫn đầu, thách thức, theo sau, nép góc – *5.7. Strategies by market position: leader, challenger, follower, nicher* 133
5.8. Đổi mới làm nguồn lợi thế cạnh tranh – *5.8. Innovation as a source of competitive advantage* 136
5.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *5.9. Applied exercises with solutions* 139
5.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *5.10. Essay questions and answer outlines* 141
5.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *5.11. Multiple-choice questions* 143

Chương 6. Chiến lược cấp công ty: tăng trưởng, đa dạng hoá và rút lui – *Chapter 6. Corporate-Level Strategy: Growth, Diversification and Retrenchment* 146
6.1. Tăng trưởng tập trung: thâm nhập, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm – *6.1. Concentrated growth: penetration, market and product development* 146
6.2. Hội nhập dọc và hội nhập ngang – *6.2. Vertical and horizontal integration* 148
6.3. Đa dạng hoá liên quan và không liên quan – *6.3. Related and unrelated diversification* 151
6.4. Ba con đường tăng trưởng: tự phát triển, mua lại và sáp nhập – *6.4. Three growth routes: organic growth, acquisitions and mergers* 153
6.5. Liên doanh và liên minh chiến lược – *6.5. Joint ventures and strategic alliances* ... 156
6.6. Chiến lược ổn định, cắt giảm và rút lui – *6.6. Stability, retrenchment and exit strategies* 159
6.7. Quản lý danh mục kinh doanh và tạo giá trị ở cấp công ty – *6.7. Managing the business portfolio and corporate value creation* 161
6.8. Bài tập vận dụng có lời giải – *6.8. Applied exercises with solutions* 163
6.9. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *6.9. Essay questions and answer outlines* 165
6.10. Câu hỏi trắc nghiệm – *6.10. Multiple-choice questions* 167

Chương 7. Chiến lược quốc tế và kinh doanh trong toàn cầu hoá – *Chapter 7. International Strategy and Competing Globally* 170
7.1. Vì sao doanh nghiệp mở rộng ra thị trường quốc tế – *7.1. Why firms expand into international markets* 170
7.2. Lợi thế cạnh tranh quốc gia: mô hình kim cương – *7.2. National competitive advantage: the diamond model* 172

7.3. Khoảng cách giữa các quốc gia – *7.3. Distance between countries* 175
7.4. Sức ép giảm chi phí và sức ép đáp ứng địa phương – *7.4. Pressures for cost reduction and local responsiveness* 177
7.5. Bốn chiến lược quốc tế: quốc tế, đa nội địa, toàn cầu, xuyên quốc gia – *7.5. Four international strategies: international, multidomestic, global, transnational* 179
7.6. Phương thức thâm nhập không góp vốn: xuất khẩu, cấp phép, nhượng quyền – *7.6. Non-equity entry modes: exporting, licensing, franchising* 182
7.7. Phương thức thâm nhập có góp vốn: liên doanh, công ty con, mua lại – *7.7. Equity entry modes: joint ventures, subsidiaries, acquisitions*.....185
7.8. Liên minh chiến lược toàn cầu – *7.8. Global strategic alliances* 188
7.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *7.9. Applied exercises with solutions*.....190
7.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *7.10. Essay questions and answer outlines* 192
7.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *7.11. Multiple-choice questions*.....195

Chương 8. Kỹ thuật phân tích và lựa chọn chiến lược – *Chapter 8. Tools for Analysing and Choosing Strategy* 197
8.1. Khung ba giai đoạn hình thành chiến lược – *8.1. The three-stage strategy formulation framework*.....197
8.2. Ma trận SWOT kết hợp: SO, WO, ST, WT – *8.2. The TOWS matrix: SO, WO, ST and WT strategies*.....200
8.3. Ma trận BCG – *8.3. The BCG growth-share matrix*.....202
8.4. Ma trận GE-McKinsey – *8.4. The GE-McKinsey nine-cell matrix*.....205
8.5. Ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hành động – *8.5. The strategic position and action evaluation matrix*.....208
8.6. Ma trận bên trong – bên ngoài và ma trận chiến lược chính – *8.6. The internal-external matrix and the grand strategy matrix*.....210
8.7. Ma trận hoạch định chiến lược định lượng – *8.7. The quantitative strategic planning matrix* 213
8.8. Các yếu tố chi phối quyết định chọn chiến lược – *8.8. What shapes the final strategy choice* 216
8.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *8.9. Applied exercises with solutions*.....218
8.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *8.10. Essay questions and answer outlines* 221
8.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *8.11. Multiple-choice questions*.....223

Chương 9. Tổ chức thực hiện chiến lược – *Chapter 9. Putting Strategy into Action* .. 225
9.1. Thực chất và yêu cầu của thực hiện chiến lược – *9.1. What implementation involves and why plans fail* 225
9.2. Mục tiêu hằng năm và chính sách – *9.2. Annual objectives and policies*.....227
9.3. Phân bổ nguồn lực và lập ngân sách – *9.3. Allocating resources and budgeting*.....230
9.4. Cơ cấu tổ chức theo chiến lược – *9.4. Matching structure to strategy*.....232
9.5. Văn hoá doanh nghiệp và quản trị thay đổi – *9.5. Organizational culture and managing change* 235
9.6. Chiến lược chức năng: marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự, nghiên cứu phát triển – *9.6. Functional strategies: marketing, finance, operations, HR, R&D*.....238

9.7. Hiệu quả vận hành khác chiến lược ở đâu – *9.7. Operational effectiveness versus strategy* 240
9.8. Giao việc cho cấp dưới: chất lượng quyết định và sự chấp nhận – *9.8. Working with subordinates: decision quality and acceptance* 243
9.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *9.9. Applied exercises with solutions* 245
9.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *9.10. Essay questions and answer outlines* 247
9.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *9.11. Multiple-choice questions* 249

Chương 10. Đo lường, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược – *Chapter 10. Measuring, Controlling and Adjusting Strategy* 252
10.1. Mục đích và quy trình kiểm tra đánh giá chiến lược – *10.1. Purpose and steps of strategy evaluation* 252
10.2. Tiêu chuẩn đánh giá một chiến lược – *10.2. Criteria for judging a strategy* 254
10.3. Chỉ số tổng hợp và chỉ số chi tiết – *10.3. Aggregate and granular metrics* 257
10.4. Thẻ điểm cân bằng – *10.4. The balanced scorecard* 259
10.5. Đánh giá tài chính của chiến lược – *10.5. Financial evaluation of strategic options* 261
10.6. Hệ thống thông tin phục vụ kiểm tra chiến lược – *10.6. Information systems for strategic control* 263
10.7. Điều chỉnh chiến lược và kế hoạch dự phòng – *10.7. Adjusting strategy and contingency planning* 266
10.8. Học hỏi tổ chức và làm mới chiến lược – *10.8. Organizational learning and strategic renewal* 269
10.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *10.9. Applied exercises with solutions* 272
10.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *10.10. Essay questions and answer outlines* 274
10.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *10.11. Multiple-choice questions* 275

Chương 11. Phân tích tình huống chiến lược và kỹ năng làm bài thi – *Chapter 11. Strategy Case Analysis and Exam Skills* 278
11.1. Cách đọc và phân tích một tình huống chiến lược – *11.1. How to read and analyse a strategy case* 278
11.2. Viết báo cáo tình huống và bản tóm tắt cho lãnh đạo – *11.2. Writing the case report and the executive summary* 280
11.3. Thuyết trình và thảo luận nhóm về chiến lược – *11.3. Presenting and debating strategy in groups* 282
11.4. Trò chơi mô phỏng chiến lược – *11.4. Strategy simulation games* 285
11.5. Kỹ thuật làm bài tự luận và trắc nghiệm quản trị chiến lược – *11.5. Answering essay and multiple-choice questions* 287
11.6. Tình huống tổng hợp: ngân hàng chọn giữa mua lại và tự tăng trưởng – *11.6. Integrated case: a bank choosing between acquisition and organic growth* 289
11.7. Tình huống tổng hợp: công ty thiết bị y tế vượt khủng hoảng – *11.7. Integrated case: a medical device firm managing through a crisis* 292
11.8. Tình huống tổng hợp: tập đoàn khai khoáng, quản trị công ty và cộng đồng – *11.8. Integrated case: a mining group, governance and local communities* 294
11.9. Bài tập vận dụng có lời giải – *11.9. Applied exercises with solutions* 296

11.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *11.10. Essay questions and answer outlines* ...299
11.11. Câu hỏi trắc nghiệm – *11.11. Multiple-choice questions*.....301

Phụ lục A. Đáp án trắc nghiệm – *Appendix A. Answers to the multiple-choice questions* 304

Phụ lục B. Bảng thuật ngữ Việt – Anh – *Appendix B. Vietnamese–English glossary*. 318

Phụ lục C. Tài liệu tham khảo – *Appendix C. References* 325

Chương 1. Chiến lược là gì và quá trình quản trị chiến lược – *Chapter 1. What Strategy Is and How Strategic Management Works*

Mục tiêu chương – *Chapter objectives*

- Phân biệt được chiến lược dự định, nảy sinh và hiện thực, rồi tính được tỷ lệ mỗi loại trong một tình huống cụ thể.
  Distinguish deliberate, emergent and realized strategy, and calculate the share of each in a concrete case.
- Phân loại được một quyết định vào cấp công ty, đơn vị kinh doanh hay chức năng, và gọi đúng tên cách nhìn chiến lược mà một hành động thể hiện.
  Classify a decision as corporate, business-unit or functional level, and name the view of strategy that an action reflects.
- Sắp đúng ba giai đoạn quản trị chiến lược và dùng độ lệch so với mục tiêu để quyết định có điều chỉnh chiến lược hay không.
  Put the three stages of strategic management in order and use the gap against targets to decide whether to adjust the strategy.

1.1. Nguồn gốc quân sự và các định nghĩa chiến lược trong kinh doanh – *1.1. Military roots and business definitions of strategy*

Hãy nghĩ tới hai quán cà phê trên cùng một con phố. Quán thứ nhất nhắm vào nhân viên văn phòng: mở từ 6 giờ sáng, pha trong hai phút, bán mang đi, giá 25.000 đồng một ly. Quán thứ hai nhắm vào sinh viên: chỗ ngồi rộng, nhiều ổ cắm, mạng ổn định, mở đến 23 giờ, giá 45.000 đồng một ly. Hai chủ quán đã chọn khách hàng khác nhau và chọn cách phục vụ khác nhau. Tập hợp các lựa chọn đó chính là chiến lược.

Picture two coffee shops on the same street. The first targets office workers: it opens at 6 a.m., makes a drink in two minutes, sells takeaway only, and charges 25,000 dong a cup. The second targets students: lots of seats, plenty of power outlets, steady wifi, open until 11 p.m., 45,000 dong a cup. The two owners picked different customers and different ways to serve them. That set of choices is their strategy.

Chiến lược trả lời ba câu hỏi: bán cho ai, khác đối thủ ở đâu, và sẽ làm gì cũng như bỏ qua việc gì để giữ được sự khác biệt đó. Quán thứ nhất cố tình không đầu tư chỗ ngồi. Chính việc bỏ qua ấy giúp họ phục vụ nhanh và giữ giá thấp.

Strategy answers three questions: who you sell to, how you differ from rivals, and what you will do and deliberately skip to keep that difference. The first shop chose not to invest in seating. That omission is what lets it serve fast and keep prices low.

Gốc quân sự của từ "chiến lược" – *The military roots of the word*

Từ "strategy" trong tiếng Anh bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp cổ "strategos", nghĩa là vị tướng chỉ huy quân đội. Người tướng không đánh từng trận lẻ. Ông phải quyết định dồn quân vào đâu, giữ lương thực ở đâu, đánh ở địa hình nào để thắng cả chiến dịch.

The English word "strategy" comes from the ancient Greek "strategos", meaning an army general. A general does not fight each battle in isolation. He decides where to concentrate troops, where to keep supplies, and which terrain to fight on so the whole campaign is won.

Doanh nghiệp mượn lại cách nghĩ ấy. Nguồn lực có hạn, đối thủ có thật, môi trường luôn đổi. Vì vậy nhà quản trị phải chọn nơi tập trung sức và chấp nhận không làm nhiều việc khác. Chỗ khác với quân sự: kinh doanh không buộc phải tiêu diệt đối thủ, và khách hàng mới là người quyết định ai thắng.

Business borrowed this way of thinking. Resources are limited, rivals are real, and the environment keeps shifting. So managers must pick where to concentrate and accept not doing many other things. One difference from war: business does not require destroying the rival, and customers decide who wins.

Vài cách định nghĩa chiến lược trong kinh doanh – *Several business definitions*

Các học giả định nghĩa không giống nhau. Ba cách nhìn phổ biến sau đây:

Scholars do not define it in identical terms. Three common views follow:

- Cách nhìn theo kế hoạch hành động: chiến lược là việc đặt mục tiêu dài hạn, chọn đường đi và phân bổ nguồn lực để đạt mục tiêu đó.
  The action-plan view: strategy means setting long-term goals, choosing a course of action, and allocating resources to reach them.
- Cách nhìn theo vị thế: chiến lược là chọn làm những việc khác đối thủ, hoặc làm cùng việc nhưng bằng cách khác, để chiếm một chỗ đứng riêng trong lòng khách hàng.
  The positioning view: strategy means choosing to do different things from rivals, or the same things in a different way, to claim a distinct place in customers' minds.
- Cách nhìn theo sự phù hợp: chiến lược là hướng đi dài hạn giúp tổ chức khớp nguồn lực của mình với môi trường và kỳ vọng của các bên liên quan.
  The fit view: strategy is a long-term direction that matches an organization's resources to its environment and the expectations of its stakeholders.

Đọc kỹ sẽ thấy các định nghĩa chung nhiều điểm: đều nói tới dài hạn, toàn tổ chức, sự lựa chọn có đánh đổi, sự ăn khớp giữa bên trong và bên ngoài, và mục đích giành lợi thế hơn đối thủ.

Read closely and the definitions share a lot: all point to the long term, the whole organization, choices with trade-offs, a fit between inside and outside, and the aim of gaining an edge over rivals.

> **PHẢI THUỘC / MEMORISE –** Chiến lược kinh doanh là tập hợp các lựa chọn dài hạn của toàn doanh nghiệp về khách hàng, cách tạo khác biệt và cách dùng nguồn lực, nhằm đạt kết quả tốt hơn đối thủ.
> *Business strategy is the set of long-term, company-wide choices about customers, how to be different, and how to use resources, aimed at outperforming rivals.*

Câu hỏi trung tâm của môn học – *The central question of the course*

Cùng một thị trường, vì sao có doanh nghiệp lãi đều còn doanh nghiệp khác thua lỗ? Mọi chương sau đều xoay quanh câu hỏi này. Phân tích môi trường cho biết thị trường hấp

dẫn đến đâu. Phân tích nội bộ cho biết bạn có gì mà đối thủ khó có. Chiến lược là cầu nối giữa hai bên.

In the same market, why does one firm earn steady profit while another loses money? Every later chapter circles back to this question. Environment analysis shows how attractive the market is. Internal analysis shows what you have that rivals struggle to copy. Strategy is the bridge between the two.

Cách nhận ra chiến lược của một doanh nghiệp – ***How to spot a firm's strategy***

1. Xác định nhóm khách hàng chính: họ là ai, tuổi, nghề, nhu cầu gì.
   Identify the main customer group: who they are, their age, job, and needs.
2. Xác định điều doanh nghiệp mang lại mà đối thủ gần đó không có hoặc làm kém hơn.
   Identify what the firm offers that nearby rivals lack or do worse.
3. Liệt kê việc doanh nghiệp làm nhiều và việc họ cố tình bỏ qua.
   List what the firm does a lot of and what it deliberately skips.
4. Kiểm tra các việc đó có ăn khớp nhau không, ví dụ giá thấp có đi cùng quy trình nhanh không.
   Check that these choices fit together, for example whether a low price goes with a fast process.
5. Đối chiếu với kết quả: doanh thu, lợi nhuận, lượng khách quay lại.
   Compare against results: revenue, profit, repeat customers.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Quán thứ nhất bán 200 ly buổi sáng, mỗi ly 25.000 đồng, nên thu 200 × 25.000 = 5.000.000 đồng. Khách: nhân viên văn phòng. Khác biệt: nhanh, tiện. Bỏ qua: chỗ ngồi. Các việc ăn khớp nhau, nên đây là một chiến lược rõ ràng. Doanh thu chưa phải lợi nhuận, vì còn phải trừ chi phí.
The first shop sells 200 cups in the morning at 25,000 dong each, so it takes in 200 × 25,000 = 5,000,000 dong. Customers: office workers. Difference: fast and convenient. Skipped: seating. The choices fit together, so this is a clear strategy. Revenue is not profit, since costs must still be deducted.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm chiến lược với ước muốn như "trở thành quán số một". Ước muốn là đích đến, còn chiến lược là con đường chọn để tới đó.
Confusing strategy with a wish such as "become the number one shop". A wish is a destination; strategy is the chosen route to get there.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Chọn "bán cho mọi người". Khi không bỏ qua điều gì thì chưa có lựa chọn, tức là chưa có chiến lược.
Choosing to "sell to everyone". If nothing is given up, no choice has been made, so there is no strategy.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Sao chép máy móc ví dụ chiến tranh vào kinh doanh, quên rằng doanh nghiệp có thể hợp tác với đối thủ khi có lợi.
Copying war analogies mechanically into business and forgetting that firms can cooperate with rivals when it pays off.

