



ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



MÔN ĐẠI CƯƠNG VỀ LÃNH ĐẠO TRONG TỔ CHỨC
LÃNH ĐẠO CHIẾN LƯỢC

Được thực hiện bởi

Nhóm **LỜ ĐỜ**

Hà Nội - 2017

DANH SÁCH THÀNH VIÊN



1. Nguyễn Thu Hương
2. Thái Thị Lê Na
3. Nguyễn Trần Minh Ngọc
4. Nguyễn Bích Ngọc
5. Đỗ Thị Oanh
6. Nguyễn Thị Phương
7. Phạm Thu Quỳnh
8. Nguyễn Thị Yên

MỤC LỤC



DANH SÁCH THÀNH VIÊN	i
MỤC LỤC.....	iii
ĐỀ BÀI	iv
LỜI MỞ ĐẦU	v
LÃNH ĐẠO CHIẾN LƯỢC	1
1. <i>Lãnh đạo & chiến lược</i>	1
1.1. <i>Chiến lược</i>	1
1.2. <i>Lãnh đạo</i>	1
2. <i>Lãnh đạo chiến lược và quản lý chiến lược</i>	2
2.1. <i>Lãnh đạo chiến lược</i>	2
2.2. <i>Quản lý chiến lược</i>	3
2.3. <i>Lãnh đạo chiến lược và quản lý chiến lược</i>	3
2.4. <i>Ví dụ điển hình về nhà lãnh đạo chiến lược và nhà quản lý chiến lược</i> ..	4
3. <i>Mối quan hệ giữa lãnh đạo chiến lược và hiệu quả hoạt động của tổ chức</i>	5
3.1. <i>Lãnh đạo chiến lược hiệu quả</i>	5
3.2. <i>Lãnh đạo chiến lược thất bại</i>	6
❖ <i>Hội chứng tháp ngà</i>	6
❖ <i>Thiếu sự đồng bộ chiến lược</i>	6
❖ <i>Thiếu cân bằng giữa trực giác và phân tích thực tế</i>	7
❖ <i>Những giả định sai lầm</i>	8
❖ <i>Mất tập trung vào biến động của thị trường</i>	8
❖ <i>Xây dựng chiến lược hướng đến lợi ích cá nhân nhiều hơn lợi ích chung</i>	8
❖ <i>Tham gia hoặc nhắm mắt làm ngơ trước các hành vi phi đạo đức</i>	9
❖ <i>Không truyền được cảm hứng chiến lược cho nhân viên</i>	10
3.3. <i>Tiểu kết</i>	10
KẾT LUẬN	11
CÂU HỎI ÔN TẬP	vi
TÀI LIỆU THAM KHẢO	vii

ĐỀ BÀI



- Lãnh đạo chiến lược là gì?
- Mối quan hệ giữa lãnh đạo, chiến lược và hiệu quả tổ chức?
- Lãnh đạo chiến lược cần được thực hiện như thế nào trong tổ chức?

LỜI MỞ ĐẦU



Trong môi trường luôn biến động phức tạp từng ngày, để thích ứng và phát triển bền vững, các doanh nghiệp cần phân tích và hiểu rõ môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, từ đó đưa ra các chiến lược cụ thể để phát triển doanh nghiệp bền vững. Trong quá trình xây dựng chiến lược, vai trò của người lãnh đạo là vô cùng quan trọng. Cách hiểu, cách tư duy của họ về môi trường, về chiến lược ảnh hưởng lớn đến quyết định lựa chọn những bước đi trong tương lai của doanh nghiệp.

LÃNH ĐẠO CHIẾN LƯỢC

1. Lãnh đạo & chiến lược

Trước khi tìm hiểu khái niệm về lãnh đạo chiến lược, ta phải hiểu chiến lược là gì, lãnh đạo là gì?

1.1. Chiến lược

“Chiến lược là hệ thống các quyết định và hành động nhằm đạt được thành công lâu dài trong tổ chức.” (Trích “*Quản trị chiến lược*”, Hoàng Văn Hải, 2015)

Theo Wikipedia, “Chiến lược là giải quyết tổng hợp các vấn đề sau:

- Xác định chính xác mục tiêu cần đạt.
- Xác định con đường, hay phương thức để đạt mục tiêu.
- Và định hướng phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu lựa chọn.”

