

THỰC TRẠNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

TS. NGUYỄN NGỌC ĐIỆN

Giới thiệu chung

Phát triển quản trị chiến lược trong DNVN là một trong những giải pháp để tăng khả năng cạnh tranh của các DN khi VN tham gia vào WTO. Hoạch định chất lượng là bước rất quan trọng trong quá trình QTCL, ảnh hưởng quyết định tới sự thành công của quá trình QTCL trong DN. Phân tích đánh giá thực trạng công tác hoạch định chiến lược trong DN là một trong những nội dung để phát triển QTCL trong DN. Nội dung chính của nghiên cứu này là: (1) Phân tích quá trình hoạch định chất lượng trong DNVN thông qua việc thực hiện các nội dung cơ bản của quá trình hoạch định. Đánh giá và phân tích các số liệu điều tra nhằm nêu lên các ưu nhược điểm của hoạch định chất lượng cũng như một số nguyên nhân về quản lý có ảnh hưởng đến công tác hoạch định chất lượng; (2) Kết luận và kiến nghị những giải pháp để hoàn thiện và phát triển quá trình hoạch định chất lượng trong DN.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện bằng việc thiết kế và phát phiếu điều tra khảo sát trực tiếp từ các DNVN ở một số lĩnh vực kinh doanh cơ bản. Mẫu chọn được thực hiện ở các khu vực tập trung nhiều DN như Hà Nội, Hải Phòng, Thái Nguyên, Vũng Tàu, Biên Hòa, TP.HCM, Quảng Ninh v.v.. 55 câu hỏi trong phiếu điều tra được thiết kế và chia làm 4 nhóm chính: (1) Các thông tin cơ bản về DN, (2) Các thông tin về thực trạng QTCL trong DN, (3)

Hoạch định chiến lược là nội dung đầu tiên và rất quan trọng trong quá trình quản trị chiến lược (QTCL), nó góp phần quyết định vào sự thành công của quá trình QTCL và kinh doanh trong doanh nghiệp (DN).

Bài viết này tập trung phân tích đánh giá thực trạng việc hoạch định chiến lược (chất lượng) trong các DNVN thông qua phân tích việc thực hiện các nội dung của quá trình hoạch định chiến lược, ảnh hưởng của một số yếu tố quản lý trong DNVN tới hoạch định chất lượng. Ngoài ra bài viết còn nêu lên một số đánh giá về ưu nhược điểm của quá trình hoạch định chất lượng cũng như các kiến nghị giải pháp để phát triển hoạch định chất lượng trong DNVN

Các thông tin về thực trạng trình độ và kỹ năng QTCL của các nhà quản lý, (4) Các thông tin về kết quả kinh doanh của DN. Có 257 phiếu phản hồi trong tổng số 400 được phát ra, tỷ lệ thu hồi là 64%. Thông tin xử lý bằng SPSS 13.0.

Trong số 257 phiếu phản hồi, các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp chiếm 28,5%; lĩnh vực xây dựng chiếm 30,1%. Trong lĩnh vực thương mại, khách sạn nhà hàng chiếm 6,4%. Các ngành dịch vụ khác là 11,2 %; vận tải, bưu điện, viễn thông 4,8%; khai khoáng và các loại khác 18,9%. Các nhà quản lý cấp cao trực tiếp trả lời câu hỏi chiếm tỷ lệ 52,3%; các nhà quản lý cấp trung gian là 43,1%; còn lại 4,6% là các nhà quản lý cấp cơ sở. Tỷ lệ các phiếu trả lời đầy đủ các câu hỏi là 94,5%.

Phân tích số liệu

1. Mô hình QTCL và công tác hoạch định chiến lược trong DNVN

Theo kết quả điều tra thì hầu hết các DNVN đều có thực hiện QTCL tại DN của mình, nhưng từ nhận thức tới việc thực hiện các nội dung của quá trình hoạch định chất lượng là khác nhau và chưa theo kịp với trình độ QTCL hiện nay trên thế giới.