1.2. Năm cách nhìn chiến lược: kế hoạch, mưu kế, vị thế, khuôn mẫu, góc nhìn – *1.2. The five Ps: plan, ploy, position, pattern, perspective*

Từ "chiến lược" nghe như một nghĩa, nhưng người ta dùng nó theo năm nghĩa khác nhau. Giống từ "nhà": người thì nghĩ tới ngôi nhà gạch, người thì nghĩ tới gia đình. Năm nghĩa ấy đều mở đầu bằng chữ P trong tiếng Anh nên gọi là năm chữ P: plan (kế hoạch), ploy (mưu kế), position (vị thế), pattern (khuôn mẫu), perspective (góc nhìn). Khung này do Henry Mintzberg đề xuất.

The word "strategy" is used in five different senses. Think of the word "home": to one person it means a building, to another it means family. The five senses all start with P in English, so they are called the five Ps: plan, ploy, position, pattern and perspective. The framework comes from Henry Mintzberg.

Năm chữ P qua năm ví dụ – *The five Ps through five examples*

- Kế hoạch là chuỗi bước được soạn sẵn, có chủ ý, để đạt một đích ở tương lai. Ví dụ: chuỗi cà phê Gió Núi viết kế hoạch ba năm: năm đầu mở 10 quán ở Đà Nẵng, năm hai mở thêm 15 quán, năm ba ra ứng dụng đặt hàng. Kế hoạch nhìn về phía trước.
  A plan is a set of steps written in advance, on purpose, to reach a future goal. Example: the coffee chain Gió Núi drafts a three-year plan: 10 shops in Da Nang in year one, 15 more in year two, an ordering app in year three. A plan looks ahead.
- Mưu kế là một nước đi cụ thể để đánh lạc hướng hoặc qua mặt đối thủ. Nó không nhất thiết gian dối. Ví dụ: siêu thị Bình An biết đối thủ định mở cửa hàng ở khu dân cư mới, bèn mua trước mảnh đất đẹp nhất và công bố sẽ xây. Đối thủ e ngại và dời kế hoạch.
  A ploy is one specific move meant to outwit or throw off a rival. It is not necessarily dishonest. Example: supermarket Bình An learns that a rival wants to open a store in a new residential area, so it buys the best plot first and announces a store there. The rival hesitates and postpones its plan.
- Vị thế là chỗ đứng của doanh nghiệp trong ngành, so với đối thủ và trong mắt khách hàng. Ví dụ: Nội thất Tân Lộc chọn phục vụ cặp vợ chồng trẻ thuê nhà, bán bộ bàn ghế gấp gọn giá dưới 3 triệu đồng. Vị thế luôn được đo bằng cách so với người khác, nên nó nhìn ra bên ngoài.
  Position is where a firm stands in its industry, relative to rivals and in customers' eyes. Example: Tân Lộc Furniture serves young couples who rent flats, selling foldable table-and-chair sets under 3 million dong. Position is always measured against others, so it looks outward.
- Khuôn mẫu là mức nhất quán của các hành động qua thời gian. Bạn nhìn lại những gì đã làm để thấy nó. Ví dụ: suốt sáu năm, mỗi lần đối thủ tăng giá, công ty Giao Nhanh Việt đều giữ giá và rút ngắn thời gian giao thêm vài giờ. Chưa ai viết việc đó thành kế hoạch, nhưng hành vi lặp lại đã thành khuôn mẫu.
  Pattern is the consistency of a firm's actions over time. You see it by looking back at what was done. Example: for six years, whenever rivals raised prices, Giao Nhanh Việt kept its price and shaved a few hours off delivery time. Nobody wrote that down as a plan, but the repeated behaviour became a pattern.

- Góc nhìn là cách nhìn chung đã ăn sâu trong đầu mọi người của công ty về chính mình và về thị trường. Ví dụ: Xưởng Mộc An Nhiên tin đồ gỗ phải bền để truyền lại cho con cháu, nên từ chối đơn dùng gỗ ép rẻ tiền dù lãi cao. Góc nhìn nằm bên trong con người.
  Perspective is the shared way everyone in a firm sees itself and the market. Example: Xưởng Mộc An Nhiên believes wooden furniture should last long enough to pass to grandchildren, so it turns down orders using cheap particleboard even when the margin is high. Perspective lives inside people's heads.

Vì sao một cách nhìn riêng lẻ chưa đủ – ***Why one view alone falls short***

Mỗi chữ P chỉ chiếu sáng một góc. Nếu chỉ có kế hoạch, bạn không biết công ty thực tế đã làm gì: Gió Núi có thể viết 25 quán nhưng cuối cùng chỉ mở 12. Nếu chỉ có mưu kế, bạn thắng một trận nhưng không giữ được lợi thế lâu. Nếu chỉ có vị thế, bạn biết mình đứng đâu nhưng không biết vì sao mọi người cùng chọn chỗ đó. Ghép năm chữ lại thì đủ: kế hoạch và mưu kế là điều dự định, khuôn mẫu là điều đã diễn ra, vị thế là chỗ đứng, góc nhìn là gốc rễ.

Each P lights up only one corner. With a plan alone, you do not know what the firm actually did: Gió Núi may write 25 shops and end up opening 12. With a ploy alone, you win one round but hold no lasting edge. With position alone, you know where you stand but not why everyone chose that spot. Put together, the five cover the picture: plan and ploy are what was intended, pattern is what happened, position is where the firm stands, and perspective is the root.

Chữ P *The P*	**Câu hỏi nó trả lời** *Question it answers*	**Nhìn về đâu** *Where it looks*
Kế hoạch *Plan*	Ta định đi những bước nào để đạt đích? *Which steps do we intend to take to reach the goal?*	Về phía trước, vào điều dự định *Forward, at what is intended*
Mưu kế *Ploy*	Ta làm nước đi nào để qua mặt đối thủ? *Which move will outwit our rival?*	Vào một đối thủ cụ thể *At one specific rival*
Vị thế *Position*	Ta đứng ở đâu so với đối thủ và khách hàng? *Where do we stand against rivals and customers?*	Ra bên ngoài, vào thị trường *Outward, at the market*
Khuôn mẫu *Pattern*	Trên thực tế, ta đã hành động nhất quán ra sao? *How consistently have we actually acted?*	Lùi về quá khứ, vào việc đã làm *Backward, at what was done*
Góc nhìn *Perspective*	Ta nhìn bản thân và thế giới thế nào? *How do we see ourselves and the world?*	Vào trong, vào nếp nghĩ chung *Inward, at shared thinking*

Bài luyện nhận diện chữ P (đáp án ngay sau mỗi câu) – ***Practice: spot the P (answer follows each item)***

- Ban giám đốc ký văn bản liệt kê năm bước mở rộng ra miền Trung trong hai năm. Đáp án: kế hoạch, vì là chuỗi bước soạn sẵn cho tương lai.

The board signs a document listing five steps to expand into central Vietnam within two years. Answer: plan, because it is a written sequence of steps for the future.

- Hãng nước giải khát loan tin sắp ra dòng mới để đối thủ vội đổ tiền phản ứng, dù sản phẩm chưa sẵn sàng. Đáp án: mưu kế, vì là một nước đi nhằm đánh lạc hướng đối thủ.
  A drinks maker announces a new line so that rivals rush to spend money in response, though the product is not ready. Answer: ploy, because it is a move meant to mislead a rival.
- Một phòng khám nha khoa chỉ nhận khách cao cấp, giá gấp đôi mặt bằng khu vực. Đáp án: vị thế, vì xác định chỗ đứng so với các phòng khám khác.
  A dental clinic accepts only premium clients, at twice the local price level. Answer: position, because it fixes the clinic's place relative to other clinics.
- Xem lại mười năm, một hãng xe máy lần nào cũng mua lại xưởng linh kiện nhỏ ở gần, dù chưa từng tuyên bố. Đáp án: khuôn mẫu, vì là hành vi lặp lại nhìn từ quá khứ.
  Looking back over ten years, a motorbike maker has always bought up small parts workshops nearby, though it never announced this. Answer: pattern, because it is repeated behaviour seen in hindsight.
- Nhân viên mọi cấp ở công ty nông sản đều tin "làm nông là giữ đất cho đời sau" và lấy đó làm căn cứ quyết định. Đáp án: góc nhìn, vì là niềm tin chung trong đầu mọi người.
  Staff at every level of an agricultural firm believe "farming means keeping the land for the next generation" and base decisions on it. Answer: perspective, because it is a belief shared in everyone's head.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm kế hoạch với khuôn mẫu: kế hoạch là điều định làm, khuôn mẫu là điều đã làm thật. Hai thứ có thể khác nhau. Một lỗi nữa là cho rằng mưu kế luôn là gian lận; phần lớn mưu kế đều hợp pháp. Khi một tình huống mang hai chữ P, hãy chọn chữ nổi bật nhất và nói rõ lý do.
Mixing up plan and pattern: a plan is what was meant to be done, a pattern is what was actually done, and the two can differ. Another slip is assuming a ploy is always cheating; most ploys are legal. When a case fits two Ps, pick the dominant one and give your reason.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Năm chữ P: kế hoạch, mưu kế, vị thế, khuôn mẫu, góc nhìn. Không chữ nào đủ một mình, nhưng cả năm ghép lại mới mô tả được chiến lược.
The five Ps: plan, ploy, position, pattern, perspective. No single P is enough alone, but all five together describe strategy.

1.3. Chiến lược dự định, chiến lược nảy sinh và chiến lược hiện thực – *1.3. Intended, emergent and realized strategies*

Hãy nghĩ tới một chuyến đi chơi cuối tuần. Bạn lên lịch ghé thác, nhưng trời mưa nên cả nhóm vào quán cà phê và tình cờ thấy một khu chợ đêm rất vui. Chuyến đi cuối cùng khác hẳn lịch ban đầu. Chiến lược của doanh nghiệp cũng diễn ra như vậy.

Picture a weekend trip. You plan to visit a waterfall, but it rains, so the group ducks into a café and stumbles on a night market that turns out to be great fun. The trip you actually took differs from the one you planned. A company's strategy often unfolds the same way.

Có ba khái niệm cần tách bạch. Chiến lược dự định là kế hoạch lãnh đạo viết ra từ đầu: làm gì, ở đâu, bằng nguồn lực nào. Chiến lược hiện thực là những gì doanh nghiệp đã làm trong thực tế, nhìn lại sau một thời gian. Chiến lược nảy sinh là những hành động lặp đi lặp lại, không nằm trong kế hoạch, nhưng dần thành một hướng đi.

Three ideas need to be kept apart. Intended strategy is the plan leaders write at the start: what to do, where, and with which resources. Realized strategy is what the company actually did, seen in hindsight after some time. Emergent strategy is a set of actions that keep repeating without being in the plan, until they become a direction of their own.

Ba phần trong một chiến lược – *Three parts of a strategy*

Kế hoạch dự định luôn tách làm hai phần. Phần được làm theo gọi là chiến lược có chủ đích. Phần bị bỏ dở, tức là bị hoãn, cắt hoặc quên, gọi là chiến lược không thực hiện. Phần nảy sinh nằm ngoài kế hoạch từ đầu. Ghép phần có chủ đích với phần nảy sinh, bạn có chiến lược hiện thực.

An intended plan always splits in two. The part that gets followed is called deliberate strategy. The part that gets dropped, whether postponed, cut or forgotten, is called unrealized strategy. The emergent part sits outside the original plan. Put the deliberate part and the emergent part together and you get the realized strategy.

```
Chiến lược hiện thực = phần có chủ đích + phần nảy sinh
```

VÍ DỤ / EXAMPLE – Chuỗi bán lẻ đồ gia dụng "Bách Hoà Phố" có doanh thu 200 tỷ đồng, toàn bộ từ cửa hàng. Kế hoạch ba năm: mở thêm 10 cửa hàng. Sau ba năm, chuỗi chỉ mở được 4 cửa hàng vì giá thuê mặt bằng tăng. Bốn cửa hàng là phần có chủ đích, chiếm 4/10 = 40% kế hoạch. Sáu cửa hàng còn lại, 60%, là phần bị bỏ dở. Trong lúc đó, nhân viên cửa hàng tự nhận đơn qua Zalo và giao tận nhà. Doanh nghiệp thấy đơn này đều đặn nên lập trang bán hàng riêng. Cuối năm thứ ba, doanh thu đạt 320 tỷ đồng, trong đó bán trực tuyến 96 tỷ, tức 96/320 = 30%. Chiến lược hiện thực của chuỗi gồm 4 cửa hàng mới cộng kênh trực tuyến. Kênh trực tuyến là phần nảy sinh, không ai viết nó vào kế hoạch.

The household-goods retailer "Bách Hoà Phố" earns 200 billion VND, all from stores. Its three-year plan: open 10 more stores. After three years it has opened only 4, because rents rose. The 4 stores are the deliberate part, 4/10 = 40% of the plan. The other 6 stores, 60%, are the dropped part. Meanwhile, store staff began taking orders on Zalo and delivering to homes. Management noticed the orders kept coming and built a dedicated sales site. By the end of year three, revenue is 320 billion VND, of which online sales are 96 billion, or 96/320 = 30%. The realized strategy is 4 new stores plus an online channel. The online channel is the emergent part; nobody wrote it into the plan.

Cách phân tích một chiến lược theo ba phần – *How to analyse a strategy in three parts*

1. Chép kế hoạch ban đầu thành danh sách các hạng mục, mỗi hạng mục một dòng, kèm con số mục tiêu.
   Copy the original plan into a list of items, one per line, each with its target figure.
2. Liệt kê những gì doanh nghiệp đã làm trong cùng giai đoạn, lấy từ báo cáo, hợp đồng và chi tiêu.
   List what the company actually did in the same period, using reports, contracts and spending.

3. Đối chiếu hai danh sách. Hạng mục có ở cả hai là phần có chủ đích. Hạng mục chỉ có ở kế hoạch là phần bị bỏ dở.
   Compare the two lists. Items on both are deliberate. Items only in the plan are unrealized.
4. Tìm những hành động có ở thực tế mà không có trong kế hoạch, lặp lại nhiều lần và mang lại kết quả. Đó là phần nảy sinh.
   Find actions that appear in practice but not in the plan, repeat often and produce results. Those are emergent.
5. Tính tỷ trọng từng phần, rồi quyết định giữ, bỏ hay mở rộng.
   Work out the share of each part, then decide whether to keep, drop or expand.

Khi nào giữ kế hoạch, khi nào học từ thực tế – ***When to hold the plan and when to learn from reality***

Không có luật cứng, nhưng có vài dấu hiệu dễ nhận.
There is no hard rule, but a few signs are easy to spot.

- Nên giữ kế hoạch khi các giả định ban đầu vẫn đúng, khi việc đổi hướng tốn kém (xây nhà máy, ký hợp đồng thuê dài hạn) hoặc khi nhiều bộ phận phải phối hợp cùng nhịp.
  Hold the plan when the original assumptions still stand, when changing course is costly (building a plant, signing a long lease), or when many teams must move in step.
- Nên học từ thực tế khi kết quả lệch kế hoạch nhiều kỳ liên tiếp, khi một hành động ngoài kế hoạch cho kết quả tốt và lặp lại, hoặc khi môi trường đổi nhanh hơn chu kỳ lập kế hoạch.
  Learn from reality when results miss the plan for several periods in a row, when an off-plan action works and repeats, or when the environment changes faster than the planning cycle.
- Trong ví dụ trên, giữ nguyên kế hoạch 10 cửa hàng là sai, vì giá thuê đã đổi giả định. Ngược lại, mở rộng kênh trực tuyến hợp lý vì nó có số liệu đều đặn chứng minh.
  In the example above, sticking to 10 stores would be a mistake, because rising rents broke the assumption. Expanding the online channel makes sense because steady data backs it up.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Coi chiến lược nảy sinh là chiến lược kém, hoặc ngược lại, coi mọi thay đổi ngẫu nhiên là nảy sinh. Một việc chỉ thành chiến lược nảy sinh khi nó lặp lại và có hướng nhất quán. Một đơn hàng lẻ chưa phải là chiến lược.
Treating emergent strategy as bad strategy, or calling every random change emergent. An action becomes emergent strategy only when it repeats and points in a consistent direction. One stray order is not a strategy.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm chiến lược hiện thực với chiến lược dự định. Chiến lược hiện thực chỉ biết được khi nhìn lại, còn chiến lược dự định có từ trước khi làm.
Confusing realized strategy with intended strategy. Realized strategy can only be known in hindsight, while intended strategy exists before the work begins.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Chiến lược dự định = phần có chủ đích + phần không thực hiện. Chiến lược hiện thực = phần có chủ đích + phần nảy sinh.

