

Chủ biên: TS. LÊ NGUYỄN ĐOAN KHÔI
Biên soạn: NGUYỄN PHẠM TUYẾT ANH
NGUYỄN THỊ NGỌC HOA
ONG QUỐC CƯỜNG

GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

STRATEGIC MANAGEMENT



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC CẦN THƠ
2013

**BIÊN MỤC TRÊN XUẤT BẢN THỰC HIỆN BỞI
TRUNG TÂM HỌC LIỆU TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ**

Quản trị chiến lược / Lê Nguyễn Đoàn Khởi ... [et al.] .- Cần Thơ : Nxb. Đại học Cần Thơ, 2013
196 tr. : minh họa ; 24 cm
Sách có danh mục tài liệu tham khảo

1. Strategic planning 2. Kế hoạch chiến lược
3. Quản trị kinh doanh

I. Nhan đề II. Lê, Nguyễn Đoàn Khởi

658.4012-DDC 22 MFN 179655
Qu105

LỜI GIỚI THIỆU

Nhằm đóng góp vào nguồn tư liệu phục vụ trong giảng dạy và nghiên cứu trong lĩnh vực kinh tế - quản trị kinh doanh; Nhà xuất bản Đại Học Cần Thơ xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả xuất bản phẩm “*Giáo trình Quản trị chiến lược*” do nhóm tác giả Khoa Kinh tế - Quản trị Kinh doanh, Đại Học Cần Thơ biên soạn, chủ biên bởi TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi.

Giáo trình này là tài liệu giúp sinh viên có được những kiến thức cơ bản trong lĩnh vực quản trị chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh. Tài liệu này có nội dung được thể hiện trong 196 trang, bao gồm 9 chương, với nhiều minh họa thực tiễn từ các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh ở khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long. Cuối mỗi chương có câu hỏi thảo luận và ôn tập giúp sinh viên có thể hiểu rõ nội dung từng chương và thảo luận các vấn đề thực tiễn liên quan đến hoạch định chiến lược doanh nghiệp.

Nhà xuất bản Đại Học Cần Thơ chân thành cảm ơn nhóm tác giả, các tổ chức và cá nhân đã đóng góp các thông tin khoa học có giá trị thực tiễn để giáo trình này có cơ hội ra mắt độc giả.

Chúng tôi kính mong được sự đóng góp ý kiến quý báu của độc giả để giáo trình này ngày càng hoàn thiện hơn.

Trân trọng,

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC CẦN THƠ

LỜI NÓI ĐẦU

Trong xu thế toàn cầu hóa hiện nay, môi trường kinh doanh ngày càng trở nên phức tạp và thay đổi nhanh chóng. Điều này đã làm cho các nhà quản trị kinh doanh phải lập kế hoạch chiến lược kinh doanh một cách tốt nhất để có thể ứng phó với các biến động trên thị trường. Quản trị chiến lược; vì thế, rất quan trọng trong việc giúp các doanh nghiệp suy nghĩ một tư duy chuyên nghiệp để duy trì sự phát triển bền vững của công ty.

Quản trị chiến lược là môn học bắt buộc trong chương trình đào tạo cử nhân và thạc sỹ quản trị kinh doanh của trường Đại Học Cần Thơ. Đây cũng là môn học trong chương trình bổ sung kiến thức cho các ngành gần với chuyên ngành quản trị kinh doanh ở trình độ thạc sỹ.

Giáo trình này nhằm giúp cho sinh viên đại học và cao học có được kiến thức tổng quan về quản trị chiến lược và áp dụng các tình huống thực tế vào công việc quản trị doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai. Bộ môn Quản trị Kinh doanh thuộc Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Đại Học Cần Thơ đã dành nhiều thời gian biên soạn giáo trình này để làm tài liệu tham khảo chính thức cho các sinh viên học chuyên ngành Quản trị kinh doanh. Đây là một trong những giáo trình quan trọng nhất cả về mặt lý thuyết và thực hành trong chương trình đào tạo Quản trị kinh doanh.