Trong cuốn “Lãnh đạo chiến lược & Quản trị chiến lược”, tác giả Shand Stringham phân chiến lược làm hai loại:

- Chiến lược hoạt động: dựa trên khả năng, nguồn lực sẵn có của tổ chức. Với những nguồn lực sẵn có, tôi sẽ làm gì.
- Cảm hứng chiến lược: dựa trên đối tượng tương lai. Xác định điều tôi muốn trở thành là gì rồi mới xác định các nguồn lực để đạt được mục tiêu đó.

1.2. Lãnh đạo

“Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng lên các hoạt động của tổ chức nhằm hướng tới các mục tiêu chung.” (Theo Rauch & Behling, 1984)

“Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng, động viên, khuyến khích của một người nào đó để làm cho cấp dưới đóng góp công sức của mình cho sự thành công của tổ chức.” (Theo House và công sự, 1999)

“Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia TỰ NGUYỆN của cấp dưới để thực hiện một cách tốt nhất các mục tiêu của tổ chức.” (Theo Bennis)

2. Lãnh đạo chiến lược và quản lý chiến lược

Như chúng ta đã biết về sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý. Một người luôn luôn có những tư duy đổi mới, phát triển doanh nghiệp, xây dựng tầm nhìn, những bước đi của tổ chức; một người luôn mong muốn ổn định, duy trì các hoạt động của tổ chức. Khi nhà lãnh đạo làm việc với những câu hỏi: “cái gì”, “tại sao”; thì nhà quản lý làm việc với những câu hỏi: “như thế nào” và “khi nào”.

Nhà lãnh đạo	Nhà quản trị
Đổi mới và sáng tạo	Cải quản và sao chép
Phát triển tổ chức	Duy trì tổ chức
Tập trung vào con người	Tập trung vào hệ thống và cơ cấu
Tạo sự tin cậy	Dựa vào quyền kiểm soát
Tầm nhìn dài hạn, tập trung vào tương lai	Tầm nhìn ngắn hạn, tập trung vào hiện tại
Đặt câu hỏi cái gì, tại sao	Đặt câu hỏi như thế nào, khi nào
Thử thách thay đổi hiện trạng	Chấp nhận giữa nguyên hiện trạng
Làm chủ con người	Là kiểu người truyền thống
Làm tốt những việc cần làm	Làm tốt mọi việc

Hình 1.1. Khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý

- Nguồn: Giáo trình “Quản trị học” – PGS.TS.Trần Anh Tài -

Vậy xét trong lĩnh vực chiến lược, công việc của họ là gì, họ có gì khác nhau?

2.1. Lãnh đạo chiến lược

Theo Lussia & Auchua, lãnh đạo chiến lược là quá trình giám sát môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức, xây dựng nguồn lực của doanh nghiệp, theo dõi ngành và xu hướng cạnh tranh, phát hiện các cơ hội thị trường mới, xác định các mối đe dọa kinh doanh, từ đó đưa ra các quyết định chiến lược cho doanh nghiệp.

Nhà lãnh đạo chiến lược là người có tầm nhìn xa rộng, họ có khả năng dự đoán xu hướng sẽ xảy ra trong tương lai. Họ là người linh hoạt, dễ dàng thích ứng với các biến động của thị trường. Họ làm việc với người khác để tạo ra tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược phát triển cho doanh nghiệp. Họ truyền cảm hứng cho các thành viên khác để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

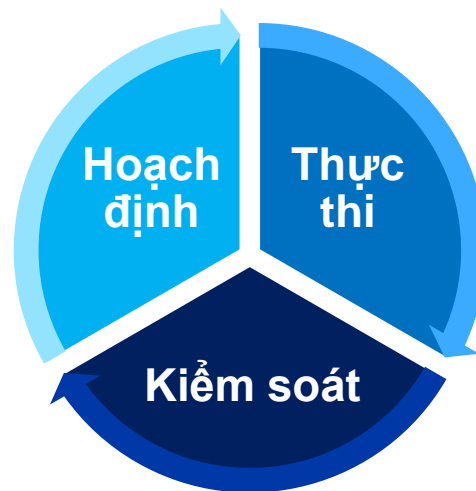
2.2. Quản lý chiến lược

Theo Lussia & Auchua, quản lý chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động được sử dụng để xây dựng và thực hiện các chiến lược cụ thể giúp doanh nghiệp thích nghi với môi trường để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Nhà quản lý chiến lược là người có khả năng điều phối, tổ chức, giám sát việc thực hiện các mục tiêu, chiến lược, chính sách nhằm biến đổi tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi thành các quyết định kinh doanh. Họ luôn tuân thủ và làm gương cho mọi người xung quanh.

