Gartner Business Quarterly

Quý 4 Năm 2025

- Áp dụng Lập kế hoạch Chiến lược Thích ứng để Thành công Giữa Bối cảnh Biến động Phức tạp
- Cách Lựa chọn các Sáng kiến Trí tuệ Nhân tạo khi Giá trị Tài chính Ngắn hạn được Ưu tiên Hàng đầu



Gartner®

Nội dung

» Từ Giám đốc Nghiên cứu

03 Lập kế hoạch Thông minh cho 2026

» Các bộ phận

05 Điểm nhấn 4Q25: Những điểm Dữ liệu Mới đầy Thú vị

42 Tóm tắt: Góc nhìn Nhanh về Nghiên cứu Mới

» Bài viết Nổi bật

10 Áp dụng Lập kế hoạch Chiến lược Thích ứng để Thành công Giữa Bối cảnh Biến động Phức tạp

16 Cách Lựa chọn các Sáng kiến Trí tuệ Nhân tạo khi Giá trị Tài chính Ngắn hạn được Ưu tiên Hàng đầu

20 Cập nhật Ưu tiên An ninh mạng trong Bối cảnh Mối đe dọa Thay đổi

25 Gia tăng Khả năng Linh hoạt với Dự báo được Hỗ trợ bởi Trí tuệ Nhân tạo

31 Điều chỉnh Mục tiêu Tài chính Hằng năm cho Phù hợp với Năng lực Thực tế của Chuỗi Cung ứng

37 Áp dụng Lập kế hoạch về Lực lượng Lao động Dựa trên Kịch bản để Ứng phó với Gián đoạn

Lập kế hoạch Thông minh cho 2026



Chris Howard
Giám đốc Nghiên cứu

Không có kế hoạch nào trụ nổi … tới tuần sau? Sự thay đổi chính sách đột ngột? Hội đồng quản trị am hiểu và nhạy bén? Điều tương tự như vậy. Lập kế hoạch là cần thiết và mang tính cam kết. Chúng ta đều làm vậy, chỉnh sửa PowerPoint, xây dựng các phương án kinh doanh và dự báo ROI (lợi tức đầu tư). Rồi chúng ta vứt bỏ bản thảo đầu tiên và thử lại từ đầu. Lập kế hoạch có thể khó khăn, và hiện nay đặc biệt thách thức do mức độ hỗn loạn trong môi trường vĩ mô cùng với mức độ bất ổn về kinh tế.

Khi tôi xem xét các xu hướng kinh doanh hoặc kỹ thuật, tôi thường thích nghĩ đến chu trình của entropy và công việc. Entropy là trạng thái tự nhiên của thế giới, được đặc trưng bởi tính ngẫu nhiên và sự hỗn loạn. Chúng ta áp dụng nỗ lực lên entropy để chuyển nó thành công việc, tức một trạng thái có thể kiểm soát và ít hỗn loạn hơn. Nhưng trật tự luôn có xu hướng quay trở lại trạng thái entropy, và chúng ta phải nỗ lực nhiều hơn để tạo ra ý nghĩa. Chiến lược thích ứng hoạt động theo cách này: Chúng ta áp dụng đủ nỗ lực để tạo ra khả năng kiểm soát trong một khung thời gian nhất định, nhưng công việc đó không bao giờ thật sự "hoàn tất". Chúng ta thực hiện lập kế hoạch theo kịch bản để tạo ra tính linh hoạt trong lựa chọn và khả năng thích ứng. Chúng ta thực hiện các mô phỏng, có thể được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo để đưa vào các yếu tố ngẫu nhiên.

Đã qua rồi thời các tổ chức lập kế hoạch hằng năm, khóa chặt các luồng công việc, rồi mọi người cứ thế làm việc suốt cả năm. Những người lập kế hoạch thông minh sử dụng các kỹ thuật thích ứng liên tục quét các tín hiệu, xác định ưu tiên và tác động đến việc thực thi gần như theo thời gian thực.

Ấn bản này của *Gartner Business Quarterly* hướng dẫn bạn qua một số phương pháp có thể áp dụng để xác định đúng các ưu tiên về trí tuệ nhân tạo và an ninh mạng, cải thiện dự báo tài chính và lập kế hoạch về lực lượng lao động, đồng thời đặt các mục tiêu tăng trưởng hằng năm phản ánh đúng năng lực thực tế của chuỗi cung ứng. Như vậy, kế hoạch của bạn sẽ phù hợp cho cả năm sắp tới.