Nội dung của giáo trình Quản trị chiến lược bao gồm 9 chương như sau:

- Chương 1: Tổng quan về quản trị chiến lược
- Chương 2: Phân tích môi trường kinh doanh
- Chương 3: Mô hình kinh doanh, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức
- Chương 4: Hoạch định chiến lược kinh doanh
- Chương 5: Chiến lược cấp công ty
- Chương 6: Thực hiện chiến lược
- Chương 7: Kiểm tra đánh giá tiến trình thực hiện chiến lược
- Chương 8: Chiến lược cạnh tranh
- Chương 9: Chiến lược kinh doanh toàn cầu

Các thành viên tham gia biên soạn trực tiếp các chương:

- Lê Nguyễn Đoàn Khôi: biên soạn các chương: 1, 3, 4, và 9
- Nguyễn Phạm Tuyết Anh: biên soạn các chương: 5, 6, và 7
- Nguyễn Thị Ngọc Hoa: biên soạn các chương: 3, và 6
- Ong Quốc Cường: biên soạn các chương: 2, 4, và 8

Mặc dù nhóm biên soạn đã cố gắng hết sức trong quá trình thực hiện giáo trình; tuy nhiên, đây là một môn học có rất nhiều nội dung và các quan điểm tiếp cận khác nhau, vì thế giáo trình chắc chắn khó tránh khỏi những thiếu sót cần bổ sung và hoàn chỉnh. Rất mong sự đóng góp quý báu của người đọc để các lần tái bản sau sẽ hoàn chỉnh hơn.

CÁC TÁC GIẢ

MỤC LỤC

Chương 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	1
1.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	1
1.2 MỤC TIÊU, ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC	2
1.2.1 Mục tiêu của môn học	2
1.2.2 Đối tượng phục vụ của cuốn sách	2
1.2.3 Phương pháp nghiên cứu môn học	3
1.3 CÁC KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC	3
1.4 LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT CHIẾN LƯỢC	5
1.4.1 Giai đoạn trước 1965	5
1.4.2 Giai đoạn từ 1965 đến 1990	5
1.4.3 Giai đoạn từ 1990 đến nay	5
1.5 PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC	6
1.5.1 Chiến lược cấp công ty (Corporate level)	6
1.5.2 Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)	6
1.5.3 Chiến lược hỗ trợ bộ phận chức năng (Functional level)	7
1.6 CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC TRONG THỰC TIỄN KINH DOANH	7
1.7 VAI TRÒ VÀ Ý NGHĨA CỦA CHIẾN LƯỢC TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	9
1.8 CÁC MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC ĐƯỢC SỬ DỤNG	10
TÓM TẮT	12
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	12
Chương 2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH	13
2.1 CÁC KHÁI NIỆM CHUNG VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH	13
2.1.1 Môi trường vĩ mô	14
2.1.2 Môi trường vi mô	19
2.2 MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP	20
TÓM TẮT	26
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	27

Chương 3. SỨ MỆNH, TÂM NHÌN VÀ MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC	28
3.1 MỐI QUAN HỆ GIỮA TÂM NHÌN, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	28
3.1.1 Tầm nhìn chiến lược	29
3.1.2 Nền tảng căn bản của tầm nhìn chiến lược	30
3.2 XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH CỦA DOANH NGHIỆP	31
3.2.1 Khái niệm sứ mệnh	31
3.2.2 Nội dung của bản tuyên ngôn sứ mệnh	32
3.3 NHIỆM VỤ KINH DOANH	33
3.3.1 Khái niệm	33
3.3.2 Xây dựng nhiệm vụ kinh doanh	33
3.4 THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA TỔ CHỨC	34
3.4.1 Khái niệm mục tiêu chiến lược	34
3.4.2 Xác định mục tiêu chiến lược	35
3.4.3 Định vị mục tiêu chiến lược	36
TÓM TẮT	37
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	37
Chương 4. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	38
4.1 KHÁI NIỆM HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC	38
4.2 QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH MỘT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	39
4.3 CÁC CÔNG CỤ CƠ BẢN SỬ DỤNG TRONG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	40
4.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	40
4.3.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	41
4.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	43
4.3.4 Ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – nguy cơ (SWOT)	44
4.3.5 Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE)	45
4.3.6 Ma trận BCG (Boston Consulting Group)	47
4.3.7 Ma trận Mc Kinsey – General Electric	50
4.3.7 Ma trận các yếu tố bên trong – bên ngoài (IE)	51
4.3.8 Ma trận chiến lược chính	53
4.3.9 Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)	55