2.3. Lãnh đạo chiến lược và quản lý chiến lược

Để hiểu rõ hơn, ta xét lãnh đạo và quản lý trong tổng thể quy trình quản trị chiến lược. Chiến lược được chia thành ba giai đoạn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược, và kiểm soát chiến lược.



❖ Hoạch định chiến lược

Trong hoạch định chiến lược, người lãnh đạo đóng vai trò phân tích môi trường, nguồn lực, tìm ra định hướng lối đi cho doanh nghiệp. Những gì họ xác định là sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp. Họ là những người có tầm nhìn xa rộng, họ có khả năng dự đoán xu hướng sẽ xảy ra trong tương lai. Họ là người linh hoạt, dễ dàng thích ứng với các biến động của thị trường.

Nếu nhà lãnh đạo là người vẽ ra đích đến, thì nhà quản lý là người vẽ con đường đi đến đích. Họ là người có tư duy ổn định, họ suy xét các ý tưởng, định hướng của người lãnh đạo. Họ phản biện và loại bỏ những ý tưởng quá mạo hiểm.

Kết hợp sự dung hòa giữa người lãnh đạo và người quản lý, họ đưa ra những quyết định chiến lược cho doanh nghiệp. Sau đó, nhà quản lý là người xây dựng các kế hoạch, phương án triển khai chi tiết dựa trên định hướng của nhà lãnh đạo.

❖ *Thực thi chiến lược*

Như Lussia & Auchua đã nói, nhà quản lý chiến lược là người điều phối, tổ chức, giám sát việc thực hiện các mục tiêu, chiến lược, chính sách nhằm biến đổi tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi thành các quyết định kinh doanh. Đây chính là công việc chính của họ trong quá trình thực thi chiến lược. Làm sao để đảm bảo các công việc được thực thi đúng, hướng tới mục tiêu, chiến lược đã đề ra.

Trong giai đoạn này, vai trò của người lãnh đạo là sử dụng nghệ thuật để tạo động lực, truyền cảm hứng cho nhân viên. Giúp họ hiểu và đồng hành cùng các chiến lược của tổ chức. Khiến họ tự nguyện đóng góp công sức mình cho mục tiêu chung của tổ chức.

Người lãnh đạo và người quản lý đồng hành xây dựng nên văn hóa tổ chức hướng theo chiến lược đã đề ra.

❖ *Giám sát chiến lược:*

Giai đoạn này là hoạt động đặc thù riêng của nhà quản lý, người lãnh đạo không tham gia vào giai đoạn này. Tuy nhiên, trong khi người quản lý luôn giám sát các công việc theo chiến lược thì người lãnh đạo đồng thời vẫn luôn cập nhật các biến động của thị trường, suy xét xem chiến lược hiện tại liệu có còn phù hợp, hướng đi nên tiếp tục hay thay đổi.

Lãnh đạo chiến lược và quản trị chiến lược cần được củng cố và hỗ trợ nhau. Trong các doanh nghiệp lớn, lãnh đạo chiến lược và quản trị chiến lược được tách biệt khá rõ ràng; tuy nhiên, trong các doanh nghiệp nhỏ, nhà quản trị cấp cao thường vừa là người lãnh đạo chiến lược vừa là người quản trị chiến lược.

2.4. *Ví dụ điển hình về nhà lãnh đạo chiến lược và nhà quản lý chiến lược*

Tại FPT, ta dễ dàng nhìn thấy hình ảnh điển hình của lãnh đạo chiến lược và quản lý chiến lược. Trương Gia Bình là một hình ảnh đại diện cho nhà lãnh đạo chiến lược, ông vẽ ra các chiến lược phát triển của FPT, truyền cảm hứng đến nhân viên về những ý tưởng của ông.

