

# Nghiên cứu các trường phái chiến lược khác nhau

**TS. Trương Đức Lực**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Hơn bốn thập kỷ qua, khoa học quản trị chiến lược đã có những bước tiến và đóng góp quan trọng cho sự thành công trong kinh doanh của các doanh nghiệp trên thị trường. Tuy nhiên, với sự đa dạng và phong phú ở cách tiếp cận về cả trên phương diện lý luận và thực tế đã tạo ra những tranh luận thậm chí không đi đến hồi kết của chủ đề này. Cho dù M.Porter được tôn vinh là sư tổ về chiến lược kinh doanh hiện đại, nhưng liệu rằng những lý thuyết của ông có phải là duy nhất hay không? Câu trả lời là không, bởi vì còn có nhiều cách tiếp cận khác. Theo đó cũng nên có quan điểm đúng đắn rằng mô hình, học thuyết của M.Porter chỉ là một nhánh của cây đại thụ về tư duy chiến lược theo nhãn quan thời gian mà thôi. Xuất phát từ đó, bài viết tổng quan một số nghiên cứu cho một chủ đề rộng lớn này.*

Từ khóa: Trường phái chiến lược, doanh nghiệp, chuẩn tắc, mô tả, kết hợp

## 1. Tổng quan các trường phái chiến lược khác nhau

Có nhiều cách tiếp cận để nghiên cứu và vận dụng các trường phái chiến lược khác nhau. Sau đây là một số cách tiếp cận đó:

- Theo dòng thời gian và trong phạm vi kinh doanh có tiếp cận thời kỳ đầu, thời kỳ giữa và ngày nay. Giai đoạn đầu được xác định từ những năm 60 đến những năm 70 thế kỷ XX. Thời kỳ giữa được xác định từ những năm 70 đến 80. Cuối cùng là những tiếp cận đương đại được ghi nhận từ những năm 90 của thế kỷ XX đến nay. Thời kỳ đầu với tư tưởng cơ bản là phát triển nội tại với những công cụ, mô hình điển hình như SWOT, BCG, Mc.Kinsey. Tiếp theo là giai đoạn giữa với người khởi xướng tiêu biểu là M.Porter. Tư tưởng cơ bản là dựa vào cấu trúc ngành kinh doanh với mô hình 5 thế lực cạnh tranh, một mô hình vẫn được vận dụng khá phổ biến hiện nay. Theo M.Porter có 3 chiến lược chung để các doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh, đó là dẫn đầu chi phí, khác biệt hóa và trọng tâm hóa. Tiếp cận đương đại ngày nay như đã nêu trên được xác định từ những năm 1990 cho đến ngày nay. Tiếp cận này cho thấy trong điều kiện môi trường kinh doanh mới đòi hỏi doanh nghiệp có

những tư duy mới. Hội nhập và toàn cầu hóa nền kinh tế và khu vực và thế giới trong bối cảnh của tiến bộ công nghệ, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin đòi hỏi phải có những thay đổi trong nhận thức và vận dụng chiến lược. Nền tảng của tư duy đương đại là dựa vào nguồn lực và kỹ năng. Cách tiếp cận này giống như trường phái thứ ba trong cách phân loại kế tiếp sau với tên gọi RBV(Resource - based view). Cách tiếp cận RBV là vấn đề văn hóa, học tập... và hơn thế nữa chiến lược còn có thể được xem xét ở nhiều góc độ để thậm chí người ta đã tán dương nó sẽ là “thiên đường mới cho các nghiên cứu và vận dụng trên thực tiễn về quản trị chiến lược”[3].

- Nếu không có sự phân biệt giữa chiến lược trong quân sự và kinh doanh thì người ta lại phân thành 3 trường phái chiến lược[5]: trường phái quân sự, trường phái kinh tế và công nghiệp, trường phái nguồn lực và kỹ năng. Trường phái chiến lược trong quân sự mà các tư tưởng đại diện là Tôn Tử và Clauswitz (1780-1831). Với trường phái quân sự coi chiến lược như là một nghệ thuật để đánh trận và kết thúc cuộc chiến. Cũng nên nhớ rằng Tôn Tử một học giả người Trung Hoa, đã có tư tưởng chiến lược từ 500 năm trước Công Nguyên.