TÓM TẮT	57
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	57
Chương 5. CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY	58
5.1 CHIẾN LƯỢC THỰC HIỆN MỤC TIÊU TĂNG TRƯỞNG	58
5.1.1 Chiến lược tăng trưởng tập trung	58
5.1.2 Mở rộng thị trường	59
5.1.3 Chiến lược phát triển sản phẩm	59
5.1.4 Chiến lược tăng trưởng bằng con đường liên kết	60
5.1.5 Chiến lược tăng trưởng bằng con đường đa dạng hóa	61
5.2 CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC BỘ PHẬN KINH DOANH	62
5.2.1 Chiến lược của các doanh nghiệp (bộ phận kinh doanh nhỏ)	62
5.2.2 Chiến lược phù hợp với chu kỳ sống của sản phẩm	63
5.3 CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG	63
5.3.1 Chiến lược Marketing	63
5.3.2 Chiến lược nguồn nhân lực	64
5.3.3 Chiến lược nghiên cứu và phát triển	65
5.3.4 Chiến lược sản xuất	65
5.3.5 Chiến lược mua sắm và dự trữ	66
5.3.6 Chiến lược tài chính	66
TÓM TẮT	67
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	67
Chương 6. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	68
6.1 TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	68
6.1.1 Mối quan hệ giữa hoạch định và thực hiện chiến lược	68
6.1.2 Các quy tắc và nội dung cơ bản của thực hiện chiến lược:	69
6.2 THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU NGẮN HẠN (HÀNG NĂM)	70
6.2.1 Khái niệm và vai trò của mục tiêu ngắn hạn	70
6.2.2 Quản trị các mâu thuẫn khi xác định mục tiêu	70
6.3 XÂY DỰNG CÁC CHÍNH SÁCH VÀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG	71
6.3.1 Các chính sách	71
6.3.2 Xây dựng các kế hoạch	72

6.4 ĐÁNH GIÁ VÀ PHÂN BỐ CÁC NGUỒN LỰC	73
6.4.1 Đánh giá nguồn lực	73
6.4.2 Phân phối nguồn lực	73
6.5 XÁC ĐỊNH CƠ CẤU TỔ CHỨC THÍCH HỢP	74
6.5.1 Các mô hình cơ cấu tổ chức	74
6.5.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức	77
6.6 QUẢN TRỊ CÁC MÂU THUÃN	79
6.7 MỘT SỐ VẤN ĐỀ CẦN CHÚ Ý KHI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	80
6.7.1 Các vấn đề Marketing	80
6.7.2 Các vấn đề tài chính	81
6.7.3 Các vấn đề nghiên cứu và phát triển (R&D)	82
6.7.4 Các vấn đề về hệ thống thông tin	83
TÓM TẮT	84
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	85
Chương 7. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	86
7.1 KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT VÀ MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC	86
7.1.1 Khái niệm	86
7.1.2 Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược	87
7.1.3 Mục đích của việc kiểm tra chiến lược	87
7.2 TIẾN TRÌNH KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	88
7.2.1 Xác định nội dung kiểm tra	89
7.2.2 Đề ra tiêu chuẩn kiểm tra	89
7.2.3 Các phương pháp định lượng kết quả hoạt động	92
7.2.4 So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra	96
7.2.5 Xác định nguyên nhân sai lệch	96
7.2.6 Thông qua biện pháp chấn chỉnh	97
7.3 KIỂM TRA QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC	99
7.4 KIỂM TRA HỆ THỐNG KIỂM TRA	99
TÓM TẮT	100

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	100
Chương 8. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH	101
8.1 KHÁI NIỆM VỀ CẠNH TRANH VÀ CÁC VẤN ĐỀ CÓ LIÊN QUAN	101
8.1.1 Khái niệm về cạnh tranh	101
8.1.2 Vai trò và chức năng của cạnh tranh	102
8.1.3 Năng lực cạnh tranh	103
8.1.4 Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	103
8.2 MỘT SỐ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH	105
8.2.1 Sản phẩm dịch vụ	106
8.2.2 Giá bán của sản phẩm dịch vụ	106
8.2.3 Hệ thống phân phối và bán hàng	107
8.2.4 Quảng cáo, khuyến mại	108
8.2.5 Các dịch vụ sau bán hàng	108
8.2.6 Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh	108
8.3 CÁC CÔNG CỤ PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	109
8.3.1 Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter (Xem hình 2.1)	109
8.3.2 Phân tích nguồn lực	112
8.3.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	113
8.4 CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH	116
8.4.1 Các chiến lược cạnh tranh cơ bản	116
8.4.2 Các chiến lược cạnh tranh cho từng loại DN	119
8.4.3 Chiến lược cạnh tranh của người tham gia thị trường	121
TÓM TẮT	129
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	130
Chương 9. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU	131
9.1 TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU	131
9.2 NHU CẦU VỀ MỘT CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU	133
9.2.1 Thương mại thế giới	134
9.2.2 Những mẫu hình Thương mại Thế giới	135