Còn hình ảnh quản lý chiến lược ở FPT là ai? Nhắc đến quản lý chiến lược ở FPT đầu tiên phải nhắc đến một vị trí chức danh chưa từng có tiền lệ ở Việt Nam – Giám đốc chiến lược CSO Nguyễn Hữu Thái Hòa. Trong một bài phỏng vấn, ông Thái Hòa đã khẳng định: ông không phải người vẽ ra các chiến lược của FPT, ông chỉ là người nghiên cứu và triển khai chiến lược.

Bên cạnh đó phải kể đến các nhà quản lý chiến lược là các đời Tổng giám đốc của FPT như: Trương Đình Anh, Bùi Quang Ngọc. Họ cũng là những người tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược nhưng họ thiên nhiều hơn về việc điều phối công việc để thực thi chiến lược.

3. Mối quan hệ giữa lãnh đạo chiến lược và hiệu quả hoạt động của tổ chức

Cách hiểu, cách tư duy của nhà lãnh đạo chiến lược về môi trường, về chiến lược ảnh hưởng lớn đến quyết định lựa chọn những bước đi trong tương lai của doanh nghiệp. Nó quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

3.1. Lãnh đạo chiến lược hiệu quả

Theo quan điểm của Lussie & Achua, để trở thành một nhà lãnh đạo chiến lược hiệu quả cần phải có các kỹ năng như:

- ❖ Lường trước và dự báo những sự kiện sẽ xảy ra ở môi trường bên ngoài có khả năng ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh.
- ❖ Tìm ra và duy trì lợi thế cạnh tranh bằng cách xây dựng năng lực cốt lõi và lựa chọn đúng thị trường để hoàn thành mục tiêu.
- ❖ Đánh giá việc thực hiện chiến lược và kết quả một cách có hệ thống và đề ra những điều chỉnh chiến lược.
- ❖ Xây dựng đội ngũ nhân viên có hiệu quả cao, có năng lực và có động lực trong công việc.
- ❖ Lựa chọn, phát triển và đào tạo đội ngũ lãnh đạo tài năng.
- ❖ Quyết định những mục tiêu thích đáng và quyền ưu tiên để hoàn thành chúng.

❖ Là một người có kỹ năng giao tiếp tốt.

Có rất nhiều các lãnh đạo chiến lược hiệu quả, điển hình như: Bill Gate, Steve Jobs, Tim Cook, Mark Zuckerberg,...

3.2. Lãnh đạo chiến lược thất bại

Về các vấn đề trong lãnh đạo chiến lược dẫn đến thất bại, nhóm Lờ dờ đã nghiên cứu trên quan điểm của Lussie & Achua cùng với quan điểm của Shand Stringham.

Lussie & Achua đưa ra 8 vấn đề dẫn đến lãnh đạo chiến lược thất bại, Shand Stringham đưa ra 12 nguyên nhân dẫn đến lãnh đạo chiến lược và quản lý chiến lược thất bại, đồng thời đưa ra giải pháp khắc phục.

Nhóm Lờ dờ đã tổng kết và đưa ra một số nguyên nhân thất bại chính của nhà lãnh đạo chiến lược như sau:

❖ *Hội chứng tháp ngà*

Tháp ngà ở đây mang ý nghĩa ẩn dụ chỉ sự tách biệt với thế giới. Hội chứng tháp ngà trong chiến lược ý nói đến vấn đề xây dựng chiến lược chỉ xảy ra ở quản trị cấp cao: chủ tịch hội đồng quản trị, CEO,... Chiến lược được áp từ trên xuống. Cấp dưới buộc phải nghe theo.

Hội chứng tháp ngà khiến doanh nghiệp tồn tại các vấn đề:

- Mất đi các nguồn thông tin từ cấp dưới – những người trực tiếp làm việc, quen thuộc với năng lực công ty (bộ phận sản xuất), hiểu mong muốn của khách hàng (bộ phận kinh doanh và marketing), cũng như khả năng trong tương lai (bộ phận nghiên cứu và phát triển).

- Cấp dưới không hiểu được hết mong muốn thực sự trong chiến lược, không hiểu mức độ liên quan của họ trong tổng thể chiến lược.

Phương pháp khắc phục: Mời gọi sự tham gia của cấp dưới vào quá trình hoạch định chiến lược. Biến quá trình lập kế hoạch thành hai chiều: từ trên xuống và từ dưới lên.

