

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



**QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA
DOANH NGHIỆP**

HÀ NỘI 2010

Phần I. Lý luận chung về chiến lược và quản lý chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Khái quát chung về chiến lược kinh doanh.

1. Các cách tiếp cận chiến lược.

Nền kinh tế thị trường phát triển mạnh mẽ kể từ khi Chủ Nghĩa Tư Bản ra đời, nó đánh dấu một bước ngoặt vô cùng quan trọng trong lịch sử phát triển của loài người. Lúc mới xuất hiện, sự hoạt động của các doanh nghiệp chủ yếu dựa trên kinh nghiệm nhưng từ thập niên 60 trở lại đã có sự phát triển mạnh mẽ của lý thuyết quản trị hiện đại. Đó là sự tất yếu phải vận dụng khoa học trong quản lý. Do sự phát triển theo nhiều hướng khác nhau của nhiều trường phái nên cũng có các cách tiếp cận chiến lược khác nhau.

Thực ra "chiến lược" là thuật ngữ được dùng trong quân sự trước tiên, nó chỉ sự mưu lược, sách lược chỉ huy quân đội chiến đấu. Trong quân sự là giành chiến thắng, trong kinh tế là phải thành công. Như vậy trong quân sự hay trong kinh tế đều phải đặt ra những mục tiêu lớn, mục tiêu sống còn. Và để thực hiện những mục tiêu đó các nhà quân sự, nhà quản lý cũng phải tìm ra các giải pháp, các công cụ dựa trên mục tiêu và nội lực. "Biết người biết ta trăm trận trăm thắng". Thuật ngữ chiến lược đã được sử dụng trong quản lý do vai trò quan trọng của nó đối với việc tìm ra cách quản lý phù hợp và hiệu quả nhất.

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược. Có thể kể đến một số quan niệm sau:

- Theo Michael Porter thì: "chiến lược là nghệ thuật tạo ra lợi thế cạnh tranh".

- Alain Thretar lại cho rằng: "chiến lược kinh doanh là nghệ thuật mà doanh nghiệp dùng để chống lại sự cạnh tranh và giành thắng lợi".
- Genral Aileret lại đưa ra quan niệm: "chiến lược là việc xác định những con đường và những phương tiện để đạt tới các mục tiêu đã được xác định thông qua các chính sách".
- Theo William J. Glueck, trong cuốn "Business Policy and Strategic Management" ông đã khẳng định: "chiến lược kinh doanh là một loại khoa học mang tính toàn diện, tính phối hợp và tính thống nhất được thiết kế nhằm đảm bảo các mục tiêu cơ bản của đơn vị kinh doanh sẽ được thực hiện tốt đẹp".
- Tác giả cuốn "Chiến lược và các quan niệm mang tính tổng hợp: Chiến lược của doanh nghiệp là sự phác họa những quỹ đạo tiến triển đủ vững và lâu dài, chung quanh quỹ đạo đó có thể sắp đặt những quyết định và những hoạt động chính xác của doanh nghiệp".
- Trong khi đó G. D. Smith, D. Birtell lại cho rằng: "chiến lược được định ra như là khoa học tổng quát dẫn dắt hoặc hướng dẫn công ty đi đến mục tiêu mong muốn, các khoa học này tạo cơ sở cho các chính sách và các thủ pháp tác nghiệp".
- Theo quan niệm của Alfred Chandle thì: "chiến lược kinh doanh bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản của đơn vị kinh doanh, đồng thời lựa chọn cách thức hay tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó".

Sở dĩ có nhiều cách tiếp cận như vậy là do các trường phái nhìn nhận chiến lược ở các hướng khác nhau, vị trí khác nhau nhưng đều thể hiện những vấn đề mà chiến lược kinh doanh bao hàm và phản ánh:

* Mục tiêu chiến lược.

* Phân tích đánh giá mục tiêu, doanh nghiệp tìm ra các giải pháp thích hợp để đạt được các mục tiêu.

Hiện nay ở nước ta quan niệm đang được sử dụng rộng rãi là: "chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là tổng hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp lớn về sản xuất kinh doanh, về tài chính và vấn đề giải quyết nhân tố con người nhằm đưa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển lên một trạng thái mới cao hơn về chất".

2. Các đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh.

Chiến lược mang tính định hướng, chiến lược xác định mục tiêu và phương hướng phát triển doanh nghiệp trong thời gian dài (5 năm, 10 năm...) mọi hoạt động của các bộ phận phân hệ trong doanh nghiệp cùng hướng tới mục tiêu của chiến lược, thể hiện chủ trương đường lối phát triển doanh nghiệp.