Trên thực tế từ các DN được khảo sát chưa thấy DN nào sử dụng một mô hình QTCL cụ thể. Nhưng một số nội dung trong quá trình QTCL đã thực hiện là tương đối giống nhau. Bảng 1 là kết

qua điều tra các nội dung QTCL được thực hiện trong các DNVN.

Trong khi đó chỉ có khoảng 15% thực hiện tương đối đầy đủ các nội dung cơ bản của QTCL, đó là quá trình phân tích môi trường kinh doanh, xây dựng mục tiêu và lựa chọn chiến lược, triển khai và đánh giá chiến lược.

Bảng 1: Thực trạng quá trình QTCL tại DNVN

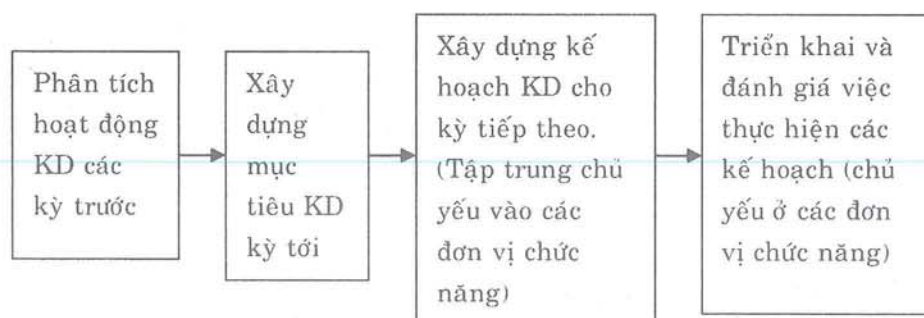
Nội dung QTCL	Tần suất	%	% thực tế
Phân tích kinh doanh kỳ trước, lập kế hoạch kinh doanh cho kỳ tới.	45	17,5	17,8
Phân tích tài chính, xây dựng mục tiêu, lập kế hoạch kinh doanh cho kỳ tới.	112	43,6	44,3
Phân tích môi trường, tầm nhìn, xây dựng mục tiêu KD.	24	9,3	9,5
Phân tích môi trường, xác định mục tiêu, xây dựng, triển khai, đánh giá quá trình thực hiện chiến lược.	39	15,2	15,4
Xây dựng chiến lược kinh doanh và chiến lược cạnh tranh.	33	12,8	13,0
Tổng số thực.	253	98,4	100,0
Phiếu trống.	4	1,6	
Tổng số phiếu	257	100	

Các kết quả điều tra trên Bảng 1 đã chỉ ra thực trạng QTCL trong các DNVN. Khoảng 45 % các nhà quản lý thực hiện QTCL bằng việc phân tích tài chính doanh nghiệp, xây dựng mục tiêu kinh doanh và lập kế hoạch kinh doanh cho kỳ kinh doanh tới. Khoảng 18% thực hiện QTCL bằng việc phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của kỳ trước và lập kế hoạch kinh doanh cho kỳ sau. Nhìn chung cả hai nhóm này (trên 60% các DN được khảo sát) đều dựa vào thành tích trong quá khứ để hoạch định tương lai thông qua việc phân tích hoạt động KD của các kỳ trước đó, dự báo và xây dựng các mục tiêu KD cho tương lai. Có thể mô tả sơ bộ quá trình QTCL như sau:

Từ kết quả trên có thể thấy rằng việc hoạch định chiến lược trong DN đã được thực hiện, nhưng quá trình hoạch định đó còn thể hiện các nhược điểm cơ bản là:

- Chỉ dựa vào thành tích quá khứ và nguồn lực của DN nên bỏ qua những biến động của môi trường KD cũng như các nguồn lực khác ngoài DN.
 - Tập trung nhiều vào việc hoạch định các chiến lược chức năng nên khó có thể đưa ra một chiến lược tổng hợp để phối hợp và phát huy được sức mạnh của sự hợp tác.
 - Không thấy được cơ hội KD cũng như hiểm họa do không phân tích một cách đầy đủ môi trường KD.
 - Các mục tiêu KD xây dựng chỉ dựa vào số liệu của quá khứ là không thích hợp cho môi trường KD biến động.
 - Không có hoạch định cho dài hạn mà tập trung vào ngắn hạn.
 - Không có các chiến lược cạnh tranh cụ thể và rõ ràng do hoạch định là ngắn hạn.
 - Thẩm định chiến lược hầu như chưa được thực hiện.
- Qua đó ta thấy rằng, nhìn chung hiện các DNVN đang sử dụng mô hình QTCL vào những

Hình 1: Tóm lược mô hình QTCL phổ biến trong DN



năm 1960 đến 1970 của thế kỷ trước. Ngoài ra, các nội dung của QTCL chỉ ở giai đoạn đầu của quá trình phát triển QTCL, trong đó là hoạch định tài chính cho DN là chủ yếu.

2. Những nguyên nhân cơ bản

- Kiến thức và kỹ năng về QTCL của các nhà quản lý còn hạn chế.

Từ Bảng 2 ta thấy rằng khoảng 50% các nhà quản lý được khảo sát không được đào tạo về kinh tế hoặc quản trị doanh nghiệp, ngoài ra đối với các nhà quản lý đã được đào tạo thì chất lượng đào tạo hiện nay cũng là một vấn đề lớn. Những điều đó sẽ là trở ngại rất lớn cho quản lý nói chung và cho QTCL nói riêng, đặc biệt là việc tiếp cận với các kiến thức về QTCL hiện đại của thế giới.

Bảng 2: Số lượng các nhà quản lý có bằng kinh tế hoặc quản trị kinh doanh

Giá trị	Tần suất	%	% thực tế
Có	121	47,1	50,8
Không	117	45,5	49,2
Tổng số thực	238	92,6	100,0
Phiếu trống	19	7,4	
Tổng số phiếu	257	100,0	

Nghiên cứu này cũng sơ bộ điều tra một số kiến thức cơ bản về QTCL của các nhà quản lý, qua đó có thể biết được những hiểu biết và kinh nghiệm của các nhà quản lý về QTCL. Cụ thể là những hiểu biết về nội dung cơ bản của QTCL, phân biệt giữa kế hoạch và QTCL, các kiến thức về chính sách cùng những thiếu hụt về kiến thức cần bổ sung thông qua nhu cầu đào tạo về QTCL. Vì lý do hạn chế về số lượng trang viết, nên bài viết này không giới thiệu toàn bộ các phân tích về kiến thức và kỹ năng QTCL của các DNVN, mà chỉ quan tâm các vấn đề có ảnh hưởng đến hoạch định chiến lược.

Nhìn chung các nhà QTCL VN hiện còn tiếp cận một cách chưa đầy đủ các kiến thức cũng như kỹ năng QTCL hiện nay trên thế giới, một phần do sự ảnh hưởng nặng nề của nền kinh tế kế hoạch kéo dài nhiều năm, việc đào tạo cũng như các tài liệu chuyên môn về lĩnh vực này còn hạn chế về cả số lượng cũng như chất lượng. Hơn nữa, việc sử dụng các chỉ tiêu bổ nhiệm cán bộ nhìn chung còn chưa hợp lý.

Về kiến thức, nhiều nhà quản lý cho rằng QTCL thực chất là việc lập kế hoạch dài hạn cho DN. Số liệu trong Bảng 3 dưới đây sẽ chỉ rõ điều đó.