> *Intended strategy = deliberate part + unrealized part. Realized strategy = deliberate part + emergent part.*

1.4. Lịch sử phát triển và các trường phái quản trị chiến lược – *1.4. How strategic management evolved: key schools of thought*

Chiến lược không đứng yên một chỗ. Mỗi thời kỳ, giới kinh doanh gặp một loại khó khăn mới và sinh ra một cách nghĩ mới. Hãy hình dung bạn mở quán cà phê. Lúc đầu bạn chỉ lo kế hoạch năm sau. Rồi bạn lo chọn phố nào đông khách, rồi lo quán mình có gì hơn quán bên cạnh. Cuối cùng bạn lo khi giá hạt tăng vọt hoặc khách chuyển sang đặt qua ứng dụng. Bốn nỗi lo ấy khớp với bốn trường phái lớn.

Strategy has never stood still. Each era brought a new kind of problem and a new way of thinking. Picture opening a coffee shop. At first you only plan next year. Then you choose which street has the crowds, then ask what your shop offers that the one next door does not. Finally you worry about bean prices spiking or customers moving to delivery apps. Those four worries match the four major schools.

Bốn mốc lớn – *Four major milestones*

- Hoạch định dài hạn (khoảng thập niên 1950–1960): kinh tế tăng khá đều, doanh nghiệp kéo dài xu hướng cũ để lập kế hoạch nhiều năm. Câu hỏi chính: "Năm năm tới ta bán bao nhiêu, cần bao nhiêu vốn và người?" Công cụ tiêu biểu: dự báo ngoại suy (kéo dài đường xu hướng quá khứ) và ngân sách nhiều năm.
  Long-range planning (roughly the 1950s–1960s): the economy grew fairly steadily, so firms extended past trends into multi-year plans. Main question: "How much will we sell in five years, and how much capital and staff will we need?" Typical tools: extrapolation forecasts (extending the past trend line) and multi-year budgets.
- Phân tích ngành và vị thế (từ thập niên 1980): doanh nghiệp nhận ra lợi nhuận phụ thuộc nhiều vào ngành mình đứng trong và chỗ đứng trong ngành đó. Câu hỏi chính: "Ngành nào hấp dẫn, và ta nên chọn vị thế nào?" Công cụ tiêu biểu: mô hình năm lực lượng cạnh tranh.
  Industry analysis and positioning (from the 1980s): firms saw that profit depends heavily on the industry they are in and where they stand within it. Main question: "Which industries are attractive, and what position should we take?" Typical tool: the five competitive forces model.
- Quan điểm dựa trên nguồn lực (từ thập niên 1990): cùng một ngành, có doanh nghiệp lãi đều, có doanh nghiệp thua. Lời giải nằm ở bên trong. Câu hỏi chính: "Ta có thứ gì quý, hiếm, khó bắt chước?" Công cụ tiêu biểu: khung VRIO.
  Resource-based view (from the 1990s): in the same industry some firms earn steadily and others lose money, so the answer lies inside the firm. Main question: "What do we own that is valuable, rare and hard to copy?" Typical tool: the VRIO framework.
- Chiến lược trong môi trường biến động (từ cuối thập niên 1990 đến nay): công nghệ và thị trường đổi nhanh, kế hoạch năm năm dễ lỗi thời. Câu hỏi chính: "Làm sao thích ứng và đổi hướng kịp thời?" Công cụ tiêu biểu: lập kế hoạch theo kịch bản và thử nghiệm quy mô nhỏ.

Strategy in turbulent environments (late 1990s onward): technology and markets shift fast, so a five-year plan goes stale quickly. Main question: "How do we adapt and change course in time?" Typical tools: scenario planning and small-scale experiments.

Sau khi đọc từng trường phái, bạn dùng bảng này để tra nhanh và so sánh.
Use this table to check and compare the schools quickly.

Trường phái *School*	**Câu hỏi chính** *Main question*	**Công cụ tiêu biểu** *Typical tool*	**Hạn chế** *Limitation*
Hoạch định dài hạn *Long-range planning*	Ta cần bao nhiêu nguồn lực cho mức tăng trưởng đã định? *How many resources do we need for the planned growth?*	Dự báo ngoại suy và ngân sách nhiều năm *Extrapolation forecasts and multi-year budgets*	Sai khi tương lai khác quá khứ. *Fails when the future differs from the past.*
Phân tích ngành *Industry analysis*	Ngành nào hấp dẫn và ta đứng ở đâu? *Which industry is attractive and where do we stand?*	Năm lực lượng cạnh tranh *Five competitive forces*	Ít nói về điểm mạnh riêng của doanh nghiệp. *Says little about the firm's own strengths.*
Quan điểm nguồn lực *Resource-based view*	Ta có gì khó bị bắt chước? *What do we have that is hard to copy?*	Khung VRIO *VRIO framework*	Dễ bỏ qua thay đổi của thị trường bên ngoài. *Can overlook outside market shifts.*
Môi trường biến động *Turbulent environments*	Làm sao thích ứng kịp thời? *How do we adapt in time?*	Kế hoạch kịch bản, thử nghiệm nhỏ *Scenario planning, small experiments*	Dễ thiếu hướng đi nhất quán nếu đổi liên tục. *Can lose consistent direction if you keep changing.*

Cách xếp một tình huống vào trường phái – *How to place a case in a school*

1. Đọc xem người ra quyết định đang lo điều gì: con số tăng trưởng, thế đứng trong ngành, thứ mình có, hay sự bất định.
   Read what the decision maker is worried about: growth figures, position in the industry, what the firm owns, or uncertainty.
2. Gạch chân từ khoá: "xu hướng, ngân sách" thuộc hoạch định dài hạn; "ngành, đối thủ, người mua" thuộc phân tích ngành; "năng lực, khó sao chép" thuộc nguồn lực; "kịch bản, thử nghiệm" thuộc biến động.
   Underline keywords: "trend, budget" for planning; "industry, rivals, buyers" for industry analysis; "capability, hard to copy" for resources; "scenario, experiment" for turbulence.
3. Ghép với dòng tương ứng trong bảng và gọi tên công cụ.
   Match the keywords to the matching row in the table and name the tool.
4. Nêu một hạn chế của cách nghĩ đó. Câu trả lời thi thường cần cả hai vế.
   State one limitation of that way of thinking. Exam answers usually need both parts.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Hãng sữa chua Vạn Lợi có doanh thu 200 tỷ đồng và tăng 8% mỗi năm. Ban giám đốc cứ lấy mức 8% để lập ngân sách xây nhà máy. Năm 1: 200 × 1,08 = 216 tỷ. Năm 2: 216 × 1,08 = 233,28 tỷ. Năm 3: 233,28 × 1,08 ≈ 251,94 tỷ. Đây là hoạch định dài hạn bằng ngoại suy. Hạn chế: nếu một chuỗi siêu thị lớn bắt đầu bán sữa chua nhãn riêng giá rẻ, đường 8% sẽ sai. Lúc đó cần chuyển sang phân tích ngành và kịch bản.
Vạn Lợi, a yogurt maker, has revenue of 200 billion dong growing 8% a year. The board simply applies 8% to budget a new plant. Year 1: 200 × 1.08 = 216 billion. Year 2: 216 × 1.08 = 233.28 billion. Year 3: 233.28 × 1.08 ≈ 251.94 billion. This is long-range planning by extrapolation. Limitation: if a big supermarket chain launches cheap own-brand yogurt, the 8% line breaks. The firm then needs industry analysis and scenarios.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhiều bạn nghĩ trường phái sau xoá sổ trường phái trước. Thực tế doanh nghiệp vẫn lập ngân sách, vẫn phân tích ngành và vẫn xét nguồn lực, chỉ thêm góc nhìn mới.
Many learners assume each later school erased the earlier one. In practice firms still budget, still analyse their industry and still assess resources; they have added new viewpoints.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm kịch bản với dự báo. Dự báo chọn một tương lai có khả năng cao nhất. Kịch bản dựng vài tương lai khác nhau để chuẩn bị cho từng trường hợp.
Confusing scenarios with forecasts. A forecast picks one most likely future. Scenarios build several different futures so you can prepare for each.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Bốn mốc theo thứ tự: hoạch định dài hạn, phân tích ngành, quan điểm nguồn lực, môi trường biến động. Công cụ lần lượt: dự báo ngoại suy, năm lực lượng, VRIO, kế hoạch kịch bản.
Four milestones in order: long-range planning, industry analysis, resource-based view, turbulent environments. Tools in the same order: extrapolation forecasts, five forces, VRIO, scenario planning.

1.5. Những phê phán đương đại đối với quản trị chiến lược – *1.5. Contemporary critiques of strategic management*

Quản trị chiến lược từng được xem như một công thức: phân tích kỹ, lập kế hoạch dài hạn, rồi giao xuống cho các bộ phận làm. Thực tế có nhiều doanh nghiệp làm đúng quy trình mà vẫn thua. Từ đó có năm phê phán. Hãy đọc chúng như năm cảnh báo về cách dùng công cụ, không phải lý do để bỏ công cụ.
Strategic management was once treated like a formula: analyze carefully, write a long-range plan, then hand it down for execution. In practice, plenty of firms followed the process and still lost. Five main critiques grew out of that. Read them as warnings about how the tools are used, not as reasons to drop the tools.

Phê phán 1: người nghĩ tách khỏi người làm – *Critique 1: the thinkers are separated from the doers*

Hoạch định hình thức là kiểu lập kế hoạch theo quy trình cứng: một ban kế hoạch soạn văn bản, lãnh đạo duyệt, rồi phát xuống. Người trực tiếp gặp khách hàng không được hỏi ý kiến. Kế hoạch vì thế đẹp trên giấy nhưng xa thực tế.

Formal planning means a fixed procedure: a planning team writes the document, leaders approve it, and it is sent down the line. The people who meet customers every day are never asked. The plan looks good on paper but sits far from reality.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Công ty chè Sơn Mai có ban kế hoạch ở trụ sở, soạn kế hoạch tăng sản lượng chè khô. Nhân viên ở các đại lý biết khách trẻ đang chuyển sang chè đóng chai, nhưng không ai hỏi họ. Cách đáp lại: mời nhân viên bán hàng vào buổi soạn kế hoạch và lắng nghe cấp dưới ngay từ đầu, trước khi kế hoạch thành văn bản.
> *Son Mai Tea has a planning team at headquarters that writes a plan to raise dry-tea output. Staff at the dealerships know young customers are moving to bottled tea, but nobody asks them. The response: bring sales staff into the planning sessions and listen to lower levels from the start, not after the plan is finished.*

Phê phán 2: dự báo dễ sai khi môi trường biến động – ***Critique 2: forecasts break when the environment shifts***

Kế hoạch dài hạn dựa trên giả định về tương lai. Môi trường càng đổi nhanh thì giả định càng dễ sai, và kế hoạch sai theo.

A long-range plan rests on assumptions about the future. The faster the environment changes, the sooner those assumptions fail, and the plan fails with them.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một công ty lữ hành giả định lượng khách tăng đều 8% mỗi năm. Một năm chính sách thị thực đổi, lượng khách giảm mạnh và mọi chỉ tiêu bị lệch. Cách đáp lại: dùng kịch bản, tức vài câu chuyện có thể xảy ra về tương lai. Công ty viết ba kịch bản (khách tăng, đi ngang, giảm), mỗi kịch bản có dấu hiệu nhận biết và phương án hành động riêng.
> *A travel company assumes visitor numbers rise a steady 8% a year. One year visa rules change, bookings drop sharply, and every target is off. The response: use scenarios, meaning a few plausible stories about the future. The company writes three (growth, flat, decline), each with its own warning signs and action plan.*

Phê phán 3: công cụ phân tích bị dùng máy móc – ***Critique 3: analysis tools applied mechanically***

Ma trận, bảng điểm, mô hình chỉ giúp suy nghĩ. Khi người dùng điền cho đủ mẫu rồi dừng lại, công cụ không dẫn tới quyết định nào.

Matrices, scorecards and models only help you think. When users fill in the template and stop, the tool leads to no decision.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một nhóm lập bảng SWOT với 30 ý, không xếp thứ tự, không ý nào dẫn tới hành động. Cách đáp lại: chỉ giữ 3 đến 5 ý quan trọng nhất, kiểm bằng số liệu thật, và ghi cạnh mỗi ý một việc cần làm. Kết hợp thêm việc thử nhỏ và học từ kết quả.
> *A team builds a SWOT table with 30 items, unranked, none tied to an action. The response: keep only the 3 to 5 most important items, check them against real data, and write one action next to each. Add small trials and learn from the results.*

Phê phán 4: chạy theo mốt quản trị – ***Critique 4: chasing management fashions***

Mỗi thời kỳ có một mô hình được nói nhiều ở hội thảo và sách báo. Doanh nghiệp áp dụng vì thấy người khác dùng, không vì mô hình giải quyết đúng vấn đề của mình.

Every era has a model that dominates conferences and books. Firms adopt it because others do, not because it fits their own problem.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một xưởng may 50 người đổi cơ cấu tổ chức hai lần trong ba năm theo hai mô hình khác nhau. Nhân viên mệt, đơn hàng chậm. Cách đáp lại: trước khi áp dụng, hỏi ba câu: mô hình này giải quyết vấn đề nào của ta, ta có đủ nguồn lực không, và có thử được ở một tổ trước không.
> *A 50-person garment workshop changes its structure twice in three years, following two different models. Staff are worn out and orders run late. The response: before adopting anything, ask three questions. Which of our problems does it solve? Do we have the resources? Can we try it first in one team?*

Phê phán 5: chú trọng lợi ích cổ đông ngắn hạn – *Critique 5: short-term focus on shareholders*

Khi lãnh đạo bị đánh giá theo lợi nhuận từng quý, chiến lược dễ bị bẻ về hướng có lợi ngay, dù thiệt về lâu dài.
When leaders are judged on quarterly profit, strategy bends toward what pays now, even at long-term cost.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Một giám đốc cắt toàn bộ chi phí nghiên cứu để quý này đạt lợi nhuận. Hai năm sau, dòng sản phẩm đã cũ và khách chuyển sang đối thủ. Cách đáp lại: đặt mục tiêu theo nhiều tầng, đo cả chỉ số dài hạn như tỷ lệ doanh thu từ sản phẩm mới, và cân nhắc quyền lợi của mọi bên liên quan như người lao động, khách hàng, cộng đồng, bên cạnh cổ đông.
> *A manager cuts all research spending so this quarter's profit hits target. Two years later the product line is stale and customers move to rivals. The response: set goals at several levels, track long-term measures such as the share of revenue from new products, and weigh the interests of all stakeholders, not only shareholders.*

Bài tập: phản biện một kế hoạch năm năm – *Exercise: critique a five-year plan*

Công ty thủy sản Bình An có kế hoạch 2026–2030 như sau: nâng doanh thu từ 400 lên 800 tỷ đồng; 70% doanh thu dồn vào một thị trường xuất khẩu; giả định tỷ giá ổn định; ban kế hoạch soạn trong hai tháng rồi giao xuống các trại nuôi; chuyển sang mô hình nuôi công nghệ cao đang được nói nhiều; lợi nhuận mỗi quý đều phải tăng. Hãy chỉ ra các điểm yếu và đề xuất cách sửa.
Binh An Seafood has this 2026–2030 plan: raise revenue from 400 to 800 billion dong; put 70% of revenue into one export market; assume a stable exchange rate; have the planning team write it in two months and hand it to the farms; switch to a high-tech farming model that is much talked about; require profit to rise every quarter. Point out the weaknesses and propose fixes.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Lời giải. Gấp đôi doanh thu trong 5 năm tương đương tăng khoảng 14,9% mỗi năm (vì 2 lấy căn bậc năm xấp xỉ 1,149), và con số này cần được kiểm bằng năng lực nuôi thực tế. Phê phán 1: các trại nuôi không được tham gia, nên hãy mời chủ trại góp ý. Phê phán 2: giả định tỷ giá ổn định và một thị trường chiếm 70% dễ vỡ, nên viết ba kịch bản và tìm thêm thị trường. Phê phán 3: nếu SWOT chỉ liệt kê chung chung thì phải ưu tiên và

gắn với việc cần làm. Phê phán 4: mô hình công nghệ cao nên thử ở một trại trước. Phê phán 5: lợi nhuận quý nào cũng tăng sẽ ép cắt chi cho con giống và môi trường, nên bổ sung chỉ số dài hạn.
Solution. Doubling revenue in five years means roughly 14.9% growth a year (the fifth root of 2 is about 1.149), and that figure must be checked against actual farming capacity. Critique 1: the farms were not involved, so invite farm owners to give input. Critique 2: a stable exchange rate and 70% in one market are fragile, so write three scenarios and look for more markets. Critique 3: if the SWOT is generic, rank the items and tie each to an action. Critique 4: try the high-tech model at one farm first. Critique 5: rising profit every quarter pushes cuts to breeding stock and the environment, so add long-term measures.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay gặp hai kiểu sai khi viết bài: kết luận rằng kế hoạch là vô dụng, hoặc liệt kê năm phê phán mà không nêu cách đáp lại. Cả hai đều thiếu: bài tốt luôn đi kèm cách sửa, vì mục đích là dùng kế hoạch tốt hơn, không phải bỏ nó.
Two mistakes show up in answers: concluding that planning is useless, or listing five critiques without a response to each. Both fall short. A good answer pairs every critique with a fix, because the aim is to use plans better, not to abandon them.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Năm phê phán: (1) người nghĩ tách khỏi người làm; (2) dự báo sai khi môi trường biến động; (3) công cụ dùng máy móc; (4) chạy theo mốt quản trị; (5) chú trọng lợi ích cổ đông ngắn hạn. Ba cách đáp lại chính: kết hợp kế hoạch với học hỏi, dùng kịch bản, lắng nghe cấp dưới.
The five critiques: (1) thinkers separated from doers; (2) forecasts fail when the environment shifts; (3) tools used mechanically; (4) chasing management fashions; (5) short-term shareholder focus. Three main responses: combine planning with learning, use scenarios, listen to lower levels.