Mọi quyết định quan trọng trong quá trình xây dựng, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược đều phải được tập trung về ban lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Điều này đảm bảo sự đúng đắn, chính xác của các quyết định dài hạn, cho thấy tầm quan trọng của chiến lược.

Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng dựa trên cơ sở lợi thế so sánh so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Điều này đòi hỏi quá trình phân tích tiềm lực của doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tìm ra điểm mạnh đích thực của doanh nghiệp. Nó phải có giá trị trên thị trường, điểm mạnh này phải vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược phải thích nghi được với những biến động của môi trường, chiến lược luôn luôn có sự kiểm tra điều chỉnh nhằm huy động tối đa và kết hợp tối ưu nguồn lực về vật chất cũng như nhân tố con người.

3. Phân loại chiến lược kinh doanh.

Do sự đa dạng trong ngành nghề kinh doanh, chiến lược cũng rất đa dạng và phong phú.

- Căn cứ vào phạm vi chiến lược gồm hai loại chính sau: chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận.

Chiến lược tổng quát:

Đây là chiến lược quy định những vấn đề sống còn của doanh nghiệp, đề cập tới những vấn đề quan trọng nhất, bao quát nhất và có ý nghĩa lâu dài. Nó bao gồm:

- + Chiến lược tăng trưởng (tập trung)
 - + Chiến lược liên doanh liên kết
- + Chiến lược hướng ngoại
-

Chiến lược bộ phận:

Đây là chiến lược được xây dựng cho các bộ phận, phân hệ của doanh nghiệp. Nó dựa trên cơ sở của chiến lược tổng quát, nó là sự phân nhỏ chiến lược tổng quát, là những chiến lược hỗ trợ cho chiến lược tổng quát (nó liên quan đến các phòng ban chức năng của doanh nghiệp). Bao gồm:

- + Chiến lược thị trường.
 - + Chiến lược nghiên cứu và phát triển.
 - + Chiến lược phát triển nguồn nhân lực.
 - + Chiến lược về tài chính.
 - + Chiến lược sản phẩm.
 - + Chiến lược marketing.
 - + Chiến lược cạnh tranh.
 - + Chiến lược giá cả.
 - + Chiến lược phát triển công nghệ.
- Căn cứ vào cách tiếp cận thị trường chia chiến lược làm bốn loại sau:

Chiến lược nhân tố then chốt: là chiến lược tập trung mọi nguồn lực, mọi sự nỗ lực của doanh nghiệp cho những nhân tố then chốt có ý nghĩa quyết định đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược lợi thế so sánh: là chiến lược phân tích đánh giá thực trạng của chính doanh nghiệp mình cũng như của đối thủ cạnh tranh; từ đó tìm ra những mặt mạnh lấy đó làm lợi thế cho cạnh tranh đồng thời khắc phục hạn chế mặt yếu kém.

Chiến lược người tìm kiếm: là chiến lược mang ý nghĩa người đi trước các đối thủ cạnh tranh, tìm kiếm khám phá những công nghệ mới, coi công nghệ là yếu tố cạnh tranh quan trọng nhất và chấp nhận mạo hiểm.

Chiến lược phát triển toàn diện: chiến lược này không nhằm vào một yếu tố then chốt nào mà khai thác các khả năng có thể mọi nhân tố bao quanh nhân tố then chốt nhằm tạo ra một thế mạnh tổng hợp.

4. Nội dung chủ yếu của chiến lược kinh doanh.

Chiến lược kinh doanh là công cụ mà doanh nghiệp sử dụng để vạch ra hướng đi, vạch ra quỹ đạo tương đối dài về mặt thời gian, là công cụ dự báo những bước đi trong tương lai của doanh nghiệp trong sự thay đổi của môi trường.

Như vậy về nội dung chiến lược kinh doanh phải thể hiện hai mặt sau:

+ Phải đưa ra được những mục tiêu lớn, mục tiêu dài hạn được đảm bảo thực hiện bằng các giải pháp, công cụ hữu hiệu.

+ Phải định hướng rõ ràng cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược được xây dựng dựa trên nhiều căn cứ khác nhau, mục đích khác nhau nhưng đều có hai phân: chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận.

- Nội dung của chiến lược tổng quát.