Bảng 3: Nhận thức về QTCL trong DN

QTCL là lập kế hoạch dài hạn	Tần suất	%	% thực tế
Đồng ý	177	68,9	73,4
Không đồng ý	64	24,9	26,6
Tổng số thực	241	93,8	100,0
Phiếu trống	16	6,2	
Tổng số phiếu	257	100,0	

Số liệu trong Bảng 3 đã chỉ ra rằng có khoảng hơn 70% các nhà quản lý cho rằng QTCL thực chất chỉ là việc lập kế hoạch kinh doanh dài hạn trong doanh nghiệp, còn lại 30% là không đồng ý với quan điểm đó, rõ ràng là đa số các nhà quản lý VN cho rằng QTCL là việc lập kế hoạch dài hạn cho DN. Điều này đã dẫn tới việc họ chỉ tập trung vào công tác hoạch định mà không chú ý đến rất nhiều nội dung khác như cạnh tranh, triển khai thực hiện và kiểm tra giám sát việc thực hiện chiến lược.

- Phân cấp quyền lực và trách nhiệm trong hoạch định chất lượng chưa hợp lý.



Bảng 4: Nhà quản lý trực tiếp hoạch định chiến lược

Quản lý tham gia trực tiếp	Tần suất	%	% Thực tế
Giám đốc	35	13,6	14,1
Ban giám đốc	80	31,1	32,1
Chủ doanh nghiệp	41	16,0	16,5
Ban chuyên trách về KH và chất lượng	28	10,9	11,2
Giám đốc và quản lý các phòng chức năng	34	13,2	13,7
Tất cả các nhà quản lý trong DN	31	12,1	12,4
Tổng	249	96,9	100,0
Phiếu trống	8	3,1	
Tổng số	257	100,0	

Từ số liệu trong Bảng 4 ta thấy: Có tới 62,7% (14,1+32,1+16,5) các DN ở đó các nhà quản lý cấp cao trực tiếp ra các quyết định về hoạch định chiến lược trong DN. Do độ phức tạp của quy mô, sự đa dạng của lĩnh vực KD, độ lớn của các thông tin cần cập nhật và phân tích v.v.. trong quá trình hoạch định chiến lược sẽ làm cho các nhà quản lý cấp cao bị quá tải về công việc. Hơn nữa các hoạch định chiến lược của họ không những mang tính quan liêu mà còn không phát huy được sự đóng góp trí tuệ của tập thể và có được sự đồng tâm nhất trí của các nhà quản lý khi thực hiện.

Trong QTCL, đặc biệt hoạch định chiến lược hiện nay trên thế giới, cả ba cấp quản lý đều tham gia và được phân cấp tương đối rõ ràng. Rõ ràng là việc phân cấp trong quản lý và hoạch định chiến lược của DNVN hiện chưa phù hợp.

Một trong những nguyên nhân của sự tập trung quyền lực về hoạch định chiến lược trong tay một số các nhà quản lý cấp cao là sự ảnh hưởng của cơ chế quản lý theo kế hoạch tập trung đã kéo dài nhiều năm.

Như vậy có thể kết luận rằng thực trạng phân cấp quản trị chiến lược hiện nay là chưa hợp lý, nhìn chung quyền lực ra quyết định tập trung chủ yếu vào những người đứng đầu DN dẫn đến tình trạng quá tải, quan liêu và không khai thác hết được trí tuệ của các cấp quản lý trong DN.

- Quản lý thông tin phục vụ cho hoạch định chất lượng chưa đáp ứng yêu cầu.

Kết quả phân tích số liệu cho thấy rằng, có tới 47,4% DN chỉ sử dụng các thông tin bên trong DN phục vụ cho mục đích hoạch định chiến lược, điều này chỉ cho phép DN đánh giá được các hoạt động KD của quá khứ và xem xét khả năng sử dụng nguồn lực của mình cũng như có thể thấy được các điểm mạnh và điểm yếu của DN. Nhưng các DN này lại bỏ lỡ cơ hội để hiểu biết về môi trường KD bên ngoài mà dựa vào đó họ có thể tìm ra các cơ may hiểm họa làm cơ sở cho các hoạch định chiến lược. Có thể kết luận rằng việc quản lý thông tin đầu vào để trợ giúp cho hoạch định chiến lược KD ở đa số các DNVN còn chưa đáp ứng nhu cầu.