1.6. Đặc trưng và vai trò của chiến lược kinh doanh – *1.6. Core features and benefits of business strategy*

Chiến lược kinh doanh là hướng đi mà doanh nghiệp chọn để thắng đối thủ trong một thị trường cụ thể. Hãy nghĩ đến một người đi đường dài: có đích đến, có lộ trình, biết đổ xăng ở đâu. Không có chiến lược thì doanh nghiệp vẫn chạy, nhưng chạy theo hướng nào gặp thì rẽ.
Business strategy is the direction a company picks in order to beat rivals in a specific market. Think of a long road trip: you have a destination, a route, and you know where to refuel. Without strategy the company still moves, but it turns wherever the road happens to fork.

Bốn đặc trưng cần nhận ra – *Four features to recognise*

Bốn đặc trưng sau là bốn câu hỏi bạn có thể dùng để kiểm tra một bản chiến lược có đúng nghĩa hay chưa.
These four features work as four questions you can ask to test whether a document is really a strategy.

- Dài hạn: chiến lược nhìn xa, thường từ ba đến năm năm hoặc hơn. Nó khác kế hoạch tháng này bán bao nhiêu. Một quán cà phê quyết định xây thương hiệu "cà phê sạch" là chọn đường đi nhiều năm, không phải khuyến mãi một tuần.
  Long-term: strategy looks far ahead, usually three to five years or more. It differs from a

plan for this month's sales. A café that decides to build a "clean coffee" brand is choosing a path for years, not running a one-week promotion.

- Hướng tới lợi thế cạnh tranh: lợi thế cạnh tranh là điều khiến khách chọn bạn thay vì đối thủ, ví dụ giá rẻ hơn hẳn, chất lượng ổn định hơn hoặc giao nhanh hơn. Chiến lược phải nói rõ bạn thắng bằng gì.
  Aimed at competitive advantage: competitive advantage is whatever makes customers pick you over a rival, such as clearly lower prices, steadier quality or faster delivery. A strategy must say what you will win with.
- Phân bổ nguồn lực: nguồn lực gồm tiền, người, máy móc, thời gian. Chọn một hướng nghĩa là dồn nguồn lực vào đó và chấp nhận bỏ bớt hướng khác. Chiến lược không có sự đánh đổi thì chưa phải là chiến lược.
  Resource allocation: resources are money, people, equipment and time. Choosing a direction means pouring resources into it and giving up other directions. A strategy with no trade-off is not yet a strategy.
- Do cấp cao quyết định: những lựa chọn lớn, khó đảo ngược như vào thị trường nào, đầu tư nhà máy nào do ban giám đốc và hội đồng quản trị chốt. Cấp dưới tham gia góp ý và thực hiện, nhưng người chịu trách nhiệm cuối cùng là cấp cao.
  Decided at the top: big, hard-to-reverse choices, such as which market to enter or which plant to build, are settled by the board and senior managers. Lower levels give input and carry the plan out, but top management answers for the result.

Có chiến lược và không có chiến lược khác nhau thế nào – ***What a difference a strategy makes***

Hai công ty giao hàng nội thành, đều có 40 xe máy, cùng mở năm 2020 tại Đà Nẵng. Tên giả định không cần thiết: ta gọi là công ty A và công ty B.
Take two city delivery firms, each with 40 motorbikes, both opened in 2020 in Da Nang. Call them firm A and firm B.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Công ty A chọn một hướng: giao nhanh trong 2 giờ cho cửa hàng hoa và bánh. Họ dồn tiền vào phần mềm xếp tuyến, tuyển thêm 10 tài xế giỏi đường phố và bỏ đơn hàng cồng kềnh. Sau ba năm, khách hoa và bánh nhắc tên A đầu tiên vì giao đúng giờ. Công ty B nhận mọi loại đơn, từ nội thất đến thư từ, giá nào cũng chạy. Tiền chia đều cho mọi thứ, xe hỏng thường xuyên, tài xế đổi liên tục. Khách thấy B không khác gì các đơn vị khác nên chỉ so giá. Sau ba năm B vẫn phải giảm giá để giữ đơn, còn A tăng giá 10% mà khách vẫn ở lại.
> *Firm A picks one direction: two-hour delivery for flower and bakery shops. It puts money into route software, hires 10 street-smart drivers and turns down bulky orders. After three years, flower and bakery customers name A first because it arrives on time. Firm B takes every order, from furniture to letters, at any price. Money is spread thin, bikes break down often and drivers keep leaving. Customers see B as no different from the rest, so they only compare prices. After three years B still cuts prices to hold orders, while A raised prices 10% and kept its customers.*

Từ ví dụ, bạn rút ra bốn lợi ích cụ thể. Một, mọi người trong công ty biết việc nào nên làm, việc nào bỏ. Hai, tiền và người đi đúng chỗ nên ít lãng phí. Ba, khách nhận ra điểm

riêng nên chịu trả giá cao hơn. Bốn, khi thị trường biến động, ban lãnh đạo có căn cứ để quyết nhanh thay vì tranh cãi.

From the example you can draw four concrete benefits. First, everyone knows which work to do and which to drop. Second, money and people go to the right place, so less is wasted. Third, customers see what is special and accept higher prices. Fourth, when the market shifts, leaders have a basis for quick decisions instead of arguing.

1. Lấy một doanh nghiệp bạn biết rõ, viết ra hướng đi của nó trong một câu.
   Pick a company you know well and write its direction in one sentence.
2. Hỏi bốn câu: có nhìn đủ xa chưa, nói rõ thắng đối thủ bằng gì chưa, tiền và người có dồn theo hướng đó chưa, ai quyết định.
   Ask four questions: does it look far enough ahead, does it say how it beats rivals, do money and people follow that direction, and who decides.
3. Câu nào trả lời "không" thì ghi lại, đó là chỗ doanh nghiệp đang thiếu chiến lược.
   Note every "no" answer. Those are the spots where the company lacks strategy.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm khẩu hiệu hoặc chỉ tiêu doanh số với chiến lược. "Năm sau tăng 20%" là mục tiêu, chưa nói bằng cách nào và thắng ai. Lỗi thứ hai: cho rằng chiến lược chỉ của giám đốc nên nhân viên không cần hiểu. Cấp cao quyết định, nhưng nếu người thực hiện không hiểu thì chiến lược nằm trên giấy.
A common mistake is to treat a slogan or a sales target as strategy. "Grow 20% next year" is a goal; it does not say how or against whom. A second mistake is thinking strategy belongs to the director alone, so staff need not understand it. Top managers decide, but if the people carrying it out do not understand it, the strategy stays on paper.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Chiến lược kinh doanh có bốn đặc trưng: dài hạn, hướng tới lợi thế cạnh tranh, đòi hỏi phân bổ nguồn lực có đánh đổi, và do cấp cao quyết định.
Business strategy has four features: it is long-term, aims at competitive advantage, requires resource allocation with trade-offs, and is decided by top management.

1.7. Ba cấp chiến lược: công ty, đơn vị kinh doanh và chức năng – *1.7. Three levels of strategy: corporate, business and functional*

Một tập đoàn giống như một câu lạc bộ thể thao nhiều đội. Ban lãnh đạo câu lạc bộ quyết định nuôi những đội nào. Huấn luyện viên mỗi đội quyết định đá theo lối nào để thắng. Bộ phận thể lực, y tế, dữ liệu lo phần việc riêng để hỗ trợ lối đá đó. Chiến lược trong doanh nghiệp cũng chia thành ba tầng như vậy: cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng. Mỗi tầng trả lời một câu hỏi khác nhau.

Think of a corporate group as a sports club with several teams. The club's board decides which teams to fund. Each team's coach decides how to play in order to win. The fitness, medical and data staff each do their own job to support that style of play. Strategy inside a company has the same three layers: corporate, business unit and functional. Each layer answers a different question.

Ba câu hỏi, ba cấp – *Three questions, three levels*

Cấp công ty hỏi: nên kinh doanh những ngành nào? Đây là chuyện chọn "sân chơi": vào ngành mới, bỏ ngành cũ, chia vốn giữa các mảng, mua lại hay bán bớt.

The corporate level asks: which industries should we be in? This is about choosing the playing field: entering a new industry, leaving an old one, splitting capital among divisions, buying or selling businesses.

Cấp đơn vị kinh doanh hỏi: trong ngành đã chọn, cạnh tranh ra sao? Đơn vị kinh doanh (còn gọi là SBU, viết đủ là strategic business unit) là một mảng có khách hàng, đối thủ và kết quả lãi lỗ riêng. Câu trả lời thường là bán rẻ hơn, bán khác biệt hơn hoặc phục vụ một nhóm khách hẹp.

The business-unit level asks: in the industry we chose, how do we compete? A business unit (also called an SBU, short for strategic business unit) is a division with its own customers, rivals and profit and loss. The answer is usually to sell cheaper, to sell something different, or to serve one narrow group of customers.

Cấp chức năng hỏi: từng bộ phận cần làm gì để lối cạnh tranh đó chạy được? Chức năng là các bộ phận như marketing, sản xuất, tài chính, nhân sự, nghiên cứu và phát triển.

The functional level asks: what must each department do to make that way of competing work? Functions are departments such as marketing, production, finance, human resources, and research and development.

Ví dụ làm mẫu: Tập đoàn An Phát – *Worked example: An Phat Group*

An Phát là tập đoàn tự đặt, có ba mảng: An Phát Foods (mì ăn liền), An Phát Volt (xe máy điện) và An Phát Resort (khu nghỉ dưỡng ven biển).

An Phat is an invented group with three divisions: An Phat Foods (instant noodles), An Phat Volt (electric motorbikes) and An Phat Resort (a seaside resort).

1. Xác định cấp công ty. Hội đồng quản trị quyết định dồn vốn vào xe điện vì thị trường đang mở rộng, giữ mì ở mức ổn định và bán 49% khu nghỉ dưỡng để lấy tiền xây nhà máy pin. Đây là quyết định về ngành và vốn, nên thuộc cấp công ty.
   Identify the corporate level. The board decides to pour capital into electric bikes because that market is growing, keep noodles steady, and sell 49% of the resort to fund a battery plant. This is a decision about industries and money, so it belongs to the corporate level.
2. Xác định cấp đơn vị kinh doanh. Foods chọn chi phí thấp: mua bột mì số lượng lớn, bán giá rẻ nhất tầm trung. Volt chọn khác biệt hoá: pin thay trong ba phút. Resort chọn tập trung vào gia đình có trẻ nhỏ. Mỗi mảng trả lời "cạnh tranh bằng gì" theo cách riêng.
   Identify the business-unit level. Foods picks low cost: it buys flour in bulk and sells at the lowest mid-market price. Volt picks differentiation: a battery swap in three minutes. Resort picks focus on families with small children. Each division answers "what do we compete on" in its own way.
3. Xác định cấp chức năng. Ở Volt, nghiên cứu phát triển thiết kế pin tháo lắp nhanh. Sản xuất chuẩn hoá cỡ pin. Marketing quảng bá sự tiện lợi, không quảng bá giá. Nhân sự đào tạo kỹ thuật viên đổi pin. Tài chính dành vốn cho trạm đổi pin. Năm bộ phận

cùng phục vụ một lối cạnh tranh.
Identify the functional level. At Volt, R&D designs a quick-release battery. Production standardizes the battery size. Marketing promotes convenience, not price. HR trains battery-swap technicians. Finance sets aside funds for swap stations. Five departments serve one way of competing.

Kết quả: một tập đoàn có một chiến lược cấp công ty, ba chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và nhiều chiến lược chức năng trong mỗi đơn vị. Cấp trên đặt khung, cấp dưới cụ thể hoá.
The result: one corporate strategy, three business-unit strategies, and several functional strategies inside each unit. The upper level sets the frame and the lower level fills in the detail.

Cấp *Level*	**Câu hỏi chính** *Main question*	**Ai quyết định thường là** *Usually decided by*	**Ví dụ ở An Phát** *Example at An Phat*
Công ty *Corporate*	Kinh doanh ngành nào? *Which industries?*	Hội đồng quản trị và tổng giám đốc *Board and group CEO*	Dồn vốn vào xe điện, bán bớt khu nghỉ dưỡng *Fund e-bikes, sell part of the resort*
Đơn vị kinh doanh *Business unit*	Cạnh tranh ra sao? *How to compete?*	Giám đốc từng mảng *Each division head*	Volt khác biệt hoá bằng pin thay nhanh *Volt differentiates with fast battery swap*
Chức năng *Functional*	Bộ phận làm gì? *What does each department do?*	Trưởng các phòng ban *Department heads*	Nhân sự đào tạo kỹ thuật viên đổi pin *HR trains swap technicians*

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm chiến lược chức năng với chiến lược kinh doanh. Ví dụ Volt ghi "chiến lược của chúng tôi là tăng ngân sách quảng cáo 20%". Đó là kế hoạch của marketing. Nó không nói vì sao khách chọn Volt thay vì hãng khác. Cách kiểm tra: hỏi câu đó có trả lời "cạnh tranh bằng gì" không. Nếu chỉ trả lời "bộ phận này làm gì" thì nó thuộc cấp chức năng.
Mixing up a functional strategy with a business strategy. For example, Volt writes "our strategy is to raise the advertising budget by 20%". That is a marketing plan. It does not say why customers pick Volt over another brand. Test it by asking whether the sentence answers "what do we compete on". If it only answers "what does this department do", it is functional.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Các cấp đi ngược nhau. Foods chọn chi phí thấp nhưng bộ phận nghiên cứu lại làm công thức đắt, bao bì cầu kỳ. Chiến lược chức năng phải phục vụ chiến lược đơn vị, và chiến lược đơn vị phải nằm trong khung của công ty.
The levels pull in opposite directions. Foods chooses low cost, yet R&D builds an expensive recipe with fancy packaging. Functional strategy must serve the business-unit strategy, and the business-unit strategy must fit inside the corporate frame.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Công ty: ngành nào. Đơn vị kinh doanh: cạnh tranh ra sao. Chức năng: bộ phận làm gì. Tập đoàn chỉ có một mảng thì cấp công ty và cấp đơn vị kinh doanh gần như trùng nhau.
Corporate: which industries. Business unit: how to compete. Functional: what each department does. A company with only one line of business has corporate and business-unit levels that almost overlap.

1.8. Mô hình các giai đoạn quản trị chiến lược – *1.8. The strategic management process: formulate, implement, evaluate*

Quản trị chiến lược là việc dẫn một doanh nghiệp đi từ chỗ đang đứng tới chỗ muốn đến, theo một chuỗi việc có thứ tự. Hãy hình dung một chuyến đi xa: bạn chọn điểm đến, xem đường và xe, vạch lộ trình, lên đường, rồi nhìn đồng hồ để chỉnh hướng. Mô hình các giai đoạn gom chuỗi ấy thành ba cụm: hình thành, thực hiện, đánh giá.
Strategic management means steering a company from where it stands to where it wants to be, in a set order. Picture a long road trip: you pick a destination, check the roads and the car, plan a route, set off, and watch the gauges to correct course. The process model groups these moves into three clusters: formulation, implementation, and evaluation.