❖ *Thiếu sự đồng bộ chiến lược*

Chiến lược cấp công ty, chiến lược SBU và chiến lược cấp chức năng không đồng nhất. Chiến lược các cấp thấp hơn không đi theo chiến lược cấp cao dẫn đến thất bại chiến lược tổng thể. Hội chứng tháp ngà cũng là một trong các nguyên nhân dẫn đến sự thiếu đồng bộ chiến lược.

Phương pháp khắc phục: Cần có kế hoạch tổng quan, xuyên suốt. Quá trình xây dựng chiến lược hai chiều như ở vấn đề hội chứng tháp ngà. Đồng thời xây dựng văn hóa doanh nghiệp đồng nhất với chiến lược.

❖ *Thiếu cân bằng giữa trực giác và phân tích thực tế*

Có doanh nghiệp quá thận trọng, họ tập trung quá nhiều vào việc phân tích thực tế, họ dường như mắc kẹt tại “nguyên trạng” trong khi các doanh nghiệp khác đã tiến xa. Hoặc cũng có thể họ phân tích và quyết định vừa phải, nhưng thời gian xây dựng kế hoạch thực thi chiến lược quá lâu, khi họ quyết định xong thì đối thủ đã tung sản phẩm mới ra thị trường.

Câu chuyện về hãng máy ảnh Kodak đang dần bị thay thế bởi Canon và Sony là một điển hình. Kodak bỏ lỡ mất thời đại chuyển sang công nghệ kỹ thuật số. Kodak có sản xuất máy ảnh kỹ thuật số vào năm 1973 nhưng tới tận năm 1991 mới tung ra thị trường chiếc máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên nhưng giá cả rất đắt, vài năm sau một số hãng như Canon, Sony, HP, ... tung ra thị trường các dòng máy ảnh giá thấp nhằm vào số đông. Thời kỳ điện thoại di động tích hợp máy ảnh và quay video, Kodak trở nên lỗi thời, Kodak nhận ra sự lạc hậu của mình nhưng sự cải tiến và sửa đổi lại chậm nên thương hiệu Kodak dần bị biến mất.

Có những doanh nghiệp lại dựa quá nhiều vào trực giác mà bỏ qua các phân tích thực tế dẫn đến những sai lầm không thể cứu vãn nổi.

Năm 1982, Colgate đã từng cho ra đời sản phẩm thực phẩm đông lạnh chế biến sẵn với thương hiệu Colgate Kitchen Entrees. Colgate cho rằng đây là một ý tưởng tuyệt vời khi người tiêu dùng ăn các bữa ăn Colgate và đánh răng với kem đánh răng Colgate. Tuy nhiên, trong mắt khách hàng, Colgate là một thương hiệu được định hình là: kem đánh răng - một thứ không thể nuốt, chứ không phải một món ăn - một thứ có thể nuốt. Kem Colgate cho vào miệng và nhổ ra chứ không phải để nuốt vào bụng. Thật khó có thể tưởng tượng ra cảnh nuốt một món ăn nào đó mang tên Colgate.

Phương pháp khắc phục: Để xây dựng chiến lược hiệu quả cần cân bằng giữa trực giác (intuition) và phân tích thực tế, lý trí (rational analysis).

❖ *Những giả định sai lầm*

Để đạt được hiệu quả, quá trình phân tích môi trường càng có nhiều dữ liệu thực tế chính xác càng có lợi cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều nhà chiến lược không có đủ dữ liệu thực tế họ đưa ra các giả định và các giả định này không chính xác dẫn đến chiến lược thất bại.

McDonald với chiến dịch hashtag #McDStories vào năm 2012. McDonald's muốn khách hàng chia sẻ những trải nghiệm bữa ăn vui vẻ với hashtag này. Tuy nhiên, trái với mong đợi của hãng, khách hàng sử dụng hashtag này chia sẻ những cảm xúc tiêu cực của họ về bữa ăn tại McDonald. Dù chiến lược kết thúc sau 2 tiếng đồng hồ, nhưng nó vẫn ảnh hưởng lớn đến hình ảnh thương hiệu của McDonald.

Phương pháp khắc phục: Cần luôn cập nhật các thông tin chính xác, luôn biết rõ đâu là thông tin giả định không chắc chắn.