- Kinh phí đầu tư cho QTCL còn thấp.

Chi phí cho quá trình QTCL là một trong những yếu tố quyết định tới sự thành công của quá trình này, lượng kinh phí giành cho QTCL còn phản ánh thái độ và nhận thức của các nhà quản lý về vai trò và tầm quan trọng của QTCL trong kinh doanh. Bảng 5 phản ánh thực trạng chi phí cho QTCL trong DNVN. Chi phí này được tính cho suốt quá trình QTCL bao gồm cả hoạch định chiến lược, triển khai thực hiện và kiểm tra đánh giá chiến lược.

Bảng 5: Chi phí cho quản lý chiến lược

Chi phí cho QTCL	Tần suất	%	%Thực tế
< 1% doanh thu	100	38,9	46,1
Từ 1 - 5% doanh thu	93	36,2	42,9
Từ 5 - 8% doanh thu	20	7,8	9,2
> 8% doanh thu	4	1,6	1,8
Tổng	217	84,4	100,0
Phiếu trống	40	15,6	
Tổng số	257	100,0	

Bảng 6 cho thấy có tới 46,1% các công ty chi giành ít hơn 1% doanh thu và 42,9% dành từ 1% đến 5% doanh thu cho quá trình QTCL, đây là con số quá ít để thực hiện công việc này. Hơn nữa số này còn ít hơn nếu tổng doanh thu của các DN là nhỏ so với mức chi phí trung bình của các DN nước ngoài là khoảng 8% doanh thu.

Để phát triển QTCL nói chung và hoạch định chiến lược nói riêng đối với các DNVN có nhiều việc cần phải thực hiện. Theo tác giả nên tập trung vào những công việc chính như sau:

- Xây dựng mô hình quá trình QTCL phù hợp với môi trường kinh doanh VN cũng như thực trạng hiện nay của các doanh nghiệp VN dựa trên cơ sở tiếp cận các kiến thức và kỹ năng tiên tiến về QTCL trên thế giới và thực trạng trình độ hiện nay của các nhà quản lý VN, sao cho họ có thể

tiếp cận và sử dụng được. Sự phù hợp của mô hình với doanh nghiệp VN được thể hiện ở tính đơn giản trong sử dụng, sự cụ thể và chi tiết trong các bước thực hiện, sự linh hoạt trong việc ứng dụng cho các loại hình DN khác nhau. Điều này trong giai đoạn trước mắt sẽ giúp các DNVN nhanh chóng tiếp cận được các kiến thức và kỹ năng QTCL trên thế giới để cải thiện tình hình kinh doanh và cạnh tranh của mình mà không mất nhiều thời gian và chi phí cho việc này.

- Đào tạo để nâng cao trình độ và kỹ năng QTCL cho các nhà quản lý: Trình độ và kỹ năng quản lý nói chung và QTCL nói riêng của các nhà quản lý thường có ý nghĩa quyết định tới sự thành bại trong kinh doanh của DN. Các yếu tố như: ảnh hưởng của cơ chế quản lý bao cấp, tài liệu và hệ thống đào tạo về QTCL còn thiếu về số lượng và chất lượng còn chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn; nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của QTCL còn chưa đúng mức ở các cấp quản lý.v.v...đã dẫn tới việc hiện đa số các DNVN còn gặp khó khăn trong lĩnh vực này. Do vậy việc nâng cao trình độ và kỹ năng QTCL là giải pháp quan trọng cho trước mắt và lâu dài cho DN.