Chuỗi bước – *The sequence of steps*

1. Xác định sứ mệnh và mục tiêu. Sứ mệnh là lý do doanh nghiệp tồn tại, mục tiêu là con số và mốc thời gian cụ thể muốn đạt. Đây là điểm đến của cả chuyến đi.
   Set the mission and objectives. The mission is the reason the company exists; objectives are specific numbers and deadlines to reach. They are the destination of the whole trip.
2. Phân tích môi trường bên ngoài: khách hàng, đối thủ, nhà cung cấp, kinh tế, luật pháp, công nghệ. Kết quả là danh sách cơ hội (điều bên ngoài có lợi) và nguy cơ (điều bên ngoài có hại).
   Analyse the external environment: customers, rivals, suppliers, the economy, law, technology. The result is a list of opportunities (outside conditions that help) and threats (outside conditions that hurt).
3. Phân tích bên trong: nguồn lực, năng lực, tiền, con người, quy trình. Kết quả là danh sách điểm mạnh và điểm yếu của chính doanh nghiệp.
   Analyse the inside: resources, skills, money, people, processes. The result is a list of the firm's own strengths and weaknesses.
4. Hình thành chiến lược. Đặt hai danh sách cạnh nhau, tìm cách dùng điểm mạnh để nắm cơ hội và tránh nguy cơ, rồi chọn một hướng đi. Ba bước từ 1 đến 4 thuộc cụm hình thành.
   Formulate the strategy. Put the two lists side by side, find ways to use strengths to seize opportunities and avoid threats, then choose one direction. Steps 1 to 4 make up the formulation cluster.
5. Thực hiện chiến lược. Biến hướng đi thành việc làm: ai làm gì, bao giờ xong, bao nhiêu tiền, theo quy tắc nào.
   Implement the strategy. Turn the direction into action: who does what, by when, with how much money, under which rules.

6. Đánh giá. Định kỳ so kết quả thật với mục tiêu, đọc chênh lệch và tìm nguyên nhân.
   Evaluate. At fixed intervals, compare real results with objectives, read the gap, and look for the cause.
7. Điều chỉnh. Sửa đúng chỗ nguyên nhân nằm, rồi chạy tiếp vòng mới.
   Adjust. Fix the spot where the cause lies, then run the next cycle.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Xưởng rang cà phê "Hạt Nhà", 8 người, doanh thu 2 tỷ đồng một năm, bán cho quán nhỏ và khách lẻ. Sứ mệnh: cung cấp cà phê rang tươi, giao trong 48 giờ cho quán nhỏ. Mục tiêu: sau 2 năm doanh thu lên 3 tỷ (tăng 50%), tỷ lệ khách mua lại từ 70% trở lên. Bên ngoài: quán nhỏ mở nhiều và cần nguồn rang ổn định (cơ hội), giá hạt xanh biến động (nguy cơ). Bên trong: rang mẻ nhỏ, vị đều (mạnh), chưa có người chuyên bán hàng và chỉ có một xe giao (yếu). Chiến lược: tập trung vào quán nhỏ trong thành phố, khác biệt bằng độ tươi và giao nhanh. Thực hiện: thuê một nhân viên bán hàng, ngân sách 120 triệu đồng, giao hai lần một tuần. Đánh giá sau 6 tháng: doanh thu nửa năm là 1,15 tỷ, nhân đôi thành 2,3 tỷ một năm, trong khi nhịp cần có để đi từ 2 lên 3 tỷ là 2,5 tỷ ở năm đầu. Thiếu 0,2 tỷ. Khách mua lại chỉ 62%, thấp hơn 70%. Tìm nguyên nhân: giao trễ vì một xe không kịp lịch. Điều chỉnh: thuê xe ngoài những ngày cao điểm và đo lại sau 3 tháng. Mục tiêu và chiến lược vẫn giữ nguyên.
Example: "Hat Nha" is a coffee roastery with 8 staff and 2 billion dong in yearly revenue, selling to small cafés and walk-in buyers. Mission: supply freshly roasted coffee delivered within 48 hours to small cafés. Objectives: 3 billion dong in 2 years (up 50%) and a repeat-customer rate of at least 70%. Outside: small cafés keep opening and need a steady roaster (opportunity); green bean prices swing (threat). Inside: small-batch roasting with consistent taste (strength); no dedicated salesperson and only one delivery van (weakness). Strategy: focus on small cafés in the city, differentiated by freshness and fast delivery. Implementation: hire one salesperson, budget 120 million dong, deliver twice a week. Evaluation after 6 months: half-year revenue is 1.15 billion, doubled to 2.3 billion a year, while the pace needed to go from 2 to 3 billion is 2.5 billion in year one. The shortfall is 0.2 billion. Repeat buyers are only 62%, below 70%. Cause: late deliveries because one van cannot keep the schedule. Adjustment: rent an outside van on peak days and measure again after 3 months. Objectives and strategy stay as they are.

Vòng phản hồi – *Feedback loops*

Mô hình không chạy một chiều. Kết quả đánh giá quay ngược lại các bước trước, tùy nguyên nhân nằm ở đâu. Ở ví dụ trên, lỗi nằm ở khâu thực hiện, nên phản hồi quay về bước 5. Nếu giá hạt xanh tăng 20% kéo dài, phản hồi phải quay về bước phân tích bên ngoài và có thể đổi cả chiến lược. Nếu sau một năm cả thị trường thu hẹp, bạn xem lại mục tiêu, thậm chí sứ mệnh.

The model does not run one way. Evaluation results flow back to earlier steps, depending on where the cause lies. In the example, the fault sat in implementation, so feedback returned to step 5. If a 20% rise in green bean prices lasted, feedback would go back to external analysis and might change the strategy itself. If the whole market shrank after a year, you would revisit the objectives, even the mission.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Ba cụm: hình thành (bước 1 đến 4), thực hiện (bước 5), đánh giá và điều chỉnh (bước 6 và 7). Phản hồi quay về bước nào tùy nguyên nhân sai lệch.

Three clusters: formulation (steps 1 to 4), implementation (step 5), evaluation and adjustment (steps 6 and 7). Which step the feedback returns to depends on the cause of the gap.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hay sai thứ nhất: nhảy thẳng vào chọn chiến lược mà bỏ qua phân tích, nên chọn theo cảm tính. Thứ hai: coi mô hình là đường thẳng, thấy kết quả kém là đổi ngay chiến lược dù lỗi nằm ở khâu giao việc. Thứ ba: đặt mục tiêu không có số và mốc thời gian, nên đến bước đánh giá không có gì để so.
Common mistakes: first, jumping straight to choosing a strategy and skipping analysis, so the choice rests on gut feeling. Second, treating the model as a straight line and changing strategy at the first poor result, even when the fault is in delegation. Third, setting objectives with no number and no deadline, so evaluation has nothing to compare against.

1.9. Ai làm chiến lược: chiến lược gia, cấp quản trị và người thực hiện – *1.9. Who makes strategy: strategists, managers and front-line staff*

Chiến lược không phải của riêng một người. Hãy nghĩ tới một đội bóng: chủ tịch câu lạc bộ chọn hướng đi, huấn luyện viên dựng lối chơi, đội trưởng truyền lệnh trên sân, cầu thủ là người chạm bóng. Thiếu một tầng thì lối chơi không thành. Doanh nghiệp cũng vậy. Chiến lược gia là bất kỳ ai tham gia hình thành hoặc thực hiện chiến lược, không phụ thuộc chức danh.

Strategy does not belong to one person. Think of a football team: the club chairman picks the direction, the coach designs the style of play, the captain relays instructions on the pitch, and the players touch the ball. Remove one layer and the style falls apart. Companies work the same way. A strategist is anyone who helps shape or carry out strategy, whatever the job title.

Vai trò của từng tầng – *What each layer does*

- Hội đồng quản trị: đại diện chủ sở hữu, duyệt hướng đi lớn và ngân sách lớn, bổ nhiệm và giám sát giám đốc. Hội đồng không điều hành việc hằng ngày.
  Board of directors: represents the owners, approves the big direction and large budgets, appoints and monitors the chief executive. The board does not run daily operations.
- Ban giám đốc: đề xuất chiến lược cấp công ty, chọn lĩnh vực kinh doanh, chia nguồn lực giữa các đơn vị, theo dõi kết quả.
  Executive team: proposes the corporate strategy, chooses which businesses to be in, divides resources among units, and tracks results.
- Quản lý cấp trung (giám đốc đơn vị, trưởng phòng, quản lý cửa hàng): biến chiến lược thành kế hoạch cụ thể và đưa thông tin từ thực địa lên trên. Họ là mắt xích hai chiều.
  Middle managers (unit heads, department heads, store managers): turn strategy into concrete plans and carry information from the field upward. They are a two-way link.
- Nhân viên trực tiếp: làm ra sản phẩm, phục vụ khách. Họ thấy khách hàng và đối thủ trước mọi người, nên là nguồn tín hiệu sớm nhất.
  Front-line staff: make the product and serve customers. They see customers and rivals before anyone else, so they are the earliest source of signals.

Hãy xem bảng sau để tra nhanh: mỗi tầng quyết định gì và gửi gì cho tầng khác.
Use this table for quick reference: what each layer decides and what it passes on to the others.

Tầng *Layer*	**Quyết định chính** *Main decisions*	**Gửi lên hoặc xuống** *What it passes on*
Hội đồng quản trị *Board*	Hướng đi lớn, vốn lớn, nhân sự cấp cao *Big direction, large capital, top appointments*	Xuống: định hướng và giới hạn rủi ro *Down: direction and risk limits*
Ban giám đốc *Executives*	Chiến lược công ty, chia nguồn lực *Corporate strategy, resource split*	Lên: đề xuất xin duyệt. Xuống: mục tiêu *Up: proposals for approval. Down: targets*
Quản lý cấp trung *Middle managers*	Kế hoạch và cách làm trong đơn vị *Plans and methods inside the unit*	Lên: số liệu, ý kiến thực địa. Xuống: kế hoạch *Up: field data and views. Down: plans*
Nhân viên *Front-line staff*	Cách xử lý từng tình huống *How to handle each situation*	Lên: điều quan sát được từ khách hàng *Up: what they observe from customers*

Ví dụ: một quyết định đi từ dưới lên trên rồi quay xuống – ***Example: a decision travelling up and back down***

Giả sử chuỗi cà phê Hạt Nhà có 8 cửa hàng, chưa bán qua ứng dụng giao đồ uống.
Suppose a coffee chain called Hat Nha has 8 stores and does not yet sell through a delivery app.

1. Nhân viên quầy nhận ra mỗi ca có khoảng 12 khách hỏi mua mang đi qua ứng dụng. Cô ghi lại trong ba tuần rồi báo quản lý cửa hàng.
   A counter employee notices about 12 customers per shift asking for app delivery. She logs it for three weeks and tells her store manager.
2. Quản lý cửa hàng gom số liệu của cả 8 cửa hàng và ước tính 40 đơn giao mỗi ngày ở mỗi nơi. Anh gửi lên quản lý khu vực.
   The store manager gathers figures from all 8 stores and estimates 40 delivery orders a day at each. He sends them to the regional manager.
3. Quản lý khu vực tính thử: 8 × 40 = 320 đơn mỗi ngày. Mỗi đơn trung bình 55.000 đồng, nên doanh thu thêm là 320 × 55.000 = 17.600.000 đồng mỗi ngày, tức 528.000.000 đồng mỗi tháng 30 ngày, chưa trừ chi phí. Chị lập đề xuất gửi ban giám đốc.
   The regional manager runs a rough calculation: 8 × 40 = 320 orders a day. At an average of 55,000 dong per order, extra revenue is 320 × 55,000 = 17,600,000 dong a day, or 528,000,000 dong over a 30-day month, before costs. She writes a proposal for the executive team.
4. Ban giám đốc đối chiếu đề xuất với tầm nhìn và nguồn lực, rồi chọn chạy thử ba tháng. Vì cần vốn mua thiết bị đóng gói, họ xin hội đồng quản trị duyệt khung ngân sách.
   The executive team checks the proposal against the vision and available resources, then

chooses a three-month pilot. Because packaging equipment needs capital, they ask the board to approve a budget ceiling.

5. Hội đồng quản trị duyệt ngân sách và đặt giới hạn lỗ cho đợt thử.
   The board approves the budget and sets a loss limit for the pilot.
6. Quyết định đi xuống: quản lý cấp trung xếp lại ca làm, nhân viên học cách đóng gói và báo lại lỗi phát sinh. Phản hồi đó quyết định có mở rộng hay không.
   The decision flows back down: middle managers rearrange shifts, staff learn the packaging routine and report problems. That feedback decides whether to scale up.

Ý tưởng khởi đầu từ một nhân viên quầy, không phải từ phòng họp. Đó là chiến lược nảy sinh gặp chiến lược dự định.

The idea began with a counter employee, not in a meeting room. It is emergent strategy meeting deliberate strategy.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Coi chiến lược là việc riêng của giám đốc. Hậu quả: thông tin thực địa không lên được, kế hoạch xa thực tế, người thực hiện không hiểu lý do nên làm cho xong. Chiến lược nằm trên giấy còn cửa hàng vẫn chạy như cũ.
Treating strategy as the director's private job. The result: field information never reaches the top, plans drift from reality, and the people executing them do not understand why, so they just go through the motions. The strategy sits on paper while the stores run as before.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Hội đồng quản trị lao vào điều hành chi tiết, hoặc cấp trung chỉ biết chuyển lệnh mà không phản hồi. Cả hai đều làm đứt vòng thông tin hai chiều.
The board getting into detailed management, or middle managers only passing on orders without feedback. Both break the two-way flow of information.

MẸO / TIP – Khi xem một tình huống, hãy hỏi ba câu: ai đề xuất, ai duyệt, ai thực hiện và báo lại. Thiếu tầng nào là chỉ ra chỗ gãy của quy trình.
When reading a case, ask three questions: who proposed it, who approved it, who carried it out and reported back. Whichever layer is missing marks the break in the process.

1.10. Bài tập vận dụng có lời giải – *1.10. Applied exercises with solutions*

Bài 1. Tính cơ cấu chiến lược hiện thực của một chuỗi cửa hàng – *Exercise 1. Working out the make-up of a store chain's realized strategy*

Chuỗi cửa hàng Sen Xanh đặt 8 hướng đi trong kế hoạch năm. Cuối năm, 5 hướng được triển khai, 3 hướng bị bỏ vì thiếu vốn. Trong năm, nhân viên tự đề xuất 4 sáng kiến ngoài kế hoạch (như bán qua mạng xã hội) và ban lãnh đạo đồng ý làm cả 4. Hãy tính số hướng của chiến lược hiện thực, tỷ lệ chiến lược dự định được thực hiện, và phần chiến lược nảy sinh trong chiến lược hiện thực (làm tròn một chữ số thập phân).

The Sen Xanh store chain set 8 directions in its annual plan. By year-end, 5 were carried out and 3 were dropped for lack of funds. During the year, staff proposed 4 initiatives outside the plan (such as selling through social media) and management approved all 4. Calculate the number of directions in the realized strategy, the share of the deliberate strategy that was carried out, and the share of emergent strategy within the realized strategy (round to one decimal place).

1. Chiến lược dự định là 8 hướng. Chỉ 5 hướng được thực hiện; 3 hướng bị bỏ không nằm trong chiến lược hiện thực.
   The deliberate strategy has 8 directions. Only 5 were carried out; the 3 dropped ones are not part of the realized strategy.
2. Chiến lược nảy sinh được thực hiện là 4 hướng. Chiến lược hiện thực = 5 + 4 = 9 hướng.
   The emergent strategy that was carried out has 4 directions. Realized strategy = 5 + 4 = 9 directions.
3. Tỷ lệ dự định được thực hiện = 5 / 8 = 0,625 = 62,5%.
   Share of the deliberate strategy carried out = 5 / 8 = 0.625 = 62.5%.
4. Phần nảy sinh trong hiện thực = 4 / 9 ≈ 0,444 ≈ 44,4%. Phần dự định còn lại = 5 / 9 ≈ 55,6%; hai phần cộng lại đủ 100%.
   Emergent share of the realized strategy = 4 / 9 ≈ 0.444 ≈ 44.4%. The deliberate share is 5 / 9 ≈ 55.6%; the two add up to 100%.
5. Kết quả: chiến lược hiện thực có 9 hướng; 62,5% kế hoạch được thực hiện; 44,4% chiến lược hiện thực là nảy sinh.
   Result: the realized strategy has 9 directions; 62.5% of the plan was carried out; 44.4% of the realized strategy is emergent.

Bài 2. Phân loại quyết định theo ba cấp chiến lược trong một tập đoàn đồ uống – ***Exercise 2. Sorting decisions into the three strategy levels in a beverage group***

Tập đoàn Hải Âu có ba mảng: nước ép, sữa hạt và bao bì. Sáu quyết định gần đây: (a) mua một nhà máy nước đóng chai để vào ngành mới; (b) mảng nước ép chọn cạnh tranh bằng nguyên liệu tươi, bán giá cao hơn đối thủ; (c) bộ phận nhân sự áp dụng quy trình tuyển dụng ba vòng; (d) tập đoàn bán mảng bao bì; (e) mảng sữa hạt giảm giá 8% trong hai tháng để giành khách của đối thủ; (f) kho vận rút thời gian giao hàng từ 48 giờ xuống 36 giờ. Hãy xếp từng quyết định vào cấp công ty, đơn vị kinh doanh hoặc chức năng, đếm số quyết định mỗi cấp, và tính tỷ lệ phần trăm thời gian giao hàng được rút ngắn ở quyết định (f).