9.2.3 Học thuyết Thương mại Quốc tế	135
9.3 CÁC VẤN ĐỀ VỀ LỢI THẾ SO SÁNH TRONG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU	136
9.3.1 Lịch sử lý thuyết lợi thế so sánh	136
9.3.2 Mối quan hệ kinh doanh giữa các quốc gia	137
9.4 CHÍNH SÁCH THƯƠNG MẠI VÀ NHỮNG SỰ KIỂM SOÁT CỦA NƯỚC CHỦ NHÀ	138
9.4.1 Lý thuyết thương mại quốc tế	138
9.4.2 Rào cản phi thuế quan khác của chính phủ	139
9.5 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ	141
9.5.1 Lựa chọn chiến lược kinh doanh toàn cầu của các công ty đa quốc gia (MNC)	141
9.5.2 Thiết kế chiến lược	143
9.5.3 Thực hiện chiến lược	151
9.5.4 Các chiến lược chức năng	154
TÓM TẮT	155
CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	155
PHỤ LỤC I	157
PHỤ LỤC II	168
TÀI LIỆU THAM KHẢO	180

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Những yếu tố môi trường vĩ mô	15
Bảng 2.2: Các chức năng cơ bản của quản trị	22
Bảng 4.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	40
Bảng 4.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh	42
Bảng 4.3: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	43
Bảng 4.4: Ma trận SWOT	44
Bảng 4.5: Ma trận QSPM	55
Bảng 5.1: Đặc trưng về chiến lược tăng trưởng tập trung	58
Bảng 5.2: Đặc trưng về chiến lược tập trung khai thác thị trường	59
Bảng 5.3: Đặc trưng về chiến lược mở rộng thị trường	59
Bảng 5.4: Đặc trưng về chiến lược phát triển sản phẩm	59
Bảng 5.5: Đặc trưng về chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập	60
Bảng 5.6: Đặc trưng về chiến lược đa dạng hóa đồng tâm	61
Bảng 5.7: Đặc trưng về chiến lược đa dạng hóa theo hàng ngang	61
Bảng 5.8: Đặc trưng về chiến lược đa dạng hóa tổ hợp	62
Bảng 6.1: So sánh giữa hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược	68
Bảng 8.1: Phân loại các nguồn lực	112
Bảng 8.2: Khung đánh giá ma trận hình ảnh cạnh tranh của doanh nghiệp	115
Bảng 8.3: Đặc điểm của các chiến lược cạnh tranh cơ bản	117
Bảng 8.4: Giả định về cấu trúc thị trường cạnh tranh	122
Bảng 9.1: Các định hướng chiến lược của MNCs	142

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Các nhóm chiến lược (<i>Fred R.David, 2006</i>)	8
Hình 1.2: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện (<i>Fred R.David, 2006</i>)	10
Hình 1.3: Mô hình quản trị chiến lược của Nhật Bản	11
Hình 2.1: Tổng quát môi trường vi mô (<i>Porter, 1980</i>)	19
Hình 3.1: Mối quan hệ giữa tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp	29
Hình 3.2: Quá trình hoạch định sứ mệnh kinh doanh	31
Hình 4.1: Quy trình hoạch định chiến lược	39
Hình 4.2: Ma trận SPACE	46
Hình 4.3: Ma trận BCG	48
Hình 4.4: Ma trận 9 ô của GE – Mc Kinsey	51
Hình 4.5: Ma trận bên trong – bên ngoài (IE)	52
Hình 4.6: Ma trận chiến lược chính	53
Hình 5.1: Mô hình liên kết dọc	60
Hình 6.1: Mô hình tổ chức theo chức năng, nhiệm vụ	74
Hình 6.2: Mô hình tổ chức theo sản phẩm	75
Hình 6.3: Mô hình tổ chức theo địa bàn hoạt động	75
Hình 6.4: Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng	76
Hình 6.5: Mô hình tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược	76
Hình 6.6: Mô hình tổ chức hỗn hợp	77
Hình 7.1: Mô hình kiểm tra, đánh giá chiến lược	86
Hình 8.1: Bánh xe cạnh tranh (<i>Porter, 1980</i>)	102
Hình 8.2: Sơ đồ phương pháp phỏng vấn chuyên gia	114