Tư duy chiến lược được du nhập sang lĩnh vực kinh doanh và theo cách tiếp cận của công nghiệp và kinh tế. Những đại diện tiêu biểu có thể nêu ra ở đây là mô hình SCP (Structure-Comportement-Performance) của Bain (1951), ma trận SWOT hay vẫn còn gọi là mô hình LCAG (tên 4 giáo sư của Đại học Harvard: Learned, Christensen, Andrews và Guth năm 1969), Ansoff, BCG và M.Porter. Tiếp cận đương đại được xác định từ những năm 1990 của thế kỷ XX là trường phái nguồn lực và kỹ năng với cách tiếp cận RBV.

Từ hai cách tiếp cận trên, ta thấy có sự trùng hợp ở trường phái đương đại và được gọi là RBV. Nguyên tắc của RBV là tập trung vào những đặc thù của doanh nghiệp phân tích chứ không phải lĩnh vực hoạt động của nó. Thứ nhất là các nguồn lực, theo nghĩa chung nhất, các nguồn lực là các tài sản hữu hình và các tài sản vô hình nắm giữ được mà chúng cho phép doanh nghiệp hình thành và vận dụng chiến lược để cải thiện thành tích của mình. Thứ hai là kỹ năng được hiểu là các nguồn lực khó thay thế được trên thị trường bởi vì nó là kết quả của quá trình học tập của cá nhân và tập thể trong phạm vi doanh nghiệp. Điều quan trọng đối với doanh nghiệp là có được và phát triển các nguồn lực và kỹ năng. Từ các nguồn lực và các kỹ năng để xây dựng một lợi thế cạnh tranh cao. Trong mô hình này doanh nghiệp sẽ được cấu thành bởi một tập hợp nguồn lực và kỹ năng. Nhưng trước hết thì doanh nghiệp cũng là một tập hợp hoạt động. Như vậy, nhiệm vụ quan trọng của doanh nghiệp trong việc tạo ra một lợi thế cạnh tranh là sự kết hợp giữa các nguồn lực và kỹ năng.

Quá trình của mô hình RBV thường bao gồm: xây dựng nguồn lực và kỹ năng, xác định nguồn lực

và kỹ năng, khai thác nguồn lực và bảo vệ nguồn lực và kỹ năng. Cho dù mọi sự so sánh đều là khập khiễng, nhưng nếu so với tiếp cận của M.Porter ta thấy rằng mô hình của M.Porter là gia tăng quyền lực cam kết của doanh nghiệp thông qua lợi thế quy mô lớn với hiệu ứng đường kinh nghiệm. Còn đối với mô hình RBV lại tập trung vào việc khai thác và tăng cường các nguồn lực và kỹ năng chính của doanh nghiệp.

Theo cách phân tích của Mintzberg, có 10 trường phái cụ thể và được chia thành 3 nhóm: nhóm chuẩn tắc, nhóm mô tả và nhóm cấu hình. Trong vòng vài chục năm trở lại đây, chiến lược đã được phát triển và truyền bá mạnh mẽ. Tuy nhiên, không một ai có thể giải thích quá trình chiến lược đủ triệt để để trở thành chiến lược gia. Lý do là quá trình chiến lược quá phức tạp để nắm bắt và nghiên cứu một cách toàn diện.

Một số trường phái chuẩn tắc trả lời khi kiểm tra một số phương diện chuyên sâu về thiết kế, kế hoạch hóa chiến lược hoặc định vị, một số khác lại lật ngược đa phần những nguyên tắc nền tảng. Thế là nảy sinh một cuộc tranh luận nảy lửa trên thế giới về quản trị chiến lược với những câu hỏi sau: Ai là người thực sự thiết kế chiến lược? Cần phải hình thành một chiến lược như thế nào? Các trường phái được hình thành như thế nào? Trong doanh nghiệp một chiến lược sinh ra từ đâu? Sự gián đoạn giữa việc hình thành và thực hiện chiến lược có thực sự cần thiết không?