The Hai Au group has three divisions: juice, nut milk and packaging. Six recent decisions: (a) buying a bottled-water plant to enter a new industry; (b) the juice division competes on fresh ingredients at a higher price than rivals; (c) the HR department adopts a three-round hiring process; (d) the group sells the packaging division; (e) the nut-milk division cuts prices by 8% for two months to win customers from rivals; (f) logistics cuts delivery time from 48 hours to 36 hours. Place each decision at corporate, business-unit or functional level, count the decisions at each level, and calculate the percentage by which delivery time was shortened in decision (f).

1. Cấp công ty trả lời câu hỏi nên kinh doanh ở ngành nào. Quyết định (a) và (d) là mua vào và bán ra một mảng nên thuộc cấp công ty.
   Corporate level answers which industries to be in. Decisions (a) and (d) buy and sell a whole division, so they are corporate level.
2. Cấp đơn vị kinh doanh trả lời câu hỏi cạnh tranh thế nào trong một thị trường cụ thể. Quyết định (b) và (e) thuộc cấp này vì mỗi mảng chọn cách giành khách của riêng mình.

Business-unit level answers how to compete in one specific market. Decisions (b) and (e) belong here because each division chooses its own way to win customers.

3. Cấp chức năng lo cho từng bộ phận làm tốt phần việc để hỗ trợ chiến lược cấp trên. Quyết định (c) thuộc nhân sự và (f) thuộc kho vận nên là cấp chức năng.
   Functional level makes each department do its part to support the strategy above it. Decision (c) is HR and (f) is logistics, so both are functional level.
4. Số quyết định mỗi cấp: công ty 2, đơn vị kinh doanh 2, chức năng 2; tổng 6.
   Decisions per level: corporate 2, business unit 2, functional 2; total 6.
5. Thời gian giao hàng giảm = (48 - 36) / 48 = 12 / 48 = 0,25 = 25%.
   Delivery time reduction = (48 - 36) / 48 = 12 / 48 = 0.25 = 25%.
6. Kết quả: (a), (d) cấp công ty; (b), (e) cấp đơn vị kinh doanh; (c), (f) cấp chức năng; thời gian giao hàng ngắn đi 25%.
   Result: (a), (d) corporate; (b), (e) business unit; (c), (f) functional; delivery time is 25% shorter.

Bài 3. Dùng độ lệch so với mục tiêu để quyết định điều chỉnh chiến lược – ***Exercise 3. Using the gap against targets to decide on adjusting the strategy***

Công ty Bình Minh đặt hai chỉ tiêu năm: doanh thu 120 tỷ đồng và thị phần 8%. Cuối năm đạt 102 tỷ đồng và 7,6%. Quy định nội bộ: chỉ tiêu nào lệch quá 10% so với mục tiêu (tính theo tỷ lệ trên chính mục tiêu đó) thì phải điều chỉnh chiến lược. Hãy cho biết việc so sánh này thuộc giai đoạn nào, tính độ lệch từng chỉ tiêu, kết luận chỉ tiêu nào cần điều chỉnh.

Binh Minh Company set two annual targets: revenue of 120 billion dong and a market share of 8%. At year-end it reached 102 billion dong and 7.6%. Internal rule: any target missed by more than 10% (measured as a ratio of that target) requires adjusting the strategy. State which stage this comparison belongs to, calculate the gap for each target, and conclude which target needs adjusting.

1. So kết quả thực tế với mục tiêu đã đặt là giai đoạn kiểm soát (đánh giá) chiến lược, đứng sau hoạch định và thực hiện.
   Comparing actual results with the targets is the strategic control (evaluation) stage, which follows planning and implementation.
2. Độ lệch doanh thu = (120 - 102) / 120 = 18 / 120 = 0,15 = 15%.
   Revenue gap = (120 - 102) / 120 = 18 / 120 = 0.15 = 15%.
3. Độ lệch thị phần = (8 - 7,6) / 8 = 0,4 / 8 = 0,05 = 5%.
   Market share gap = (8 - 7.6) / 8 = 0.4 / 8 = 0.05 = 5%.
4. So với ngưỡng 10%: doanh thu lệch 15% là vượt ngưỡng nên phải điều chỉnh; thị phần lệch 5% chưa vượt nên chưa cần.
   Against the 10% threshold: the 15% revenue gap exceeds it, so adjustment is required; the 5% share gap does not, so it is not.
5. Kết quả đánh giá được đưa ngược về hoạch định (xem lại mục tiêu, phương án) hoặc thực hiện (xem lại nguồn lực) để tìm nguyên nhân hụt doanh thu.

The evaluation result feeds back to planning (recheck targets and options) or implementation (recheck resources) to find why revenue fell short.

6. Kết quả: giai đoạn kiểm soát; doanh thu lệch 15% cần điều chỉnh; thị phần lệch 5% chưa cần điều chỉnh.
Result: the control stage; revenue is 15% off and needs adjusting; market share is 5% off and does not.

1.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời – *1.11. Essay questions and answer outlines*

Câu 1. Trình bày năm cách nhìn chiến lược (kế hoạch, mưu kế, vị thế, khuôn mẫu, góc nhìn) và cho một ví dụ cho mỗi cách.

Question 1. *Explain the five views of strategy (plan, ploy, position, pattern, perspective) and give one example of each.*

- Kế hoạch: hướng dẫn hành động được nghĩ trước và thường viết ra, ví dụ kế hoạch mở 5 chi nhánh trong ba năm.
Plan: a guide for action thought out in advance and usually written down, for example a plan to open 5 branches in three years.
- Mưu kế: một thủ thuật nhằm thắng hoặc làm đối thủ chùn bước, ví dụ tung tin xây nhà máy lớn để răn đe người mới vào ngành.
Ploy: a maneuver meant to beat or deter a rival, for example announcing a large plant to discourage new entrants.
- Vị thế: chỗ đứng của doanh nghiệp trong thị trường, ví dụ chọn phân khúc cao cấp ở trung tâm thành phố.
Position: where the firm stands in its market, for example choosing the premium segment in the city center.
- Khuôn mẫu: sự nhất quán của hành vi qua thời gian, nhận ra từ việc làm chứ không cần văn bản, ví dụ hãng suốt nhiều năm chỉ bán hàng giá rẻ.
Pattern: consistency of behavior over time, recognized from what the firm does rather than from a document, for example a company selling only low-price goods for many years.
- Góc nhìn: cách cả tổ chức nhìn thế giới và chính mình, ví dụ coi quán là nơi thứ ba của khách. Nêu thêm rằng năm cách nhìn bổ sung cho nhau, không loại trừ nhau.
Perspective: the way the whole organization sees the world and itself, for example treating the café as the customer's third place. Add that the five views complement rather than exclude one another.

Câu 2. Phân biệt chiến lược dự định, chiến lược nảy sinh và chiến lược hiện thực; vì sao nhà quản trị cần để ý cả phần nảy sinh?

Question 2. *Distinguish deliberate, emergent and realized strategy; why should managers pay attention to the emergent part too?*

- Chiến lược dự định là phần được đặt ra từ trước; chiến lược nảy sinh hình thành dần qua hành động và học hỏi, không có trong kế hoạch.
Deliberate strategy is what was set out beforehand; emergent strategy forms gradually through action and learning and was not in the plan.

- Chiến lược hiện thực = phần dự định đã được thực hiện + phần nảy sinh. Phần dự định bị bỏ không tính vào hiện thực.
  Realized strategy = the deliberate part that was carried out + the emergent part. Dropped deliberate items do not count.
- Chỉ giữ chiến lược dự định thì cứng và dễ lỗi thời; chỉ dựa vào nảy sinh thì thiếu hướng đi chung.
  Keeping only the deliberate strategy makes it rigid and quickly outdated; relying only on the emergent leaves no common direction.
- Nhà quản trị cần quan sát sáng kiến từ cấp dưới và thị trường, giữ lại cái hiệu quả, đưa vào hướng chung. Minh hoạ bằng một ví dụ có số liệu.
  Managers should watch for initiatives from staff and the market, keep what works and fold it into the common direction. Illustrate with an example that uses figures.

Câu 3. Trình bày ba cấp chiến lược và mối quan hệ giữa chúng.

Question 3. *Describe the three levels of strategy and how they relate.*

- Cấp công ty: quyết định kinh doanh ở ngành nào, mua hay bán mảng nào, phân bổ vốn ra sao.
  Corporate level: deciding which industries to be in, which divisions to buy or sell, and how to allocate capital.
- Cấp đơn vị kinh doanh: chọn cách cạnh tranh trong một thị trường cụ thể, như dựa vào giá, chất lượng hay sự khác biệt.
  Business-unit level: choosing how to compete in one specific market, for example on price, quality or differentiation.
- Cấp chức năng: marketing, nhân sự, sản xuất, tài chính… triển khai chiến lược cấp trên bằng việc làm cụ thể của từng bộ phận.
  Functional level: marketing, HR, operations, finance and so on carry out the higher-level strategy through each department's concrete tasks.
- Mối quan hệ: cấp trên đặt khung và hướng đi cho cấp dưới; cấp dưới phản hồi thực tế để cấp trên điều chỉnh. Ba cấp phải ăn khớp.
  Relationship: higher levels set the frame and direction for lower ones; lower levels report back reality so the higher ones can adjust. The three levels must fit together.

Câu 4. Nêu những phê phán đương đại đối với quản trị chiến lược theo lối hoạch định và cách nhà quản trị có thể đáp lại.

Question 4. *State the contemporary criticisms of planning-style strategic management and how managers can respond.*

- Kế hoạch dài và chặt khó theo kịp môi trường biến động nhanh, nên chiến lược dễ lỗi thời trước khi thực hiện xong.
  Long, tight plans struggle to keep up with fast-changing environments, so the strategy can go stale before it is carried out.
- Người nghĩ chiến lược tách khỏi người thực hiện, làm mất thông tin thực tế và giảm sự cam kết của người làm.

Those who think up strategy are separated from those who carry it out, which loses ground-level information and weakens the doers' commitment.

- Quá dựa vào phân tích và số liệu quá khứ có thể bỏ qua học hỏi, thử nghiệm và sáng tạo.
  Heavy reliance on analysis and past data can overlook learning, experimentation and creativity.
- Cách đáp lại: kết hợp chiến lược dự định với chiến lược nảy sinh, rà soát định kỳ, cho người thực hiện tham gia từ đầu. Vẫn cần hướng đi chung nên không bỏ hẳn việc hoạch định.
  Responses: combine deliberate with emergent strategy, review at regular intervals, and involve implementers from the start. A common direction is still needed, so planning is not abandoned.

1.12. Câu hỏi trắc nghiệm – *1.12. Multiple-choice questions*

1. Điểm chung giữa chiến lược trong quân sự và chiến lược trong kinh doanh là gì?
What do military strategy and business strategy have in common?

A. Cả hai là kế hoạch tác nghiệp ngắn hạn lập theo từng ngày. / *Both are short-term operating plans drawn up day by day.*

B. Cả hai do một người ra lệnh và không cần ai góp ý. / *Both are ordered by one person with no input from anyone else.*

C. Cả hai chỉ được dùng khi có xung đột trực tiếp bằng vũ lực. / *Both are used only when there is direct conflict by force.*

D. Cả hai phải dùng nguồn lực có hạn để đạt mục tiêu lớn và giành thế hơn đối thủ. / *Both must use limited resources to reach a big goal and gain an edge over opponents.*

2. Hãng A thông báo rộng rãi sẽ xây nhà máy công suất gấp ba để đối thủ mới ngại bước vào ngành, dù chưa có ý định xây. Đây là cách nhìn chiến lược nào?
Firm A widely announces it will build a plant with triple the capacity so new rivals hesitate to enter, though it has no intention of building. Which view of strategy is this?

A. Mưu kế. / *Ploy.*

B. Vị thế. / *Position.*

C. Khuôn mẫu. / *Pattern.*

D. Kế hoạch. / *Plan.*

3. Một hãng xe suốt 15 năm chỉ bán xe giá rẻ và chưa từng viết văn bản chiến lược nào. Cách nhìn chiến lược nào mô tả đúng nhất?
A carmaker has sold only low-price cars for 15 years and has never written a strategy document. Which view of strategy describes this best?

A. Góc nhìn: cách cả tổ chức nhìn thế giới. / *Perspective: the way the whole organization sees the world.*
B. Khuôn mẫu: hành vi nhất quán qua thời gian. / *Pattern: consistent behavior over time.*
C. Kế hoạch: hướng dẫn hành động viết ra từ trước. / *Plan: a written guide for action made in advance.*
D. Mưu kế: thủ thuật đánh lạc hướng đối thủ. / *Ploy: a trick to mislead rivals.*

4. Kế hoạch năm của công ty có 10 hướng đi. Cuối năm 4 hướng bị bỏ và 2 sáng kiến ngoài kế hoạch được thực hiện. Chiến lược hiện thực gồm bao nhiêu hướng?
A company's annual plan has 10 directions. By year-end 4 were dropped and 2 initiatives outside the plan were carried out. How many directions make up the realized strategy?

A. 6 hướng. / *6 directions.*
B. 10 hướng. / *10 directions.*
C. 8 hướng. / *8 directions.*
D. 12 hướng. / *12 directions.*

5. Phê phán đương đại nhắm vào quản trị chiến lược theo lối hoạch định chặt chủ yếu ở điểm nào?
What is the main target of contemporary criticism of tightly planned strategic management?

A. Cho rằng chiến lược chỉ nên do nhân viên cấp thấp soạn. / *It claims strategy should be drafted only by low-level staff.*
B. Cho rằng kế hoạch phải được viết dài hơn nữa. / *It claims plans should be written even longer.*
C. Cho rằng kế hoạch cứng và tách người nghĩ khỏi người làm nên khó theo kịp môi trường biến động. / *It claims rigid plans that separate thinkers from doers struggle to keep up with changing environments.*
D. Cho rằng doanh nghiệp không cần đặt mục tiêu. / *It claims firms do not need to set goals.*

6. Đặc trưng nào phân biệt chiến lược kinh doanh với kế hoạch tác nghiệp hằng ngày?
Which feature separates business strategy from a daily operating plan?

A. Là danh sách việc phải xong trong ngày. / *It is a list of tasks to finish within the day.*
B. Là báo cáo thu chi tổng hợp cuối tháng. / *It is a summary income and expense report at month-end.*
C. Là bảng chỉ tiêu chi tiết cho từng ca làm việc trong tuần. / *It is a detailed target sheet for each shift in the week.*
D. Là quyết định về hướng đi dài hạn, ảnh hưởng toàn tổ chức và khó đảo ngược. / *It is a long-term direction decision that affects the whole organization and is hard to reverse.*

7. Giám đốc mảng sữa hạt của một tập đoàn cần chọn cạnh tranh bằng giá hay bằng chất lượng trong thị trường sữa hạt. Đây là chiến lược cấp nào?
The head of a group's nut-milk division must choose whether to compete on price or on quality in the nut-milk market. Which level of strategy is this?

A. Cấp chức năng. / *Functional level.*
B. Cấp đơn vị kinh doanh. / *Business-unit level.*
C. Cấp tác nghiệp của từng cá nhân. / *The individual task level.*
D. Cấp công ty. / *Corporate level.*

8. Cách tổ chức việc làm chiến lược nào hợp lý nhất?
Which way of organizing the making of strategy is most sensible?

A. Chiến lược gia, cấp quản trị và người thực hiện cùng góp phần, vì người thực hiện nắm thực tế và biến kế hoạch thành việc. / *Strategists, managers and implementers all contribute, since implementers know the ground and turn plans into work.*
B. Thuê tư vấn bên ngoài soạn xong là coi như xong việc. / *Hire outside consultants to draft it and consider the job done.*
C. Chỉ chiến lược gia soạn, người thực hiện nhận lệnh và làm theo. / *Only strategists draft it, and implementers take orders and follow them.*
D. Chỉ cấp quản trị trung gian quyết định, các bên khác không tham gia. / *Only middle managers decide, and no one else takes part.*

Chương 2. Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và trách nhiệm của doanh nghiệp – *Chapter 2. Vision, Mission, Goals and Corporate Responsibility*

Mục tiêu chương – *Chapter objectives*

- Viết một bản tuyên bố sứ mệnh ngắn, nêu rõ khách hàng, sản phẩm hoặc dịch vụ và giá trị doanh nghiệp theo đuổi
  Write a short mission statement that names the customers, the offering and the value the company pursues
- Chuyển một mong muốn mơ hồ thành mục tiêu SMART có số liệu và hạn chót, rồi xếp thứ tự ưu tiên các sáng kiến bằng điểm có trọng số
  Turn a vague wish into a SMART objective with a number and a deadline, then rank initiatives with weighted scores
- Phân tích quyền lợi của các bên liên quan và đánh giá một quyết định theo trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh
  Analyze what each stakeholder group expects and judge a decision against social responsibility and business ethics

2.1. Tầm nhìn: bức tranh tương lai doanh nghiệp muốn đạt – *2.1. Vision: the future the firm wants to reach*

Tầm nhìn là bức tranh về nơi doanh nghiệp muốn đứng trong tương lai. Hãy nghĩ đến một người đặt mục tiêu "sau năm năm, tôi có quán cà phê riêng, đông khách quen, ba người làm cùng". Người đó thấy được đích đến, chưa cần biết đường đi chi tiết. Tầm nhìn của doanh nghiệp cũng vậy: nó nói "chúng ta sẽ thành ra thế nào", để mọi người cùng nhìn về một hướng.