❖ *Mất tập trung vào biến động của thị trường*

Không tập trung vào những biến động của thị trường dẫn đến việc dễ bỏ lỡ những cơ hội. Một nhà lãnh đạo luôn tập trung vào thị trường sẽ đảm bảo rằng họ nắm bắt được các biến động và các cơ hội. Điều này sẽ tạo ra giá trị lâu dài cho tất cả các bên liên quan: chính họ, chính doanh nghiệp của họ; các cổ đông, đối tác; khách hàng được đáp ứng các nhu cầu; xã hội phát triển.

Câu chuyện về Nokia chính là một bài học tiêu biểu. Nokia từng trải qua thời kỳ hoàng kim vào năm 2007 chiếm 50% thị trường điện thoại di động trên thế giới. Nhưng hiện giờ cái tên Nokia gần như biết mất khỏi thị trường. Ông Zilliacus – Giám đốc điều hành NOKIA Đông Nam Á- nhận định: “Nokia nghĩ rằng, họ có thể giành chiến thắng mãi mãi. Họ không nhận ra thị trường đã thay đổi và người tiêu dùng muốn nhiều thứ khác nhau như công nghệ tiên tiến, trải nghiệm mà sản phẩm đem lại.”

Phương pháp khắc phục: Luôn cập nhật các biến động thị trường từng ngày, từng giờ.

❖ *Xây dựng chiến lược hướng đến lợi ích cá nhân của chính họ nhiều hơn lợi ích của tổ chức*

Có những nhà lãnh đạo họ xây dựng chiến lược vì lợi ích của riêng cá nhân họ, mà bỏ qua những lợi ích chung của tổ chức. Họ sẽ thất bại vì chắc chắn nhân viên sẽ không hứng thú gì với việc tạo ra lợi ích cho cá nhân người khác.

Trong thập niên 1960, khi đang tìm kiếm các cơ hội đầu tư, Buffett nhận thấy công ty dệt Berkshire Hathaway đang dần dần bán hạ giá các nhà xưởng của họ để lấy tiền mặt mua lại cổ phiếu của họ và giá trị cổ phiếu này sẽ trải qua một đợt tăng tương ứng trong những tháng sau khi bán xưởng.

Buffett quan sát thấy mô hình này cứ tự lặp đi lặp lại và sau đó ông đã mua một lượng lớn cổ phiếu của công ty này. Sau đó, ông gặp CEO của Berkshire – Seabury Stanton và hứa giao dịch cổ phiếu của mình với giá 11,5 đôla với hy vọng sẽ kiếm được kha khá lợi nhuận ngắn hạn.

Không lâu sau khi hợp đồng miệng nói trên bị hủy bỏ, Buffett nhận được một lá thư của Stanton đề nghị mua cổ phần của Buffett với giá 11,38 đôla. Vốn là người luôn giữ lời, Buffett cảm thấy mình như bị “lừa” mất 1/8 điểm và bắt đầu mua lại cổ phiếu của Berkshire Hathaway cho đến khi nắm quyền kiểm soát công ty. Sau đó ông sa thải Stanton. Vào thời điểm này, ông tập trung vào cảm xúc cá nhân và mong muốn trả thù, mà bỏ qua phân tích cũng như suy nghĩ cho tập thể.

Giờ đây, Buffett sở hữu một doanh nghiệp làm ăn tệ hại mà ông đã rót hàng triệu đôla vào nó trong suốt hơn hai thập kỷ trước khi từ bỏ. Theo tính toán của Buffett, thay vì đưa ra một quyết định đầu tư kém cỏi như vậy, lẽ ra ông phải rót toàn bộ số tiền đó vào lĩnh vực đầu tư ưu tiên của ông là bảo hiểm, lẽ ra Berkshire Hathaway có thể đáng giá gấp hai lần so với nó hiện nay, hay trị giá thêm khoảng 200 tỉ đôla nữa.