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DN	Doanh nghiệp
QLDN	Quản lý doanh nghiệp
CCDV	Cung cấp dịch vụ
CGS	Chi phí hàng bán
GATT	Hiệp định chung về thuế quan và thương mại
GDP	Tổng thu nhập quốc nội
GE	General Electric
GNP	Tổng sản lượng quốc gia
EC	Cộng đồng Châu Âu
FDI	Vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài
TP	Thành phố
NQ	Nghị quyết
NAFTA	Hiệp hội thương mại tự do Bắc Mỹ
CP	Chính phủ
MNC	Công ty đa quốc gia
KH	Khách hàng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TW	Trung ương
HĐND	Hội đồng nhân dân
UBND	Ủy ban nhân dân
EFE	Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài
IFE	Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường nội bộ
IE	Ma trận bên ngoài và bên trong
QSPM	Ma trận hoạch định chiến lược định lượng
SWOT	Ma trận phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, và đe dọa
SBU	Chiến lược cấp kinh doanh
R&D	Nghiên cứu và phát triển
VCCI	Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam
PEST	Phân tích chính trị, kinh tế, văn hóa-xã hội, và công nghệ

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Chương này giúp người đọc hiểu được các khái niệm tổng quan về quản trị chiến lược, lịch sử phát triển các lý thuyết chiến lược, phân loại các cấp chiến lược, và các loại chiến lược trong thực tiễn kinh doanh. Bên cạnh đó, vai trò và ý nghĩa của chiến lược trong quản trị doanh nghiệp cũng được đề cập. Các mô hình quản trị chiến lược được nêu cuối chương làm cơ sở lý luận cho các chương kế tiếp.

1.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Qua vài thập kỷ gần đây, bản chất của quản trị chiến lược với tư cách là một kỹ năng quản trị đã thay đổi cùng với sự thay đổi của môi trường theo hai cách quan trọng. Cả về mức độ chi tiết lẫn tầm quan trọng của nó đều tăng lên khi mức độ phức tạp của môi trường tăng lên. Từ thế chiến thứ II đến đầu những năm 1960, chính sách kinh doanh, tiếp nối cái gọi là mô hình tiền chiến lược, đã giải trình vấn đề phối hợp các hoạt động giữa các phòng ban chức năng khác nhau của công ty. Cấp quản trị cao nhất đề ra những chính sách để phối hợp các hoạt động mà mỗi phòng ban phải thực hiện. Do đó các chính sách này dùng để tiêu chuẩn hoá và xác định cụ thể hành vi trong các phòng ban chức năng. Chiến lược thường được xem như là một khái niệm ngầm hiểu dành riêng cho các nhà quản trị cao nhất. Trong suy nghĩ của các nhà quản trị cấp cao, khái niệm này, các đặc điểm môi trường, các mục tiêu nhất định của tổ chức, và những hoàn cảnh chính trị, cùng với năm tháng kinh qua hoạt động quản trị, tất cả cùng phối hợp tạo nên cái được hy vọng sẽ là sự tập hợp đúng đắn của những chính sách. Chiến lược ít khi được phân tích, một khi nó đã được cấp quản trị cao nhất quyết định, và ít khi thay đổi. Khi các hoạt động không được như mong muốn thì chính sách chính là thứ sẽ được phân tích và sửa đổi. Hầu hết các công ty là những cơ sở kinh doanh đơn ngành; việc đề ra chính sách kinh doanh được thực hiện phần lớn tại cái mà hôm nay được gọi là cấp kinh doanh.