A vision is a picture of where the firm wants to stand in the future. Think of someone who says, "In five years I will own a café with regular customers and three people working with me." That person can see the destination without knowing every step of the road. A firm's vision works the same way: it says what the firm will become, so everyone looks in one direction.

Khác mong muốn chung chung ở đâu – *How it differs from a vague wish*

Mong muốn chung chung nghe ai cũng đồng ý nhưng không ai làm theo được. Ví dụ "trở thành công ty tốt nhất". Tốt nhất ở đâu, với ai, đến khi nào? Không trả lời được thì không dùng nó để chọn việc. Tầm nhìn tốt trả lời được ba câu hỏi đó, hoặc ít nhất hai.

A vague wish sounds fine to everyone, yet nobody can act on it. Take "become the best company". Best at what, for whom, by when? If you cannot answer, you cannot use it to choose between tasks. A good vision answers those three questions, or at least two of them.

Dấu hiệu của một tầm nhìn tốt – *Signs of a good vision*

- Hình dung được: đọc xong, người nghe thấy một cảnh cụ thể trong đầu.
  Easy to picture: after reading it, the listener sees a concrete scene.
- Có đích và mốc thời gian, ví dụ một năm cụ thể hoặc "trong mười năm tới".
  Has a target and a time frame, such as a specific year or "within ten years".

- Khó nhưng với tới được: đủ lớn để cả đội phải cố, chưa đến mức ai cũng cho là chuyện đùa.
  Hard but reachable: big enough to stretch the team, not so big that people laugh it off.
- Gắn với việc doanh nghiệp đang làm và có thể làm tốt, không mượn sang lĩnh vực xa lạ.
  Tied to what the firm does and can do well, not borrowed from an unrelated field.
- Ngắn, một hai câu, nhân viên mới đọc một lần là nhớ được ý.
  Short, one or two sentences, so a new employee remembers the idea after one reading.
- Giúp chọn việc: nhìn vào là biết nên nhận hay từ chối một cơ hội.
  Helps decide: you can tell at a glance whether to accept or turn down an opportunity.

Cách viết tầm nhìn theo bước – ***Writing a vision step by step***

Chuẩn bị giấy bút và 30 phút. Nếu làm nhóm, mỗi người viết riêng trước rồi mới gộp.
Prepare paper, a pen and 30 minutes. In a group, let each person write alone first, then merge the drafts.

1. Viết ra khách hàng bạn muốn phục vụ và nơi bạn muốn có mặt, ví dụ "quán cà phê độc lập trên cả nước".
   Write down the customers you want to serve and where you want to be present, for example "independent cafés nationwide".
2. Chọn mốc thời gian đủ xa để đổi thay thật, thường 5 đến 10 năm, rồi ghi năm cụ thể.
   Pick a date far enough away for real change, usually 5 to 10 years, and write the actual year.
3. Chọn một dấu hiệu nhìn thấy được để biết đã tới đích: vị thế, quy mô hoặc cách khách hàng nhắc đến bạn. Chỉ chọn một hoặc hai dấu hiệu.
   Choose one or two visible signs that you have arrived: position, scale, or how customers talk about you.
4. Thêm điều làm bạn khác đối thủ, tức cách bạn sẽ đến đó.
   Add what makes you different from rivals, meaning how you will get there.
5. Ghép thành một hai câu, đọc to lên. Câu nào vấp thì cắt.
   Join it into one or two sentences and read it aloud. Cut any phrase you stumble on.
6. Kiểm bằng sáu dấu hiệu ở trên. Thiếu dấu hiệu nào thì quay lại bước tương ứng.
   Check it against the six signs above. If one is missing, return to the matching step.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Hạt Sớm là xưởng rang cà phê nhỏ ở Tây Nguyên, 12 người. Bản nháp đầu: "Trở thành thương hiệu cà phê hàng đầu, được nhiều người yêu thích." Kiểm thấy sai ở bốn chỗ: không có mốc thời gian, "hàng đầu" không rõ so với ai, không nói bán cho ai, và quán nào cũng viết được câu này. Làm lại theo bước. Khách hàng: quán độc lập. Mốc: 2032. Dấu hiệu: được chọn đầu tiên ở 20 tỉnh, thành. Điểm khác: mua trực tiếp từ hộ trồng quen tên. Bản sửa: "Đến năm 2032, Hạt Sớm là thương hiệu cà phê đặc sản mà các quán độc lập ở 20 tỉnh, thành chọn đầu tiên, nhờ cà phê mua thẳng từ những hộ trồng chúng tôi biết tên." Bản này giúp chọn việc: có đơn mở chuỗi siêu thị giá rẻ nhưng buộc mua cà phê qua thương lái thì nên từ chối, vì lệch khỏi hình ảnh trên.
Hạt Sớm is a small coffee roaster in the Central Highlands with 12 staff. First draft: "Become a

leading coffee brand loved by many people." The check finds four faults: no date, "leading" is not compared with anyone, no customer is named, and any café could write this sentence. Rewrite by the steps. Customers: independent cafés. Date: 2032. Sign: first choice in 20 provinces and cities. Difference: buying directly from growers it knows by name. Revised: "By 2032, Hạt Sớm is the specialty coffee brand that independent cafés in 20 provinces and cities choose first, thanks to beans bought straight from growers we know by name." This version helps decide: an order from a discount supermarket chain that requires buying beans through middlemen should be declined, because it breaks the picture above.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhầm tầm nhìn với sứ mệnh. Sứ mệnh nói doanh nghiệp tồn tại để làm gì ở hiện tại. Tầm nhìn nói doanh nghiệp sẽ thành ra sao. Nhầm hai thứ thì bản viết ra lẫn cả hai và không đủ ý nào.
Mixing up vision and mission. A mission says why the firm exists today. A vision says what the firm will become. Mix them and the text blurs both without fully saying either.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Chép câu hay của tập đoàn lớn. Câu đó hợp với họ, không hợp với doanh nghiệp bạn. Nhồi quá nhiều con số cũng làm bản viết thành bảng báo cáo, không còn là bức tranh.
Copying a polished line from a big corporation. It fits them, not your firm. Cramming in too many numbers also turns the text into a report table, not a picture.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Viết xong rồi cất ngăn kéo. Tầm nhìn chỉ có giá trị khi dùng để chọn việc và nhắc lại trong họp.
Writing it and then filing it away. A vision only has value when used to choose work and repeated in meetings.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Tầm nhìn là bức tranh tương lai, có đích và mốc thời gian, hình dung được, khó nhưng với tới được, ngắn gọn và giúp chọn việc. Sứ mệnh nói về hiện tại, tầm nhìn nói về tương lai.
A vision is a picture of the future with a target and a date. It is easy to picture, hard but reachable, short, and helps decide. Mission speaks of the present; vision speaks of the future.

2.2. Sứ mệnh: các thành phần và cách viết bản tuyên bố – *2.2. Mission: components and how to write the statement*

Sứ mệnh trả lời câu hỏi: "Doanh nghiệp này tồn tại để làm gì và cho ai?" Hãy nghĩ đến tấm biển trước quán phở: nhìn là biết quán bán gì, bán cho ai. Tầm nhìn nói về nơi doanh nghiệp muốn tới. Sứ mệnh nói về việc đang làm mỗi ngày và lý do làm. Bản tuyên bố sứ mệnh (mission statement) là đoạn văn ngắn ghi lại câu trả lời ấy, để nhân viên, khách hàng và đối tác cùng hiểu một điều.

A mission answers one question: "Why does this business exist, and who is it for?" Think of the sign above a noodle shop: one glance tells you what it sells and to whom. A vision describes where the company wants to go. A mission describes what it does every day and why. The mission statement is a short text that records that answer so staff, customers and partners all understand the same thing.

Năm thành phần của bản sứ mệnh – *The five components of a mission statement*

Một bản sứ mệnh đầy đủ trả lời được năm câu hỏi sau. Không cần mỗi câu hỏi một câu văn, có thể gộp.

A complete mission statement answers the five questions that follow. You do not need one sentence per question; you can combine them.

- Khách hàng: ai trả tiền hoặc dùng sản phẩm? Ví dụ: học sinh cấp hai, chủ cửa hàng nhỏ, bệnh nhân cao tuổi.
  Customers: who pays for or uses the product? For example: middle-school students, small shop owners, elderly patients.
- Sản phẩm và dịch vụ: doanh nghiệp đưa ra cái gì và mang lại ích lợi gì cho khách?
  Products and services: what does the company offer, and what benefit does the customer get?
- Thị trường: bán ở đâu, tại khu vực địa lý nào hoặc qua kênh nào (cửa hàng, ứng dụng, đại lý)?
  Markets: where does it sell, in which area or through which channel (stores, an app, dealers)?
- Giá trị cốt lõi (core values): vài điều doanh nghiệp giữ nguyên dù có món lợi trước mắt, như trung thực, đúng hẹn, an toàn.
  Core values: a few things the company keeps even when a quick profit tempts it away, such as honesty, punctuality and safety.
- Triết lý (philosophy): niềm tin về cách làm ăn và cách đối xử với người khác, tức lý do doanh nghiệp tin việc mình làm là có ích.
  Philosophy: the company's belief about how to do business and treat people, in other words why it believes its work is worthwhile.

Quy trình soạn – *How to draft one*

1. Lập nhóm soạn 4 đến 6 người gồm lãnh đạo, quản lý và vài nhân viên lâu năm, để bản sứ mệnh phản ánh việc đang làm thật.
   Form a drafting group of 4 to 6 people: leaders, managers and a few long-serving staff, so the statement reflects the work actually done.
2. Mỗi người tự viết câu trả lời cho năm câu hỏi trên giấy trong 10 phút, chưa bàn với nhau.
   Each person writes answers to the five questions on paper in 10 minutes, without discussing them yet.
3. Gom các câu trả lời, gạch ý trùng, giữ ý được nhiều người nêu nhất ở mỗi thành phần.
   Collect the answers, cross out duplicates, and keep the idea most people named for each component.
4. Thay từ chung chung bằng điều nhìn thấy được. Ví dụ đổi "chất lượng cao" thành "nấu trong ngày".
   Replace vague words with something visible. For example, change "high quality" to "cooked the same day".
5. Ghép thành một đến ba câu, tối đa khoảng 50 chữ. Đọc to lên; nếu nhân viên không nhắc lại được thì rút gọn tiếp.

Combine them into one to three sentences, at most about 50 words. Read it aloud; if staff cannot repeat it, cut it further.

6. Chấm bản nháp bằng bảng kiểm ở phần bài tập, sửa đến khi đạt ít nhất 6 trên 7 điểm. Sau đó lấy ý kiến nhân viên và xem lại khi doanh nghiệp đổi hướng kinh doanh.
Score the draft with the checklist in the exercise, and revise until it reaches at least 6 out of 7. Then ask staff for feedback and review it when the business changes direction.

Bài tập chấm điểm hai bản sứ mệnh – ***Exercise: scoring two mission statements***

Bảng kiểm gồm 7 tiêu chí, mỗi tiêu chí đạt thì được 1 điểm, không đạt thì 0. Tiêu chí 1: nêu khách hàng. Tiêu chí 2: nêu sản phẩm hoặc dịch vụ. Tiêu chí 3: nêu thị trường. Tiêu chí 4: có giá trị cốt lõi cụ thể. Tiêu chí 5: có triết lý, tức lý do việc làm là có ích. Tiêu chí 6: không quá 50 chữ. Tiêu chí 7: không dùng lời sáo rỗng, đọc lên biết ngay đây là doanh nghiệp nào.
The checklist has 7 criteria; each one met earns 1 point, otherwise 0. Criterion 1: names the customers. 2: names the product or service. 3: names the market. 4: states concrete core values. 5: states a philosophy, meaning why the work is worthwhile. 6: no more than 50 words. 7: no empty slogans, and you can tell which company it describes.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Bản A của quán cơm giả định "Bếp Nhà Xanh": "Bếp Nhà Xanh giao suất cơm tươi nấu mỗi ngày cho nhân viên văn phòng tại Đà Nẵng. Chúng tôi giữ nguyên liệu sạch, giá hợp lý và đúng giờ, vì bữa trưa tốt giúp người đi làm có buổi chiều vui khoẻ." Chấm: khách hàng (nhân viên văn phòng) 1; sản phẩm (cơm tươi giao tận nơi) 1; thị trường (Đà Nẵng) 1; giá trị cốt lõi (sạch, giá hợp lý, đúng giờ) 1; triết lý (bữa trưa tốt giúp buổi chiều vui khoẻ) 1; độ dài khoảng 41 chữ nên đạt 1; không sáo, nhận ra ngay quán cơm giao 1. Tổng 7/7.
Statement A, from an invented meal-delivery kitchen, "Bếp Nhà Xanh": "Bếp Nhà Xanh delivers freshly cooked lunch boxes every day to office workers in Da Nang. We keep ingredients clean, prices fair and delivery on time, because a good lunch gives people a better afternoon." Scoring: customers (office workers) 1; product (fresh lunch boxes delivered) 1; market (Da Nang) 1; core values (clean, fair price, on time) 1; philosophy (a good lunch means a better afternoon) 1; length about 41 words in the Vietnamese version, so it passes 1; no slogans, clearly a lunch-delivery kitchen 1. Total 7/7.

VÍ DỤ / EXAMPLE – Bản B của một công ty bất kỳ: "Công ty chúng tôi phấn đấu trở thành doanh nghiệp hàng đầu, mang lại giá trị cao nhất cho xã hội và không ngừng phát triển bền vững." Chấm: khách hàng 0 (chỉ nói "xã hội"); sản phẩm 0; thị trường 0; giá trị cốt lõi 0; triết lý 0; độ dài ngắn nên đạt 1; sáo rỗng, đổi tên công ty nào vào cũng vừa nên 0. Tổng 1/7. Bản này gần với tầm nhìn hơn là sứ mệnh, cần viết lại từ năm câu hỏi ở trên.
Statement B, from an unnamed company: "Our company strives to become a leading business, delivering the highest value to society and developing sustainably without pause." Scoring: customers 0 (only "society"); product 0; market 0; core values 0; philosophy 0; short enough so it passes 1; full of slogans, and any company name would fit so 0. Total 1/7. This reads more like a vision than a mission and needs rewriting from the five questions above.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Lỗi hay gặp: viết sứ mệnh như khẩu hiệu đẹp, lẫn với tầm nhìn, hoặc để lãnh đạo tự soạn một mình rồi dán lên tường. Bản như vậy không ai nhớ và không dùng để chọn việc nên làm hay bỏ.

Common mistakes: writing the mission as a pretty slogan, mixing it up with the vision, or letting leaders draft it alone and pin it on the wall. Nobody remembers such a text, and it cannot guide what to do or drop.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Năm thành phần: khách hàng, sản phẩm và dịch vụ, thị trường, giá trị cốt lõi, triết lý. Sứ mệnh ngắn, cụ thể, nhân viên nhắc lại được.
Five components: customers, products and services, markets, core values, philosophy. A mission is short, concrete and something staff can repeat.

2.3. Mục tiêu chiến lược: dài hạn, ngắn hạn và tiêu chí SMART – *2.3. Strategic objectives: long-term, short-term and SMART criteria*

Mục tiêu chiến lược là đích cụ thể mà doanh nghiệp muốn chạm tới, có con số và có hạn chót. Sứ mệnh chỉ cho biết bạn đi theo hướng nào, còn mục tiêu cho biết bạn phải đến điểm nào và vào lúc nào. Ví dụ đời thường: "tôi muốn khoẻ hơn" là mong muốn, còn "tôi chạy 5 km trong 30 phút trước ngày 31/12" là mục tiêu.
A strategic objective is a specific result the company wants to reach, with a number and a deadline. The mission tells you which direction to travel. The objective tells you where you must arrive and by when. Think of everyday life: "I want to get fit" is a wish, while "I will run 5 km in 30 minutes before December 31" is an objective.