Nội dung của chiến lược tổng quát chứa đựng những mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp. Mục tiêu của chiến lược tổng quát là điểm đến của các mục tiêu nhỏ, mục tiêu của các bộ phận, phân hệ trong doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp thường có những mục tiêu tăng trưởng, phát triển, chủng loại sản phẩm.... Tuy nhiên các doanh nghiệp thường tập trung vào ba mục tiêu chính sau:

+ *Khả năng sinh lợi*: Mục tiêu cuối cùng, động lực cho các doanh nghiệp tham gia vào thị trường là lợi nhuận (không những là lợi nhuận về kinh tế mà còn là lợi ích xã hội đối với các tổ chức xã hội). Do đó điều đầu tiên, trước khi thành lập doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp phải tính đến khả năng sinh lợi của doanh nghiệp mình quản lý. Lợi nhuận, trên giác độ kinh tế, là sự chênh lệch giữa tổng doanh thu và tổng chi phí. Như vậy để có được lợi nhuận lớn nhất thì sẽ có hai mục tiêu khác là tối đa

hoá doanh thu và tối thiểu hoá chi phí, tuy nhiên giữa doanh thu và chi phí lại có mối quan hệ rất mật thiết, có thể là cùng chiều (tăng chi phí mới tăng doanh thu). Trong chiến lược kinh doanh mục tiêu lợi nhuận được cụ thể bằng các mục tiêu sau: lợi nhuận ròng, tỷ suất lợi nhuận, tốc độ tăng của lợi nhuận, tỷ lệ lợi nhuận trên một đơn vị doanh thu....

+ *Uy tín, thế, lực của doanh nghiệp*: Đây là tài sản vô hình của doanh nghiệp sau một thời gian hoạt động. Một doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả sẽ làm tăng uy tín với khách hàng, tăng thế, lực trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh. Nó được đo bằng thị phần của doanh nghiệp, bằng tỷ trọng hàng hoá - dịch vụ của doanh nghiệp so với toàn ngành. Đồng thời nó cũng thể hiện tiềm lực về tài chính, các mối quan hệ giữa doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh và với các tổ chức có liên quan, mức độ phụ thuộc của doanh nghiệp đối với các tổ chức này cũng như sự phụ thuộc của các doanh nghiệp khác đối với doanh nghiệp.

+ *An toàn trong kinh doanh*: Doanh nghiệp luôn phải tính đến những tình huống xấu nhất có thể xảy ra nhằm có những giải pháp dự phòng khắc phục hậu quả. Bởi vì môi trường luôn luôn biến đổi, thành công luôn luôn chứa đựng những tiềm ẩn của rủi ro. "Rủi ro càng cao lợi nhuận càng lớn". Đúng vậy, doanh nghiệp phải cân nhắc thật kỹ lưỡng giữa khả năng sinh lợi và mức độ rủi ro cho phù hợp. Tuy nhiên điều này không cản trở việc thực hiện các ý tưởng táo bạo, nhưng điều cốt yếu là phải suy xét kỹ lưỡng đường đi nước bước và có sự chuẩn bị cho rủi ro vì rủi ro là khó lường. Chiến lược phải đảm bảo sự phát triển lâu dài, không phải chỉ trong ngày một ngày hai.

- Nội dung của các chiến lược bộ phận: cụ thể hoá của chiến lược tổng quát.

+ *Chiến lược về con người*: Quá trình quản lý chiến lược bao gồm xây dựng, tổ chức thực hiện chiến lược. Việc xây dựng sẽ do những chuyên gia, những nhà phân tích thực hiện. Một chiến lược được xây dựng một cách hiệu quả công phu nhưng thực thi lại không tốt sẽ đem lại kết quả không cao. Do đó chúng ta không thể xem nhẹ việc tổ chức thực thi chiến lược. Việc thực thi lại do đội ngũ cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp thực hiện, do đó chiến lược có đem lại kết quả khả quan hay không là phụ thuộc vào không chỉ những nhà quản lý mà nó còn phụ thuộc vào toàn bộ đội ngũ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

Do đó trong quản lý chiến lược kinh doanh thì chiến lược con người là xương sống xuyên suốt toàn bộ quá trình hoạch định và tổ chức thực thi. Công tác thực hiện chiến lược con người phải chú ý đến các vấn đề sau:

- * Chú trọng công tác đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ cho đội ngũ lao động.
- * Xây dựng một hệ thống tổ chức quản lý có hiệu quả, tạo ra sự thông suốt trong quá trình thực hiện chiến lược.
- * Có chế độ thưởng phạt đúng đắn tạo nên tinh thần hăng say làm việc đồng thời giữ được kỷ cương làm việc, làm việc có trách nhiệm cao.
- * Giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng lao động, lựa chọn được những người có năng lực, thích hợp với công việc.

Trong nền kinh tế tri thức ngày nay vai trò của con người được coi là có tính quyết định nhất trong mọi nguồn lực.

+ *Chiến lược thị trường*: Chiến lược thị trường nhằm xác định các đoạn thị trường cho các loại sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp và đoạn thị trường nào là thị trường mục tiêu của doanh nghiệp, đâu là thị trường tiềm năng của doanh nghiệp.