❖ *Các nhà lãnh đạo chiến lược tham gia hoặc nhắm mắt làm ngơ trước các hành vi phi đạo đức*

Sự sụp đổ của Enron là một ví dụ điển hình về một thương hiệu biến mất vì có các hành vi gian lận quy mô lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. Enron công ty năng lượng lớn nhất Bắc Mỹ. Công ty này đã tập trung vào việc đáp ứng những sự kỳ vọng của Phố Wall bằng cách phát triển một ban bộ điều hành che giấu hàng tỷ USD thua lỗ và nợ nần từ những thương vụ và dự án bị thất bại. Họ khai thác các kẽ hở kế toán, sử dụng các thể chế có mục đích đặc biệt (những “đối tác” do Enron kiểm soát) và các báo cáo tài chính không trung thực. Họ thậm chí gây áp lực để Công ty kiểm toán Arthur Andersen (một trong 5 công ty kiểm toán lớn nhất thế giới) bỏ qua các vấn đề kế toán nhiều rủi ro ở Enron. Vụ việc vỡ lở vào tháng 10/2001. Khi Enron đệ đơn xin phá sản, hàng ngàn người

đã bị mất việc làm và hàng tỷ USD đầu tư đã bị xóa sổ. Những thiệt hại không dừng lại ở đó, sự sụp đổ của Enron còn kéo theo công ty kiểm toán cho Enron – Arthur Anderson (từng là 1 trong 5 công ty kiểm toán lớn nhất thế giới) – buộc phải đóng cửa một năm sau đó, như một hệ quả tất yếu của hành vi gian lận.

Hay nhiều điển hình như Vedan, Formosa,...

❖ *Không truyền được cảm hứng chiến lược cho nhân viên*

Đây là ý mà nhóm Lờ đờ đề xuất thêm. Bởi có nhiều nhà lãnh đạo họ không thực sự giỏi toàn diện. Họ giỏi trong việc xây dựng chiến lược nhưng lại gặp vấn đề ở nghệ thuật lãnh đạo trong quá trình thực thi chiến lược. Muốn có được chiến lược thành công, nhà lãnh đạo phải truyền được cảm hứng cho nhân viên, khiến họ tự nguyện nỗ lực cống hiến năng lực cho tổ chức.

3.3. *Tiểu kết*

Mỗi quyết định chiến lược ở hiện tại đều ảnh hưởng lớn đến sự thành bại của doanh nghiệp trong tương lai. Tuy nhiên, khi ra các quyết định chiến lược, các nhà lãnh đạo không nắm chắc trong tay câu trả lời, nó sẽ thành công. Câu trả lời thường xuất hiện sau 1 năm, 5 năm, 10 năm tới. Trên đây là những kinh nghiệm được đúc rút lại từ các nhà lãnh đạo đi trước. Chúng ta nên cân nhắc những kinh nghiệm này để đưa ra các quyết định chiến lược chính xác cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN



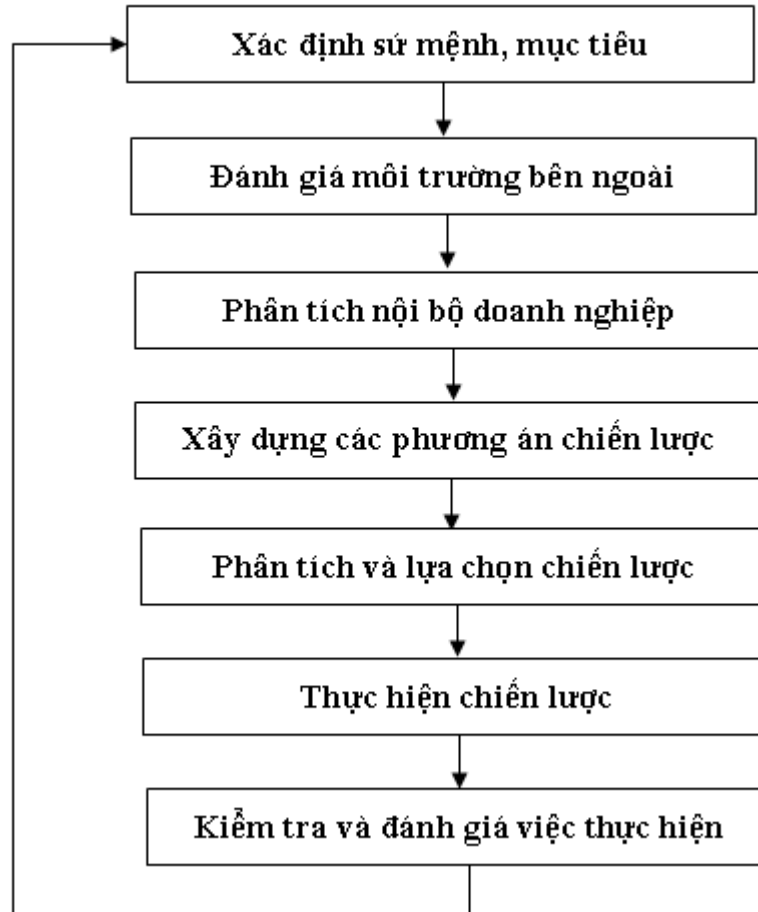
Người lãnh đạo và quản lý chiến lược cần hỗ trợ nhau, củng cố cho nhau để tạo ra, thực thi chiến lược đem đến thành công cho doanh nghiệp. Thiếu đi một trong hai vai trò, chiến lược đều không thể thành công.