Mục tiêu dài hạn và mục tiêu năm – *Long-term and annual objectives*

Mục tiêu dài hạn là đích cần đạt sau nhiều năm, thường từ 3 đến 5 năm trở lên. Nó vẽ ra bộ mặt doanh nghiệp ở cuối chặng. Mục tiêu năm (còn gọi là mục tiêu ngắn hạn) là phần việc phải xong trong 12 tháng. Mỗi mục tiêu năm là một bậc thang, cộng các bậc lại phải dẫn tới mục tiêu dài hạn.
A long-term objective is a target reached after several years, usually three to five or more. It describes what the company should look like at the end of that stretch. An annual (short-term) objective is the part that must be done within 12 months. Each annual objective is a step on a staircase, and the steps together must lead to the long-term objective.

Mục tiêu tài chính và phi tài chính – *Financial and non-financial objectives*

Mục tiêu tài chính đo bằng tiền: doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu. Mục tiêu phi tài chính đo bằng thứ khác: thị phần, mức hài lòng của khách, thời gian giao hàng, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc. Kết quả phi tài chính thường đi trước và kéo kết quả tài chính theo sau. Khách hài lòng hơn hôm nay thì doanh thu mới tăng vào quý sau.
Financial objectives are measured in money: revenue, profit, return on equity. Non-financial objectives are measured in other things: market share, customer satisfaction, delivery time, staff turnover. Non-financial results usually come first and pull financial results behind them. Customers who are happier today lead to higher revenue next quarter.

Năm chữ của SMART – *The five letters of SMART*

SMART là bộ năm câu hỏi để kiểm tra một mục tiêu đã đủ rõ chưa. Mỗi chữ cái là một câu hỏi:

SMART is a set of five questions for checking whether an objective is clear enough. Each letter is one question:

- S (Specific, cụ thể): nói rõ việc gì, ở đâu, cho ai. "Tăng doanh thu quán tại Đà Nẵng" cụ thể hơn "làm ăn tốt hơn".
  S (Specific): say what, where and for whom. "Raise revenue of the Da Nang cafés" is more specific than "do better".
- M (Measurable, đo được): có con số để biết đã đạt hay chưa, như 120 tỷ đồng hay 30 quán.
  M (Measurable): there is a number that tells you whether you got there, such as 120 billion dong or 30 outlets.
- A (Achievable, khả thi): đủ khó để phải cố gắng nhưng nguồn lực hiện có vẫn đạt được.
  A (Achievable): hard enough to demand effort, yet reachable with the resources you have.
- R (Relevant, phù hợp): mục tiêu phục vụ sứ mệnh và chiến lược chung, không đi lệch hướng.
  R (Relevant): the objective serves the mission and the overall strategy rather than pulling away from it.
- T (Time-bound, có thời hạn): có ngày chốt cụ thể, như "đến hết 31/12/2031".
  T (Time-bound): there is a firm date, such as "by December 31, 2031".

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Chuỗi cà phê An Nhiên có 20 quán, doanh thu 60 tỷ đồng một năm, tức 3 tỷ đồng mỗi quán. Ban lãnh đạo nói: "Chúng ta phải phát triển tốt hơn." Câu này mơ hồ. Cách biến nó thành mục tiêu có số đo và thời hạn như sau.
> *The An Nhien café chain has 20 outlets and annual revenue of 60 billion dong, or 3 billion per outlet. Management says: "We must grow better." That sentence is vague. Here is how to turn it into an objective with a number and a deadline.*

1. Chọn thứ để đo. Ở đây chọn hai chỉ số: doanh thu và số quán.
   Pick what to measure. Here we choose two indicators: revenue and number of outlets.
2. Ghi mốc hiện tại: 20 quán, 60 tỷ đồng, 3 tỷ đồng mỗi quán. Không có mốc thì không biết "tăng" là tăng từ đâu.
   Write down the starting point: 20 outlets, 60 billion dong, 3 billion per outlet. Without a baseline you cannot tell what "growth" is measured from.
3. Đặt đích và hạn chót: từ năm 2027 đến hết năm 2031, doanh thu 120 tỷ đồng với 30 quán, trung bình 4 tỷ đồng mỗi quán. Kiểm tra: 30 × 4 = 120.
   Set the target and deadline: from 2027 to the end of 2031, revenue of 120 billion dong across 30 outlets, averaging 4 billion each. Check: 30 × 4 = 120.
4. Thử tính khả thi. Doanh thu gấp đôi sau 5 năm tương đương tăng khoảng 14,9% mỗi năm, vì 1,149 mũ 5 xấp xỉ 2,0. Mức này đáng cố gắng nhưng không viển vông.
   Test feasibility. Doubling revenue in 5 years means growth of about 14.9% a year, because 1.149 to the power of 5 is roughly 2.0. That takes effort but is not fantasy.
5. Chia thành mục tiêu năm. Năm 2027: doanh thu 69 tỷ đồng (60 × 1,149 ≈ 69) và mở thêm 2 quán, lên 22 quán. Các năm sau làm tương tự, năm 2031 phải chạm 120 tỷ

đồng.
Break it into annual objectives. For 2027: revenue of 69 billion dong (60 × 1.149 ≈ 69) and two new outlets, reaching 22. Do the same for later years so that 2031 reaches 120 billion.

Mục tiêu cuối cùng: "Đến hết 31/12/2031, chuỗi An Nhiên đạt doanh thu 120 tỷ đồng với 30 quán." Đủ cả năm chữ: rõ việc, có số, khả thi, bám hướng phát triển của chuỗi, có hạn chót. Bạn nên thêm một mục tiêu phi tài chính đi kèm, ví dụ mức hài lòng của khách đạt 90% trong khảo sát hằng năm.
Final objective: "By December 31, 2031, the An Nhien chain reaches revenue of 120 billion dong with 30 outlets." It meets all five letters: clear task, a number, feasible, in line with the chain's growth direction, and a deadline. Add a non-financial objective alongside it, for example customer satisfaction of 90% in the yearly survey.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Viết mục tiêu bằng động từ mơ hồ như "nâng cao", "cải thiện" mà không có số. Đặt mục tiêu quá cao chỉ để nghe oai, khiến cả đội mất tin. Mục tiêu năm không cộng lại thành mục tiêu dài hạn. Chỉ đặt mục tiêu tài chính mà bỏ qua khách hàng và nhân sự.
Using vague verbs like "improve" or "enhance" with no number. Setting a target too high just to sound impressive, so the team loses faith. Annual objectives that do not add up to the long-term objective. Setting only financial objectives and ignoring customers and staff.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Mục tiêu dài hạn: từ 3 đến 5 năm trở lên. Mục tiêu năm: trong 12 tháng. SMART gồm cụ thể, đo được, khả thi, phù hợp, có thời hạn.
Long-term objectives: three to five years or more. Annual objectives: within 12 months. SMART stands for specific, measurable, achievable, relevant, time-bound.

2.4. Chương trình nghị sự chiến lược: từ sứ mệnh đến việc ưu tiên – *2.4. The strategic agenda: from mission to priority tasks*

Sứ mệnh nói doanh nghiệp tồn tại để làm gì, nhưng chưa cho ai biết sáng thứ Hai phải làm việc gì. Chương trình nghị sự chiến lược là danh sách ngắn các việc ưu tiên, mỗi việc có người chịu trách nhiệm, thời hạn và con số để theo dõi. Nó nối lời tuyên bố với hành động hằng ngày.
A mission says why a company exists, but it does not tell anyone what to do on Monday morning. The strategic agenda is a short list of priority tasks, each with an owner, a deadline and a number to track. It links the statement to daily action.

Hãy nghĩ đến một gia đình muốn mua nhà trong năm năm. "Có nhà riêng" mới là ước mơ. Muốn thành thật thì phải có danh sách: ai mở sổ tiết kiệm, mỗi tháng gửi bao nhiêu, đến khi nào đủ tiền đặt cọc. Chương trình nghị sự chiến lược cũng vận hành như vậy.
Picture a family that wants to buy a home within five years. "Own a home" is only a wish. It becomes real once you list who opens the savings account, how much goes in each month and when the deposit will be ready. A strategic agenda works the same way.

Chỉ số theo dõi là con số cho biết việc đang tiến triển ra sao, giống số cân trên cân khi bạn giảm cân. Mục tiêu là đích đến, còn chỉ số cho bạn biết hôm nay đã đi được bao xa.

A tracking indicator is a number that shows how a task is progressing, like the reading on a scale when you are losing weight. The objective is the destination, and the indicator tells you how far you have come today.

Cách lập chương trình nghị sự – ***How to build the agenda***

1. Chuẩn bị một trang giấy ghi sứ mệnh và các mục tiêu dài hạn. Mọi việc về sau phải đối chiếu với trang này.
   Prepare one page with the mission and the long-term objectives. Every later task is checked against this page.
2. Liệt kê mọi việc có thể làm để tiến tới mục tiêu, kể cả việc nghe có vẻ nhỏ. Chưa chọn lọc ở bước này.
   List every task that could move you toward the objectives, even small ones. Do not filter yet.
3. Chấm điểm từng việc theo ba câu hỏi: việc này đẩy mục tiêu đi xa đến đâu, có gấp không, và tốn bao nhiêu người, bao nhiêu tiền. Giữ lại ba đến năm việc điểm cao nhất.
   Score each task with three questions: how far does it push an objective, how urgent is it, and how much money and staff does it cost. Keep the three to five highest scorers.
4. Gán cho mỗi việc đúng một người phụ trách, ghi rõ tên hoặc chức danh. Một nhóm không thể đứng tên chịu trách nhiệm.
   Give each task exactly one owner, by name or job title. A group cannot be the one accountable.
5. Đặt thời hạn cuối và một hai mốc giữa chừng, tính theo quý hoặc tháng.
   Set a final deadline and one or two milestones along the way, counted in quarters or months.
6. Chọn chỉ số theo dõi cho từng việc, ghi số hiện tại và số đích. Chỉ số phải đếm được, ví dụ số khách hàng chứ không phải "khách hàng hài lòng hơn".
   Choose a tracking indicator for each task, with the current figure and the target. It must be countable, such as number of customers, not "happier customers".
7. Hẹn lịch rà soát cố định, thường mỗi quý một lần. Việc nào lệch số thì họp bàn cách sửa hoặc gỡ bỏ.
   Fix a review schedule, usually once a quarter. If a task is off its numbers, meet to decide how to fix or drop it.

> **VÍ DỤ / EXAMPLE –** Công ty phần mềm Minh Phát có 60 nhân viên, bán phần mềm quản lý kho cho cửa hàng nhỏ. Sứ mệnh: giúp chủ cửa hàng nhỏ quản lý kho dễ như dùng điện thoại. Mục tiêu ba năm: tăng từ 900 lên 2.700 khách trả phí, mỗi khách trả trung bình 20 triệu đồng một năm. Doanh thu vì thế đi từ 900 × 20 = 18 tỷ lên 2.700 × 20 = 54 tỷ đồng. Tỷ lệ khách bỏ dùng giảm từ 25% xuống 12%. Ban lãnh đạo liệt kê tám việc, chấm điểm rồi giữ bốn việc sau đây:
> *Minh Phat is a software company with 60 staff that sells inventory software to small shops. Its mission: help small shop owners manage stock as easily as using a phone. The three-year objective: grow from 900 to 2,700 paying customers, each paying an average of 20 million dong a year. Revenue therefore rises from 900 × 20 = 18 billion to 2,700 × 20 = 54 billion dong. The customer churn rate falls from 25% to 12%. Management listed eight tasks, scored them and kept these four:*

Việc ưu tiên *Priority task*	**Người phụ trách** *Owner*	**Thời hạn** *Deadline*	**Chỉ số theo dõi** *Indicator*
Ra bản dùng trên điện thoại *Launch a mobile version*	Giám đốc sản phẩm *Head of product*	Hết năm thứ nhất *End of year 1*	1.200 khách dùng bản điện thoại *1,200 customers on mobile*
Rút thời gian cài đặt từ 5 ngày xuống 1 ngày *Cut setup time from 5 days to 1*	Trưởng bộ phận hỗ trợ *Head of support*	Hết năm thứ nhất *End of year 1*	Thời gian cài đặt trung bình, tỷ lệ bỏ dùng còn 18% *Average setup time, churn down to 18%*
Bán qua 10 đối tác cung cấp thiết bị bán hàng *Sell through 10 hardware partners*	Giám đốc kinh doanh *Head of sales*	Hết năm thứ hai *End of year 2*	Số khách mới mỗi quý từ đối tác *New customers per quarter from partners*
Tuyển và giữ 12 kỹ sư *Hire and keep 12 engineers*	Trưởng phòng nhân sự *Head of HR*	Hết năm thứ hai *End of year 2*	Tỷ lệ nghỉ việc dưới 10% *Staff turnover below 10%*

Công ty gạt đi ý tưởng làm thêm phần mềm kế toán riêng, vì nó không phục vụ sứ mệnh hiện tại và ngốn nhiều kỹ sư. Việc từ chối cũng là một phần của chương trình nghị sự.

The company set aside the idea of a separate accounting product, because it does not serve the current mission and would absorb many engineers. Saying no is part of the agenda too.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE – Nhồi mười lăm việc vào danh sách nên việc nào cũng dở dang. Ghi người phụ trách là "phòng kinh doanh" hoặc "mọi người" thì sẽ không ai trả lời khi việc chậm. Chỉ số mơ hồ như "nâng cao chất lượng" thì không đo được. Lập xong rồi cất ngăn kéo, không rà soát, cũng là lỗi thường gặp.

Stuffing fifteen tasks into the list, so everything stays half done. Naming "the sales department" or "everyone" as owner, so nobody answers when work slips. Vague indicators such as "improve quality", which cannot be measured. Writing the agenda and then filing it away with no reviews is also common.

MẸO / TIP – Với mỗi việc, thử đọc một câu: "Nếu việc này xong đúng hạn, mục tiêu nào tiến thêm bao nhiêu?" Không trả lời được thì việc đó chưa đáng vào danh sách.

For each task, try to say one sentence: "If this is done on time, which objective moves forward, and by how much?" If you cannot answer, the task does not belong on the list.

PHẢI THUỘC / MEMORISE – Một việc ưu tiên hợp lệ có đủ bốn phần: người phụ trách, thời hạn, chỉ số theo dõi và liên hệ rõ với sứ mệnh hoặc mục tiêu. Danh sách thường chỉ giữ ba đến năm việc.

A valid priority task has four parts: an owner, a deadline, a tracking indicator and a clear link to the mission or an objective. The list usually holds only three to five tasks.

2.5. Các bên liên quan và quản trị công ty – *2.5. Stakeholders and corporate governance*

Bên liên quan là mọi người hoặc tổ chức có quyền lợi gắn với doanh nghiệp, hoặc bị doanh nghiệp tác động. Hình dung một quán cơm: chủ quán muốn lãi, nhân viên cần lương, khách cần bữa ngon giá vừa, hàng xóm không muốn khói bếp bay sang nhà. Doanh nghiệp lớn cũng vậy, chỉ là nhiều bên hơn và lợi ích va nhau nhiều hơn.

A stakeholder is any person or organization with a claim on a company or affected by what it does. Picture a small restaurant: the owner wants profit, staff need wages, customers want a good meal at a fair price, and neighbors do not want kitchen smoke in their homes. Large companies work the same way, with more parties and more clashes of interest.

Các bên liên quan và quyền lợi – *Stakeholders and what they want*

Bên liên quan *Stakeholder*	**Họ mong điều gì** *What they want*	**Họ tác động lại doanh nghiệp bằng cách nào** *How they influence the firm*
Cổ đông (người góp vốn mua cổ phần) *Shareholders (people who bought shares)*	Cổ tức và giá cổ phiếu tăng *Dividends and a rising share price*	Bỏ phiếu, bầu hội đồng quản trị, bán cổ phiếu *Vote, elect the board, sell their shares*
Ban điều hành *Executive team*	Lương thưởng, quyền lực, uy tín *Pay, power, reputation*	Trực tiếp ra quyết định hằng ngày *Make the daily decisions*
Người lao động *Employees*	Thu nhập ổn định, an toàn, cơ hội thăng tiến *Stable income, safety, career growth*	Làm tốt hay làm qua loa, nghỉ việc, đình công *Work well or poorly, quit, strike*
Khách hàng *Customers*	Sản phẩm đúng chất lượng, giá hợp lý *Quality products at a fair price*	Mua tiếp hay chuyển sang đối thủ *Buy again or switch to a rival*
Nhà cung cấp và chủ nợ *Suppliers and lenders*	Được thanh toán đúng hạn *Being paid on time*	Siết điều kiện giao hàng, từ chối cho vay thêm *Tighten terms, refuse more credit*
Nhà nước *Government*	Nộp thuế, tuân thủ pháp luật *Taxes and legal compliance*	Cấp phép, thanh tra, xử phạt *License, inspect, fine*
Cộng đồng địa phương *Local community*	Môi trường sạch, việc làm, đóng góp cho địa phương *A clean environment, jobs, local benefits*	Phản đối, khiếu nại, dư luận *Protest, complain, shape public opinion*