Áp dụng Lập kế hoạch Chiến lược Thích ứng để Thành công Giữa Bối cảnh Biến động Phức tạp

Tác giả Ian Cox

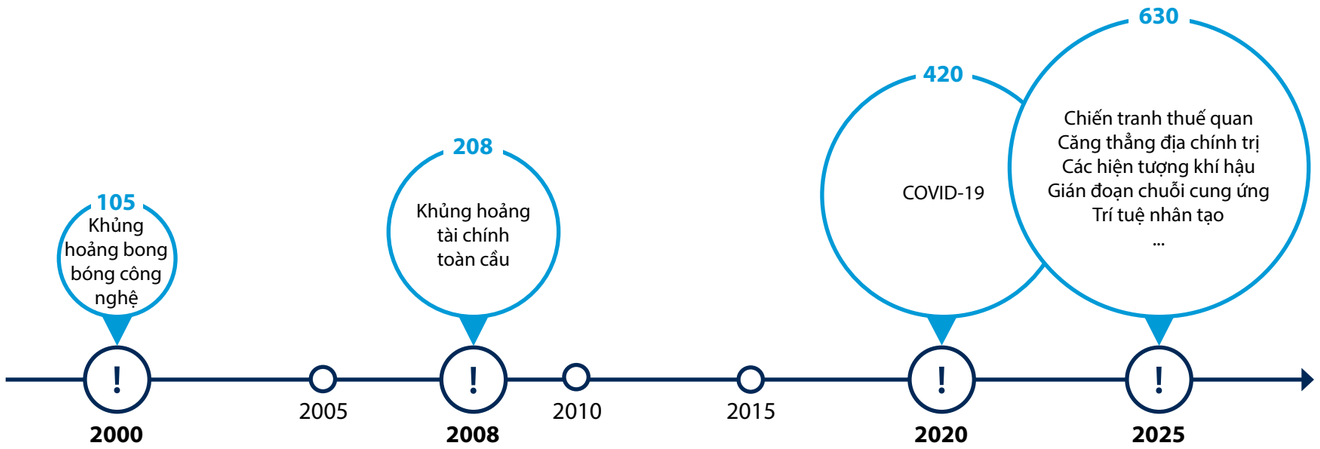
Khối lượng, tần suất, tốc độ và bản chất của các sự kiện gián đoạn hiện nay là đặc biệt, ngay cả so với các tiêu chuẩn gần đây. Khi các lãnh đạo điều hành tham gia vào việc lập kế hoạch chiến lược cho năm 2026, họ phải áp dụng các kỹ thuật mới để quy trình lập kế hoạch của họ có thể nhanh chóng thích ứng với thay đổi.

Khi những lãnh đạo điều hành kỳ cựu nghe về thêm nhiều biến động và bất định, họ dễ cảm thấy rằng mình đã từng trải qua tất cả trước đây. Họ đã thành công trong việc điều hướng những gián đoạn do COVID-19 và cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu giai đoạn 2008 đến 2009 gây ra. Một số người trong số họ cũng đã từng vượt qua giai đoạn sụp đổ của bong bóng công nghệ (dot-com) vào đầu những năm 2000. Đối với những nhà lãnh đạo này, sự gián đoạn, các cú sốc và tính khó lường không phải là điều mới mẻ. Vì vậy, họ có đầy đủ mọi thứ cần thiết để thành công trong môi trường hiện tại. Đúng không?

Sai. Sự bất định hiện nay mang tính mới mẻ, phức tạp hơn và đa chiều hơn. Những cú sốc lớn trong vài thập kỷ qua phần lớn bắt nguồn từ một biến số chính hoặc một sự kiện đơn lẻ. Vì vậy, mặc dù tác động của chúng có thể rất lớn nhưng các phản ứng tiềm năng thường khá hẹp và tương đối dễ xác định. Ngược lại, vào năm 2025, có nhiều biến số cùng tạo ra tác động gián đoạn riêng của chúng và đồng thời kết hợp lại để tạo ra các hiệu ứng tổng hợp. Chiến tranh thuế quan, căng thẳng địa chính trị, các hiện tượng khí hậu, gián đoạn chuỗi cung ứng và tiến bộ công nghệ – đặc biệt là trí tuệ nhân tạo – chỉ là một vài trong số các yếu tố đang giao thoa và tạo ra một loại hình bất định mà các lãnh đạo điều hành ngày nay chưa từng chứng kiến trước đây.