Thành công của chiến lược là câu trả lời ở tương lai. Để tránh các thất bại không đáng có, các nhà lãnh đạo chiến lược cần học hỏi từ những doanh nghiệp đi trước, tránh rơi vào các tình trạng như: hội chứng tháp ngà; không đồng nhất chiến lược giữa các cấp; không cân bằng giữa trực giác và phân tích, sử dụng những giả định sai lầm; mất tập trung vào thị trường; xây dựng chiến lược hướng tới lợi ích cá nhân; tham gia hoặc nhầm lẫn làm ngơ trước các hành vi phi đạo đức; không truyền được cảm hứng cho nhân viên.

CÂU HỎI ÔN TẬP



1. Hãy chỉ ra công việc của nhà lãnh đạo trong quy trình chiến lược sau?



2. Lãnh đạo chiến lược xảy ra khi nào?
- A. Khi doanh nghiệp mới thành lập
 - B. Khi doanh nghiệp xảy ra các biến động
 - C. Cả hai phương án trên
 - D. Ý kiến khác
3. Hãy kể ra một số nguyên nhân chính dẫn đến thất bại trong lãnh đạo chiến lược

TÀI LIỆU THAM KHẢO



1. Robert N. Lussie, Christopher F. Achua, “*Leadership – Theory, Application, & Skill Development*”, USA, 2010.
2. Hoàng Văn Hải, “*Quản trị chiến lược*”, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, 2015
3. Trần Anh Tài, “*Quản trị học*”, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, 2013
4. “Kodak: "Cái chết" do những định hướng kinh doanh sai lầm”, xem tại: <http://genk.vn/tin-ict/kodak-cai-chet-do-nhung-dinh-huong-kinh-doanh-sai-lam-20130102020543572.chn>(truy cập ngày 20/03/2017)
5. “Chiến lược”, xem tại: https://vi.wikipedia.org/wiki/Chi%E1%BA%BFn_l%C6%B0%E1%BB%A3c, 7/10/2015 (truy cập ngày 25/03/2017)
6. “Thất bại của Colgate: Bài học cho các doanh nghiệp muốn đá chéo sân”, xem tại: <http://www.saga.vn/that-bai-cua-colgate-bai-hoc-cho-cac-doanh-nghiep-muon-da-cheo-san~34524>, 07/03/2015 (truy cập ngày 1/4/2017)
7. “Nguyên nhân nào cho cái chết của "đại gia" Nokia?”, xem tại: <https://quantrimang.com/nguyen-nhan-nao-cho-cai-chet-cua-dai-gia-nokia-101838>, 09/09/2013 (truy cập ngày 1/4/2017)
8. “Nguyễn Hữu Thái Hòa: Tôi luôn là người FPT dù ở đâu, cương vị nào”, xem tại: <http://chungta.vn/tin-tuc/nguoi-fpt/nguyen-huu-thai-hoa-toi-luon-la-nguoi-fpt-du-o-dau-cuong-vi-nao-42012.html>, 10/08/2015 (truy cập ngày 1/4/2017)
9. “Học được gì từ 3 chiến dịch thất bại kinh điển của McDonald’s?”, xem tại: <http://blog.timeuniversal.vn/campaign-reviews/hoc-duoc-gi-tu-3-chien-dich-that-bai-kinh-dien-cua-mcdonalds/>, 17/03/2017 (truy cập ngày 1/4/2017)
10. “Tập đoàn Enron đã sụp đổ như thế nào?”, xem tại: <http://vietbao.vn/Kinh-te/Tap-doan-Enron-da-sup-do-nhu-the-nao/10755089/87/>, (truy cập ngày 1/4/2017)