Có thể nói 10 trường phái chiến lược khác nhau, trong đó một số rất nổi tiếng và rất thành công theo thời gian, một số khác lại chỉ còn in đậm trong suy nghĩ ngày nay của chúng ta. Có một hạn chế của các

**Bảng 1. Một số trường phái chiến lược theo Mintzberg[6]**

Trường phái tư tưởng	Điều gì quyết định sự lựa chọn	Trung tâm phân tích
Trường phái định vị	Môi trường	Trọng quan lực lượng
Tiếp cận biến đổi	Môi trường	Khả năng thích ứng
Lý thuyết thể chế	Môi trường	Sự đồng thuận của thực tiễn tốt
Trường phái kinh doanh	Các nguồn lực và kỹ năng	Tầm nhìn của lãnh đạo
Kế hoạch hóa chiến lược	Các nguồn lực và kỹ năng	Làm chủ thông tin
Trường phái học tập	Các nguồn lực và kỹ năng	Khả năng học tập
Trường phái văn hóa	Văn hóa	Các giá trị niềm tin
Trường phái quyền lực	Chính trị	Vận động hành lang, liên minh, đàm phán và mưu đồ

**Bảng 2. Đặc trưng của chiến lược xanh**

Chiến lược đại dương đỏ	Chiến lược đại dương xanh
Cạnh tranh trong khoảng thị trường hiện tại	Tạo ra thị trường không có cạnh tranh
Đánh bại đối thủ cạnh tranh	Làm cho cạnh tranh không quan trọng
Khai thác nhu cầu hiện có	Tạo ra và nắm bắt nhu cầu mới
Chấp nhận đánh đổi giữa giá trị và chi phí	Phá vỡ sự đánh đổi giữa giá trị- chi phí
Điều chỉnh toàn bộ hoạt động của tổ chức theo chiến lược lựa chọn: thực hiện hoặc là chiến lược khác biệt hóa hoặc là chiến lược chi phí thấp	Điều chỉnh toàn bộ hoạt động của tổ chức nhằm theo đuổi cả chiến lược khác biệt hóa và chi phí thấp

trường phái đó là thường không có mối quan hệ qua lại với nhau. Có thể phân chia thành 3 loại sau: Nhóm thứ nhất gồm những trường phái hoàn toàn chuẩn tắc như trường phái thiết kế, kế hoạch hóa và định vị. Nhóm thứ hai quan tâm nhiều đến việc mô tả quá trình hình thành chiến lược thực sự (trường phái kinh doanh, nhận thức, quyền lực, học tập và văn hóa. Nhóm cuối cùng là trường phái muốn thử kết hợp tất cả các trường phái lại. Bảng 1 giới thiệu một số trường phái chính vừa nêu trên.

Theo cách tiếp cận và nghiên cứu của đồng tác giả Chan Kim và Renée Mauborgne (2005) thì lại nhìn trường phái chiến lược theo 2 cách, đó là trường phái tiếp cận đại dương đỏ và tiếp cận đại dương xanh. Chiến lược đại dương xanh là một cách tiếp cận mới của 2 Giáo sư thuộc Viện INSEAD của Pháp. Tổng thể nhất một số đặc trưng về hai loại chiến lược này có thể tóm lược qua bảng 2.

Theo trường phái định vị của M.Porter, đại diện cho chiến lược đại dương đỏ, cách tiếp cận phân tích chiến lược bao gồm các nội dung sau:

- Chia doanh nghiệp thành các phân đoạn chiến lược(SBU);
- Phân tích cạnh tranh với mỗi SBU thông qua ma trận SWOT. Với môi trường bên ngoài dựa vào mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter. Môi trường bên trong sử dụng mô hình phân tích chuỗi giá trị;
- Lựa chọn các chiến lược cho mỗi SBU, đó là 3 chiến lược chung: chi phối bằng chi phí, khác biệt hóa và chiến trọng tâm hóa;
- Phân bổ nguồn lực cho mỗi chiến lược đã lựa chọn với công cụ trợ giúp là phân tích cơ cấu danh mục đầu tư(Ma trận BCG, M.cKinsey);
- Sự biến đổi của kinh doanh với các hoạt động

mới ra đời(sử dụng ma trận sản phẩm/thị trường của Ansoff): chiến lược đa dạng hóa, quốc tế hóa, mua lại, sáp nhập, liên kết dọc.

Với tư tưởng của chiến lược đại dương xanh thì cách tiếp cận chiến lược bao gồm những nội dung chính như sau [1]:

*Một là*, hình thành nhận thức:

- So sánh hoạt động kinh doanh của bạn với đối thủ cạnh tranh, thông qua việc phác thảo sơ đồ chiến lược “hiện tại”;
- Tìm kiếm xem chiến lược của bạn cần điều chỉnh ở đâu?