Phản ánh thực tế mới này, Chỉ số Bất định Chính sách Kinh tế Toàn cầu (GEPU) – một chỉ báo được sử dụng rộng rãi – hiện đang ở mức cao kỷ lục. Vào năm 2000, thời điểm xảy ra sự sụp đổ của bong bóng công nghệ, phiên bản chỉ số theo giá hiện hành đạt mức đỉnh là 105. Vào đỉnh điểm của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, chỉ số này đạt mức cao nhất là 208, trong khi năm 2020, đại dịch COVID-19 khiến chỉ số tăng vọt lên 420. Tính đến thời điểm hiện tại của năm 2025, chỉ số này đã tăng lên tới mức 630. Đây là giai đoạn chưa từng có tiền lệ (xem Hình 1).[1]

Hình 1. Các gián đoạn và Chỉ số Bất định Chính sách Kinh tế Toàn cầu (GEPU) từ năm 2000



Nguồn: Gartner
Lưu ý: Phiên bản chỉ số theo giá hiện hành đã được sử dụng.

Sự giao thoa của các yếu tố này đang làm gia tăng tần suất và tốc độ của các sự kiện gián đoạn. Điều đó cũng đang dẫn đến phạm vi tác động rộng lớn hơn. Môi trường phức tạp hơn này đòi hỏi một phản ứng phức tạp hơn. Các cẩm nang mà các lãnh đạo điều hành từng sử dụng để ứng phó với những cú sốc trước đây không được thiết kế cho mức độ và loại hình bất định như hiện nay. Họ sẽ cần những công cụ và kỹ thuật mới để hoạch định và dẫn dắt doanh nghiệp của họ đi theo một lộ trình thành công. Sự chuyển đổi này bắt đầu bằng việc lập kế hoạch chiến lược thích ứng.

Lập kế hoạch Chiến lược phải Phát triển để Ứng phó với sự Bất định Hiện nay

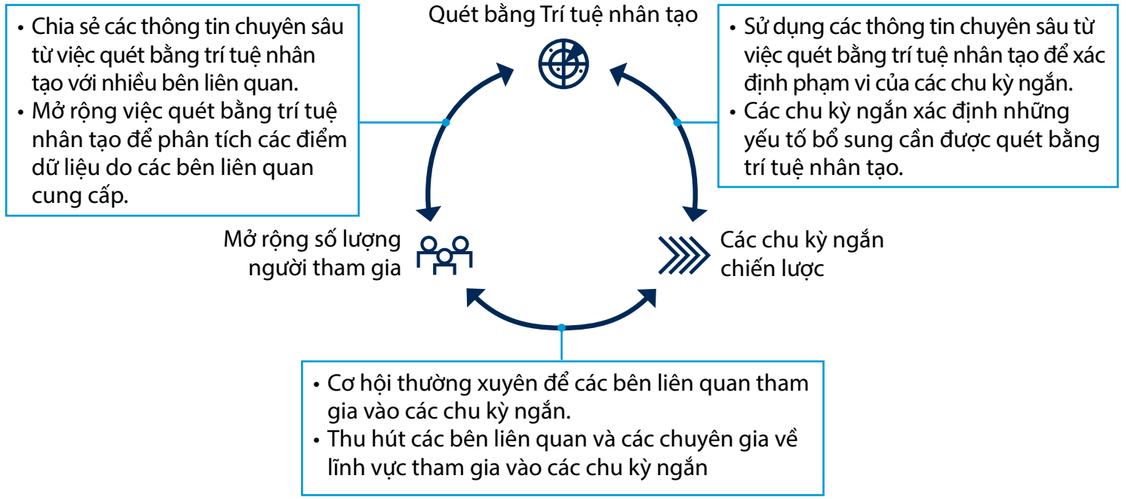
Các quy trình lập kế hoạch chiến lược dựa trên lịch theo kiểu truyền thống phụ thuộc vào một mức độ chắc chắn mà giờ đây không còn tồn tại. Các kế hoạch được xây dựng theo cách này nhanh chóng trở nên lỗi thời vì phản ứng chậm trước những thay đổi thường xuyên. Thế giới đầy biến động hiện nay đòi hỏi những cách tiếp cận linh hoạt hơn.