Sự gia tăng nhanh chóng trong những năm 50 và đầu những năm 60 về số lượng các nhóm quyền lợi tạo nên nhu cầu về đủ mọi loại tổ chức, cùng với sự phát triển của hoạt động sáp nhập và thôn tính, đã bắt đầu hạn chế khả năng ứng dụng phương pháp chính sách kinh doanh tương đối đơn giản vào lĩnh vực quản trị. Các công ty đã được phân hóa không còn kinh doanh đơn ngành nữa. Vì vậy cần một loạt chính sách khác nhau cho từng công ty con và các nhà quản trị đã cố gắng tìm kiếm một sợi dây chung có thể ràng buộc chúng lại với nhau. Sự phức tạp bên trong của các công ty ngày càng tăng lên trong một cố gắng nhằm đối phó với sự phức tạp của một xã hội đa nguyên. David và Blomstrom (1975) đã mô tả sự đa nguyên của xã hội là một xã hội, “mà trong

đó các nhóm khác nhau duy trì sự tham gia và ảnh hưởng tự trị trong hệ thống xã hội”. Kinh doanh đơn thuần chỉ là một sự ảnh hưởng như vậy (nhóm quyền lợi) và cạnh tranh với rất nhiều các nhóm khác về thời gian, tiền bạc, quyền lợi, bổn phận hoặc sự chú ý. Ngày càng có nhiều các tổ chức hoạt động mà không có sự hiểu biết hay tôn trọng sự ảnh hưởng của các nhóm quyền lợi khác nhau thì sẽ ngày càng bị phụ thuộc vào kết quả công kích của những nhóm quyền lợi này. Rất nhiều các nhóm quyền lợi đã bắt buộc các công ty điện lực phải dừng hoặc thay đổi hoàn toàn bản chất các dự án xây dựng nhà máy điện nguyên tử. Các hãng chế tạo ô tô, dưới sức ép từ những nhóm khách hàng, đã phải khắc phục các nhược điểm trong các sản phẩm của họ. Còn các nhóm bảo vệ môi trường thì yêu cầu các nhà công nghiệp đang gây ô nhiễm môi trường phải xử lý hay chấm dứt thải ra các chất thải có hại. Các yêu cầu về nhân mác được yêu cầu chặt chẽ hơn, những tổ chức bảo đảm cơ hội làm việc bình đẳng cũng trở nên nghiêm khắc hơn, và tiêu chuẩn về đảm bảo an toàn của sản phẩm được nâng cao. Những thay đổi này và hàng trăm thay đổi khác nữa phần lớn là do các hoạt động mang tính chính trị của các nhóm quyền lợi gây ra. Các hoạt động của họ thường dẫn đến việc ban hành luật pháp mà ngày nay đang điều tiết hoạt động kinh doanh.

Để đáp lại sự tăng trưởng ngày càng rộng lớn của môi trường công ty, và sự tăng trưởng về mặt số lượng của các công ty được phân hóa, thì chiến lược lại ngày càng trở thành một cầu nối giữa tổ chức và môi trường của nó. Mọi vấn đề về “chính sách” vẫn không đổi, song chúng sẽ trở nên phức tạp hơn bởi một loạt các yêu sách từ bên ngoài và bởi các yêu cầu phát sinh từ sự đa dạng ngành hàng và các hoạt động cấp kinh doanh.

1.2 MỤC TIÊU, ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

1.2.1 Mục tiêu của môn học

Giúp sinh viên nắm được các khái niệm về các vấn đề liên quan đến Quản trị chiến lược; Các công cụ sử dụng để Quản trị chiến lược; và ứng dụng Quản trị chiến lược trong tình hình thực tiễn tại Việt Nam nói chung và ở Đồng Bằng Sông Cửu Long (ĐBSCL) nói riêng.

1.2.2 Đối tượng phục vụ của cuốn sách

Cuốn sách này xuất bản nhằm phục vụ sinh viên Đại Học và Cao học chuyên ngành Quản trị Kinh Doanh, Marketing, Kinh doanh quốc tế, Thương mại, Du Lịch. Ngoài ra, cuốn sách cũng nhằm phục vụ đối tượng là các bạn đọc có quan tâm và nghiên cứu về Quản trị chiến lược kinh doanh.

1.2.3 Phương pháp nghiên cứu môn học

- Nghe giảng trên lớp;
- Tự nghiên cứu các tài liệu tham khảo;
- Sử dụng các công cụ phân tích để vận dụng hoạch định chiến lược thực tế cho các công ty;
- Hội thảo, thuyết trình đề tài liên quan hoạch định chiến lược kinh doanh.

1.3 CÁC KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC

“**Chiến lược**” có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp “Strategos” là một nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để giành lấy chiến thắng. Hiểu rộng ra, chiến lược là một chương trình hành động tổng quát hướng tới thực hiện những mục tiêu dài hạn.