*Hai là*, khảo sát:

- Tới hiện trường để khảo sát các con đường dẫn tới chiến lược đại dương xanh;
- Quan sát lợi thế đặc biệt của những sản phẩm/dịch vụ thay thế;
- Tìm ra các yếu tố cần loại bỏ, hình thành hoặc thay đổi;

*Ba là*, trình bày chiến lược:

- Phác thảo sơ đồ chiến lược “tương lai” dựa trên những gì thu được từ việc khảo sát;
- Nhận phản hồi về những chiến lược khác nhau từ phía khách hàng của bạn, khách hàng của đối thủ cạnh tranh và cả những người không sử dụng sản phẩm/dịch vụ trong ngành;
- Sử dụng những phản hồi đó để xây dựng chiến lược tốt nhất cho tương lai.

*Bốn là*, truyền đạt chiến lược trong doanh nghiệp:

- Trình bày bản mô tả chiến lược trước và sau trên cùng một trang để dễ dàng so sánh;
- Chi ủng hộ những dự án và quyết định hành động đưa doanh nghiệp tới gần hơn với quá trình

thực hiện chiến lược mới.

## 2. Gợi ý vận dụng với các doanh nghiệp Việt Nam

Đối với doanh nghiệp Việt Nam cạnh tranh trong những năm đầu của thế kỷ XXI, theo chúng tôi cũng không nên quá hoang mang bởi vô số cách tiếp cận theo những cách thức khác nhau như vậy. Cho dù có nhiều cách tiếp cận và phân loại các trường phái chiến lược khác nhau, theo chúng tôi vẫn có những cách thể hiện tính đại diện và những ưu thế vượt trội trong vận dụng đối với các doanh nghiệp trong thực tiễn. Theo đó những lý thuyết về SWOT, phân tích cấu trúc ngành, chiến lược chung, chuỗi giá trị, quản trị chiến lược bao gồm ba giai đoạn (xây dựng, thực hiện và đánh giá chiến lược) vẫn được truyền giảng và vận dụng khá phổ biến trên thế giới.

Tiếp cận chiến lược đại dương xanh, theo chúng tôi, là sự kế thừa và có tính tiếp nối của những cách tiếp cận khác. Bản thân chiến lược đại dương xanh cũng có những điểm tương đồng và giao thoa với cách tiếp cận của M.Porter cũng như của P.Kotler.

### Tài liệu tham khảo:

1. Chan Kim, Renée Mauborgne, Chiến lược đại dương xanh, Nhà XB tri thức trẻ, 2005
2. Ngô Kim Thanh, Quản trị chiến lược, NXBĐHKTQD, 2011
3. Spheplane A. Tywoniak, Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, Hec.ca
4. Cours management stratégique, Programme B.A.A, Hec.ca
5. Jean – Marie Ducreux, Cours la stratégie d’entreprise en milieu concurrentiel, MBA, CFVG, mars/ 2010
6. Mintzberg H, Safari en pays stratégie, 1999

Đó là một bước để sáng tạo ra những chiến lược mới trong đại dương xanh. Hơn nữa ngay nội dung thứ nhất trong bốn nội dung nêu trên trong cách tiếp cận của chiến lược đại dương xanh đã nói rõ điều đó. Thực vậy, chiến lược “hiện tại” của doanh nghiệp được hình thành theo cách tiếp cận nào?. Chiến lược không phải tự nhiên mà có, để hình thành nó bản thân doanh nghiệp cũng đã phải thực hiện các công việc, nội dung thuộc về các trường phái chiến lược khác rồi.

### Lời kết

Lý thuyết và thực tiễn có nhiều cách tiếp cận chiến lược kinh doanh, hoạch định chiến lược, quản trị chiến lược như vậy đã phần nào phản ánh sự hấp dẫn của vấn đề nghiên cứu. Điều quan trọng đặt ra cho các nhà quản trị từ cấp cao cho đến cấp thấp phải biết phân biệt và vận dụng một cách hợp lý vào doanh nghiệp của mình trong những hoàn cảnh cụ thể. Phải chăng đó chính là sự sáng tạo, độc đáo, một yêu cầu và cũng là một tố chất căn bản của các lãnh đạo doanh nghiệp. □