Lập kế hoạch chiến lược thích ứng cho phép doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng trước các sự kiện gián đoạn ở cấp độ toàn doanh nghiệp, đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng. Một cách tiếp cận hoàn toàn thích ứng bao gồm nhiều thành phần, và theo thời gian, tất cả các doanh nghiệp sẽ cần xây dựng một bộ công cụ và kỹ thuật thích ứng toàn diện. Tuy nhiên, khi các lãnh đạo điều hành bắt đầu lập kế hoạch chiến lược cho năm 2026, họ nên bắt đầu chuyển sang lập kế hoạch thích ứng hơn bằng ba hành động trước mắt sau:

1. **Sử dụng trí tuệ nhân tạo để liên tục quét và phát hiện các sự kiện gián đoạn.**
2. **Mở rộng số lượng người tham gia để giúp doanh nghiệp phản ứng linh hoạt hơn trước sự thay đổi.**
3. **Sử dụng các chu kỳ ngắn (sprint) để cập nhật kế hoạch chiến lược nhanh hơn.**

Mặc dù các hành động này sẽ mang lại hiệu quả tối đa khi được áp dụng xuyên suốt các hoạt động lập kế hoạch chiến lược trong toàn doanh nghiệp, nhưng các lãnh đạo điều hành vẫn có thể áp dụng từng hành động riêng lẻ ở cấp độ doanh nghiệp, đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng. Ngoài ra, mặc dù có thể chỉ triển khai một phần trong các hành động này, nhưng chúng mang tính bổ trợ cho nhau. Ví dụ: việc chia sẻ rộng rãi các thông tin chi tiết do trí tuệ nhân tạo quét tạo ra trong toàn doanh nghiệp có thể giúp tăng mức độ tham gia vào quá trình lập kế hoạch chiến lược (xem Hình 2).

» Hình 2. Ba Hành động để Bắt đầu Hành trình Hướng tới Lập kế hoạch Chiến lược Thích ứng



Nguồn: Gartner

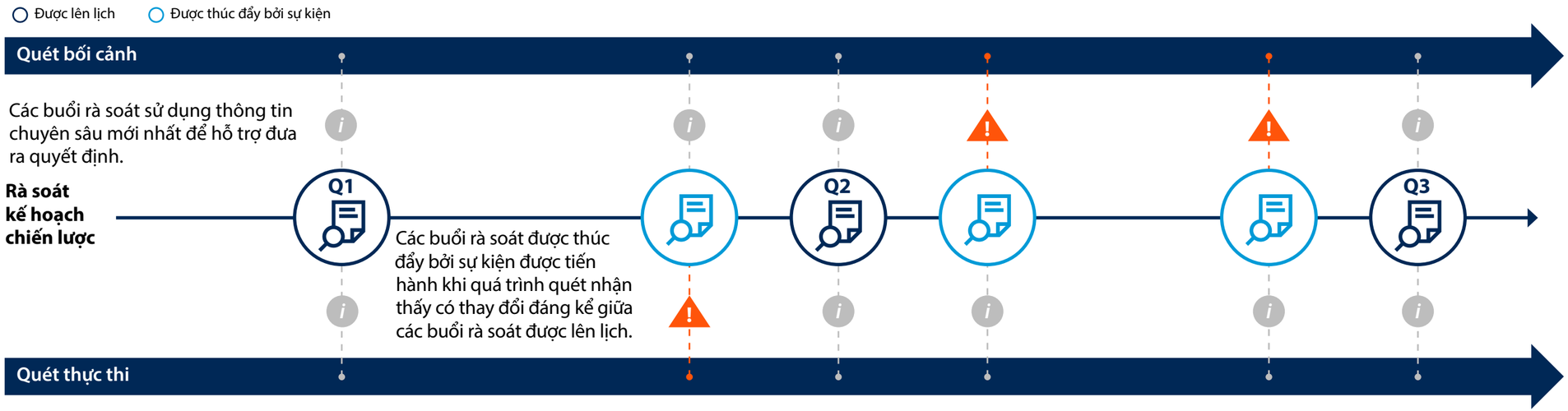
Sử dụng Trí tuệ nhân tạo để Liên tục Quét và Phát hiện các Sự kiện Gián đoạn

Việc quét liên tục là một thành phần cốt lõi của lập kế hoạch chiến lược thích ứng. Điều này bao gồm hai luồng song song:

- **Quét bối cảnh,** tức là việc theo dõi và đánh giá liên tục các yếu tố nội bộ và bên ngoài có thể dẫn đến các cơ hội hoặc mối đe dọa mới
- **Quét thực thi,** tập trung vào việc xem xét liệu chiến lược có đang được triển khai đúng cách và mang lại tác động như mong đợi hay không

Các nhà lãnh đạo sử dụng những thông tin chuyên sâu thu được từ quá trình quét liên tục để thực hiện các buổi rà soát kế hoạch chiến lược, có thể được lên lịch định kỳ (chẳng hạn hằng quý) hoặc được thúc đẩy bởi các sự kiện. Các buổi rà soát này giúp doanh nghiệp chủ động phát hiện các vấn đề, cơ hội và mối đe dọa tiềm ẩn mới và xác định các phản ứng phù hợp khi cần thiết (xem Hình 3).

Hình 3. Quét Liên tục Cung cấp Thông tin chuyên sâu cho Rà soát Kế hoạch Chiến lược



Nguồn: Gartner

Tuy nhiên, tốc độ và khối lượng thông tin ngày càng tăng khiến các phương pháp quét thủ công trở nên không thực tế, và doanh nghiệp có nguy cơ bỏ sót những thông tin chuyên sâu có giá trị tiềm năng. Công nghệ, đặc biệt là các công cụ trí tuệ nhân tạo, cho phép doanh nghiệp mở rộng phạm vi và mức độ chi tiết của việc quét bối cảnh lên phạm vi rộng và sâu hơn nhiều. Trí tuệ nhân tạo cung cấp khả năng phân tích tự động theo thời gian thực, giúp tạo ra những thông tin chuyên sâu toàn diện và kịp thời, từ đó nâng cao khả năng ra quyết định và tính linh hoạt mang tính chiến lược.

Để xây dựng năng lực quét liên tục được hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo, các lãnh đạo điều hành nên:

1. Xác định và tập hợp một bộ yếu tố cốt lõi cả bên trong lẫn bên ngoài có liên quan đến các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, sau đó dần mở rộng phạm vi khi năng lực này phát triển. Việc quét liên tục thường bao gồm ba loại yếu tố: các giả định chiến lược, các vấn đề chiến lược và các yếu tố kích hoạt chiến lược. Hoạt động quét nên tập trung vào các yếu tố thuộc những lĩnh vực có mức độ bất định cao và có tiềm năng tạo ra tác động đáng kể.
2. Sử dụng một giải pháp trí tuệ nhân tạo tự động để liên tục giám sát các yếu tố bên trong và bên ngoài, lập kế hoạch và thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu liên quan, đồng thời tạo ra các báo cáo và bảng điều khiển phục vụ cho việc rà soát kế hoạch chiến lược.
3. Bao gồm một bước rà soát và xác thực bởi con người đối với mọi nội dung có tác động lớn do công cụ trí tuệ nhân tạo tạo ra trước khi phân phối đến các bên liên quan. Mặc dù trí tuệ nhân tạo có thể tự động hóa và tăng tốc quá trình quét, doanh nghiệp vẫn cần bảo đảm không phản ứng một cách thái quá trước những thay đổi trong bối cảnh kinh doanh.

Mở rộng Số lượng Người tham gia để giúp Doanh nghiệp Phản ứng Linh hoạt hơn trước sự Thay đổi

Các quy trình lập kế hoạch chiến lược truyền thống thường chỉ bao gồm một số lượng tương đối nhỏ các bên liên quan cấp cao. Việc bao gồm nhiều người hơn từ các cấp độ và lĩnh vực khác nhau trong doanh nghiệp giúp chiến lược trở nên toàn diện hơn, có cơ sở thông tin tốt hơn và phản ứng linh hoạt hơn. Cụ thể, việc tăng cường sự tham gia vào các hoạt động lập kế hoạch chiến lược sẽ:

- **Tăng cường nguồn lực cho việc quét và rà soát** – Việc đưa các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng tham gia vào các hoạt động quét và rà soát liên tục sẽ tăng nguồn lực sẵn có để thu thập và đánh giá các điểm dữ liệu.
- **Hỗ trợ việc nhận diện cơ hội và rủi ro nhanh hơn –** Các bên liên quan ở các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng gần gũi hơn với hoạt động hàng ngày, khách hàng, nhà cung cấp và thậm chí cả đối thủ, giúp họ phát hiện sớm các dấu hiệu về cơ hội hoặc rủi ro mới nổi.
- **Mở rộng góc nhìn của những người ra quyết định –** Việc đưa thêm nhiều tiếng nói từ các bộ phận chức năng và đội ngũ tuyến đầu vào các diễn đàn lập kế hoạch chiến lược giúp những người ra quyết định có cái nhìn mở rộng hơn về các cơ hội và rủi ro mới nổi cũng như các tác động tiềm năng từ việc thay đổi kế hoạch.
- **Thúc đẩy triển khai các thay đổi –** Việc thu hút một nhóm rộng hơn các bên liên quan ngay từ đầu giúp nâng cao đáng kể sự hiểu biết về nhu cầu và bản chất của các thay đổi trong kế hoạch. Những người đã tham gia suốt quá trình cũng sẽ cảm thấy mức độ sở hữu đối với các thay đổi cao hơn.

Thông thường, khi các doanh nghiệp muốn đẩy nhanh một quy trình, họ sẽ tìm cách giảm số lượng người tham gia. Tuy nhiên, khi áp dụng vào lập kế hoạch chiến lược, chiến thuật này có thể dẫn đến các quyết định không tối ưu, mà các lãnh đạo điều hành sau đó phải giải thích và biện minh trước những người mà họ mong đợi sẽ thực hiện những thay đổi đó.

Một số người có thể cho rằng việc mở rộng hơn số lượng người tham gia sẽ dẫn đến quá trình ra quyết định kéo dài và phức tạp hơn. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, sự tham gia rộng rãi hơn giúp đưa ra các quyết định có cơ sở thông tin tốt hơn và được triển khai nhanh hơn. Cuối cùng, vẫn là các lãnh đạo điều hành cần đưa ra các quyết định. Nhưng họ phải có thông tin tốt nhất hiện có được cung cấp bởi các bên liên quan, và các bên liên quan đó cũng phải cảm thấy rằng họ đã đóng góp và hiểu được các

Niềm tin cho rằng "để tiến nhanh, bạn phải đi một mình" không áp dụng trong hoạch định chiến lược. Để phản ứng nhanh trước các thay đổi, bạn cần một quy trình hoạch định chiến lược có sự tham gia của nhiều bên liên quan.

quyết định được đưa ra.

Để tăng số lượng người tham gia vào quá trình lập kế hoạch chiến lược, các nhà lãnh đạo điều hành nên:

1. Chia sẻ những thông tin chuyên sâu được tạo ra từ việc quét thông tin liên tục rộng rãi với các bên liên quan từ các đơn vị kinh doanh, các bộ phận chức năng khác nhau cũng như các chuyên gia lĩnh vực có liên quan.
2. Thiết lập một cơ chế để thu thập các thông tin và dữ liệu chưa có cấu trúc từ nhân viên trên toàn doanh nghiệp, sau đó tổng hợp chúng nhằm hỗ trợ việc theo dõi xu hướng và xác định cơ hội cũng như rủi ro. Các lựa chọn có thể bao gồm một giải pháp thị trường dự đoán doanh nghiệp chuyên biệt hoặc, ít chính thức hơn, các diễn đàn và wiki được giám sát bởi các công cụ trí tuệ nhân tạo.
3. Thu thập ý tưởng và đề xuất từ các bên liên quan trong suốt quá trình xây dựng chiến lược. Ví dụ: yêu cầu ý tưởng khi bắt đầu lập kế hoạch, thu thập phản hồi về các sáng kiến hoặc thay đổi được đề xuất, hoặc tập trung các đề xuất cho các cơ hội và mối đe dọa cụ thể.

Sử dụng các Chu kỳ Ngắn để Cập nhật Kế hoạch Chiến lược Nhanh hơn

Để việc lập kế hoạch chiến lược có hiệu quả, chu kỳ thời gian để cập nhật cần phải ngắn nhất có thể. Nếu phải mất quá nhiều thời gian để làm mới một kế hoạch, doanh nghiệp có nguy cơ phản ứng quá muộn trước một cơ hội hoặc mối đe dọa đang nổi lên. Chu kỳ thời gian ngắn hơn có thể giúp các nhà lãnh đạo điều hành chuyển đổi khỏi việc chỉ thực hiện các cập nhật kế hoạch dựa trên lịch cố định sang việc đồng thời thực hiện các điều chỉnh dựa trên sự kiện được thúc đẩy bởi việc quét liên tục.