“**Quản trị chiến lược**” là một quá trình sắp xếp linh hoạt các chiến lược, tình hình hoạt động và kết quả kinh doanh, nó bao gồm nhân lực, lãnh đạo, kỹ thuật và cả phương pháp xử lý. Trong quá trình này, nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai nhằm tăng thế và lực cho doanh nghiệp.

Sự kết hợp có hiệu quả của những nhân tố trong tổ chức sẽ trợ giúp cho phương hướng chiến lược và cung cấp dịch vụ hoàn hảo. Đây là một hoạt động liên tục để xác lập và duy trì phương hướng chiến lược và hoạt động kinh doanh của một tổ chức; quá trình ra quyết định hàng ngày để giải quyết những tình huống đang thay đổi và những thách thức trong môi trường kinh doanh. Như một phần trong ý tưởng chiến lược về phát triển hoạt động kinh doanh, chúng ta (và đối tác của chúng ta) phải vạch ra một phương hướng cụ thể, tuy nhiên những tác động tiếp đó về mặt chính sách (như doanh nghiệp có mục tiêu hoạt động mới) hoặc tác động về mặt kinh doanh (như nhu cầu về dịch vụ tăng cao) sẽ làm phương hướng hoạt động của doanh nghiệp thay đổi theo chiều khác. Điều này cũng hàm ý cả trách nhiệm giải trình của chúng ta khi chúng ta quyết định xem nên có những hành động điều chỉnh để đi đúng hướng đã định hay đi theo một hướng mới. Tương tự như vậy, nó cũng liên quan đến cách điều hành doanh nghiệp nếu các mối quan hệ với các đối tác thay đổi.

“**Hoạch định chiến lược**” là quá trình chủ thể doanh nghiệp sử dụng các phương pháp, các công cụ, các kỹ thuật thích hợp nhằm xác định chiến lược doanh nghiệp và từng bộ phận của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược.

“**Sứ mệnh**” là sự mô tả những lý do để tồn tại của một tổ chức, những mục đích căn bản của nó. Nó là nguyên tắc chỉ đạo định hướng cho quá trình tạo lập mục tiêu và kế hoạch hành động, “một sự diễn đạt rộng khắp, cho dù là

khái quát, về các mục đích triết học của doanh nghiệp”. Sứ mệnh tập trung vào “ triển vọng kinh tế dài hạn, thái độ đối với khách hàng, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, những mối quan hệ với nhân viên và thái độ đối với chủ sở hữu doanh nghiệp ”. Nó thể hiện bản sắc, tính liên tục của mục đích, và sự xác định tổng thể, và thường bao hàm các loại thông tin sau:

- Lý do chính xác tại sao tổ chức tồn tại, mục đích của nó, thể hiện ở (a) các sản phẩm hay dịch vụ cơ bản của nó, (b) những thị trường chủ yếu của nó, và (c) công nghệ sản xuất chính của nó.
- Các nguyên tắc tinh thần và đạo đức định hình nên triết lý và phong cách của tổ chức.
- Môi trường đạo đức trong tổ chức.

“**Tầm nhìn**”: là định hướng cho tương lai, khát vọng mà doanh nghiệp mong muốn vươn tới.

“**Mục tiêu chiến lược**”: là sự cụ thể hóa tầm nhìn của doanh nghiệp về hướng, quy mô, cơ cấu và tiến trình triển khai theo thời gian.

“**Chiến lược doanh nghiệp**”: là hệ thống các đường lối và biện pháp phát triển doanh nghiệp, các mục tiêu cần đạt, các nguồn lực phải sử dụng để đạt được các mục tiêu dự định trong thời hạn của chiến lược.

“**Chiến lược**” và “**kế hoạch**” đều mô tả tương lai cần đạt và cách thức để đạt tới của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chiến lược có thời hạn dài (5-10 năm) và mang tính định tính nhiều hơn so với kế hoạch. Kế hoạch là hình thức diễn đạt chiến lược (1 - 2 năm).

Chandler (1962) có nêu định nghĩa chiến lược là “Việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”.

Kenneth Andrews (1971) trong quyển sách “The Concept of Corporate Strategy” đã đề cập “chiến lược là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa”.

Quinn (1980) đã khái quát hơn định nghĩa chiến lược là “Mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ”.

Tiếp theo Johnson và Scholes (1999) định nghĩa chiến lược trong điều kiện môi trường có rất nhiều thay đổi nhanh chóng: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành thế lực cạnh tranh do tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan”.