Để thực hiện giải pháp này cần phải có sự phối hợp giữa DN, các trường đại học, cơ sở đào tạo và Nhà nước. DN xác định nhu cầu cán bộ nhu cầu đào tạo, các cơ sở đào tạo tìm hiểu nhu cầu DN và xây dựng các chương trình đào tạo thích hợp. Nhà nước trợ giúp bằng các chính sách và chế độ để khuyến khích quá trình này thông qua các chương trình cụ thể. Sự phối hợp này sẽ giúp cho các DNVN có điều kiện để nâng cao trình độ về QTCL



để phục vụ cho trước mắt và lâu dài.

• Phát triển dịch vụ tư vấn chiến lược: Dịch vụ tư vấn kinh doanh nói chung và tư vấn chiến lược nói riêng là công cụ rất hữu hiệu để giúp các DN trong kinh doanh. Hiện dịch vụ này đang được phát triển rất mạnh trên thế giới. Trong bối cảnh hội nhập cũng như có nhiều biến động về môi trường kinh doanh cũng như bản thân DN hiện nay, các DNVN hiện đang rất cần dịch vụ này. Trên thực tế dịch vụ tư vấn kinh doanh và chiến lược còn ít về số lượng và chưa đáp ứng nhu cầu thực tiễn. Để phát triển dịch vụ này, Nhà nước cần có những chính sách tốt để khuyến khích mọi thành phần trong xã hội tham gia, cụ thể như có những ưu đãi về việc thành lập và hoạt động, có các chế độ kiểm tra giám sát để đảm bảo chất lượng các dịch vụ, tạo môi trường cạnh tranh công bằng để phát triển v.v..nhằm trực tiếp giúp đỡ các DNVN trong lĩnh vực này khi họ có nhu cầu.

Kết luận

Nhìn chung công tác QTCL nói chung và hoạch định chiến lược nói riêng trong các DNVN hiện còn đơn giản và chưa đáp ứng nhu cầu cạnh tranh của DN trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới. Việc hoạch định chiến lược chủ yếu dựa vào phân tích các số liệu tài chính của quá khứ, dự báo tương lai gần và lập kế hoạch ngắn hạn cho tương lai thông qua các chỉ số tài chính cơ bản, tập trung vào các kế hoạch chức năng.

Có rất nhiều nguyên nhân làm cho quá trình QTCL nói chung và hoạch định chiến lược nói riêng chưa đáp ứng được yêu cầu của DN trong môi trường cạnh tranh hiện nay, sau đây là một số

nguyên nhân cơ bản:

Ảnh hưởng của nền kinh tế kế hoạch và cơ chế quản lý bao cấp đã kéo dài trong nhiều năm, các DNVN nhìn chung còn nhỏ và chưa có nhiều kinh nghiệm khi cạnh tranh trong cơ chế thị trường tự do, trình độ và kỹ năng quản lý của các nhà quản lý còn hạn chế do chất lượng của quá trình đào tạo cũng như chính sách đề bạt và sử dụng cán bộ chưa hợp lý. Chưa lựa chọn được mô hình quá trình QTCL phù hợp, các nội dung của quá trình QTCL còn thực hiện một cách rời rạc và chưa hiệu quả, chương trình và phương pháp đào tạo chưa phù hợp cũng như những hạn chế về tài liệu cũng như khả năng tiếp cận các kiến thức tiên tiến để phát triển QTCL.

Giải pháp cơ bản để phát triển QTCL trong DNVN là: Xây dựng mô hình QTCL phù hợp, thúc đẩy và phối hợp đào tạo về QTCL trong DN, phát triển dịch vụ tư vấn chiến lược thông qua việc xã hội hóa và các chính sách phù hợp của Nhà nước■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vietnam Statistic Year Book, 2008, *Vietnam Statistic Publishing*.
2. David, Fred. R 1999, *Strategic Management Concept and Cases*, Prentice Hall.
3. Ginter, Peter. M; Swayne, Linda. E1990, *Cases in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall.
4. Grant, R.M 1995, *Competitive Strategy Analysis*, Cambridge Massachusetts.
5. Grunig, Rudolf and Kuhn, Richard 2001, *Process – Based Strategic Planning*, Springer – Verlag Berlin.