Các chu kỳ ngắn chiến lược áp dụng các nguyên tắc phát triển linh hoạt vào việc lập kế hoạch chiến lược, trong đó các doanh nghiệp coi đầu ra của việc lập kế hoạch là các sản phẩm mà họ tinh chỉnh và cải tiến trên cơ sở lặp đi lặp lại. Một chu kỳ ngắn phải có một khung thời gian giới hạn và một phạm vi được xác định rõ ràng để duy trì sự tập trung và tính cấp bách. Khung thời gian có thể dao động từ vài ngày đến vài tuần, tùy thuộc vào bản chất của sự kiện đã thúc đẩy nhu cầu cập nhật. Phạm vi phải giải quyết tác động của một cơ hội hoặc mối đe dọa cụ thể đã kích hoạt việc cập nhật.

Để sử dụng các chu kỳ ngắn nhằm cập nhật lập kế hoạch chiến lược, các nhà lãnh đạo điều hành nên:

1. Cân nhắc triển khai thử các chu kỳ ngắn trong một đơn vị kinh doanh hoặc bộ phận chức năng trước, để tạo ra một ví dụ thực tế cho toàn doanh nghiệp và chứng minh giá trị của cách tiếp cận này.
2. Sử dụng các thông tin chuyên sâu, báo cáo và bảng điều khiển được tạo ra từ việc quét dữ liệu bằng trí tuệ nhân tạo để xác định phạm vi, khung thời gian và mục tiêu của từng chu kỳ ngắn.
3. Thu hút các bên liên quan và chuyên gia về lĩnh vực từ khắp doanh nghiệp để tăng tính minh bạch, tận dụng các quan điểm khác nhau và ý tưởng mới, đồng thời xây dựng sự hiểu biết và cam kết đối với các cập nhật trong kế hoạch chiến lược.

[1] Economic Policy Uncertainty Index, Economic Policy Uncertainty.

Bạn chưa phải là khách hàng? Trao đổi với chuyên gia để hành động nhanh chóng, triển khai hiệu quả và đạt được các ưu tiên tối quan trọng trong sứ mệnh của bạn.

Khách hàng của Gartner có thể truy cập toàn bộ tạp chí ở đây.

Truy cập Gartner Content Caveat

Một số nội dung có thể không khả dụng trong gói đăng ký Gartner hiện tại của bạn.

© 2025 Gartner, Inc. và/hoặc các công ty liên kết. Bảo lưu mọi quyền. Gartner là thương hiệu đã đăng ký của Gartner, Inc. và các công ty liên kết. Không được sao chép hoặc phân phối ấn phẩm này dưới bất kỳ hình thức nào nếu không có sự cho phép trước bằng văn bản của Gartner. Ấn phẩm này bao gồm các ý kiến của tổ chức nghiên cứu Gartner, không được hiểu là tuyên bố về sự thật. Mặc dù thông tin trong ấn phẩm này được lấy từ những nguồn được cho là đáng tin cậy, Gartner từ chối mọi bảo đảm về tính chính xác, đầy đủ hoặc đầy đủ của những thông tin đó. Mặc dù nghiên cứu của Gartner có thể đề cập đến các vấn đề pháp lý và tài chính, Gartner không cung cấp tư vấn pháp lý hoặc đầu tư, và nghiên cứu của họ không nên được hiểu hoặc sử dụng như các hình thức tư vấn đó. Việc bạn truy cập và sử dụng ấn phẩm này được quản lý theo Chính sách Sử dụng của Gartner. Gartner tự hào về danh tiếng về sự độc lập và khách quan của mình. Nghiên cứu của Gartner được thực hiện độc lập bởi tổ chức nghiên cứu của họ mà không có sự tham gia hoặc ảnh hưởng của bất kỳ bên thứ ba nào. Để biết thêm thông tin, hãy xem "Nguyên tắc Hướng dẫn về tính Độc lập và Khách quan".

Bất kỳ liên kết của bên thứ ba nào ở đây đều được cung cấp để thuận tiện cho bạn và không được xem là sự chứng thực của Gartner. Chúng tôi không kiểm soát nội dung của bên thứ ba và không chịu trách nhiệm về các trang web này, nội dung của chúng hoặc tính khả dụng của chúng. Bằng cách nhấp vào bất kỳ liên kết của bên thứ ba nào tại đây, bạn xác nhận rằng bạn đã đọc và hiểu tuyên bố miễn trừ trách nhiệm này.

836183

Gartner®