

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ - 2010

Chương I

Tổng quan về quản lý chiến lược

I – Các khái niệm cơ bản về chiến lược và chính sách kinh doanh

Mục đích của chương là làm rõ các vấn đề sau:

- Chiến lược là gì?
- Phân biệt chiến lược và kế hoạch
- Vai trò của chiến lược

Ví dụ về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Mc Donald's

Năm 1993, Mc Donald's là nhà bán lẻ dẫn đầu thị trường tiêu dùng toàn cầu về cung cấp dịch vụ ăn uống, với một thương hiệu mạnh và hệ thống nhà hàng rộng khắp doanh thu đạt mức trên 22 tỷ USD. 2/3 trong số 13.000 nhà hàng được cấp quyền kinh doanh cho 3750 chủ sở hữu/chủ điều hành trên toàn thế giới. Doanh thu tăng bình quân ở mức 8 % trên toàn nước Mỹ và 20 % ngoài nước Mỹ trong 10 năm qua.

Các đặc trưng về chất lượng thực phẩm của công ty luôn đi tiên phong, hệ thống cung cấp, hệ thống sản xuất, chương trình marketing và đào tạo, công nghệ kỹ thuật được coi là tiêu chuẩn trên toàn thế giới. Ưu tiên chiến lược của công ty là tiếp tục tăng trưởng, với các khách hàng đặc biệt quan tâm, duy trì các nhà sản xuất hiệu quả và chất lượng, thực hiện hệ thống marketing giá trị cao và hiệu quả với nhãn hiệu Mc Donald' trên quy mô toàn cầu. Chiến lược của Mc Donald's có những yếu tố cơ bản như sau:

Ư Chiến lược tăng trưởng

- + Mỗi năm tăng thêm khoảng 700 đến 900 nhà hàng, một số do công ty sở hữu và một số cấp quyền kinh doanh, với khoảng 2/3 trong số đó mở bên ngoài nước Mỹ.
- + Khuyến khích các khách hàng thường xuyên tới ăn bằng cách tặng thêm số món trong thực đơn của bữa sáng và tối, giảm giá trong những dịp đặc biệt, và cung cấp những bữa ăn thêm.

Û Chiến lược cấp quyền kinh doanh

- + Lựa chọn rất cao trong việc cấp quyền kinh doanh (Phương pháp tiếp cận của Mc là chỉ tuyển những nhà trung gian tích cực và tài năng với tính liêm chính, kinh nghiệm kinh doanh và đào tạo họ trở lên năng động, chủ nhân tương lai của Mc; không cấp quyền kinh doanh cho các hãng, đối tác, hoặc các nhà đầu tư thụ động)

Ộ Chiến lược định vị và xây dựng

- Công ty chỉ đặt nhà hàng ở những vị trí tạo ra sự thoải mái cho khách hàng và đáp ứng được tiềm năng tăng trưởng doanh thu của công ty trong dài hạn. Công ty sử dụng

Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp các kỹ thuật sử dụng lựa chọn địa điểm một cách công phu để có được các vị trí hàng đầu. Tại Mỹ công ty bổ sung cho những nhà hàng ở ngoại ô và nội thành với các đại lý bán thực phẩm, gần các sân bay lớn, bệnh viện, và các trường đại học; bên ngoài nước Mỹ chiến lược là thành lập một hình ảnh truyền thống ở trung tâm thành phố, sau đó mở các cửa hàng rộng và có thể lái xe qua ở ngoài trung tâm thành phố. Ở những khu vực đó quyền sở hữu là không thực sự cần thiết, Mc Donald's đảm bảo cho thuê trong dài hạn.

- Giảm chi phí thuê địa điểm và xây dựng bằng cách sử dụng những thiết kế chuẩn lưu kho hiệu quả và hợp nhất các đơn hàng mua bán thiết bị và nguyên liệu theo hệ thống toàn cầu (Một trong bốn thiết kế được phê duyệt có kích thước nhỏ bằng một nửa so với truyền thống, đòi hỏi lô đất có kích thước nhỏ hơn, rẻ hơn khoảng 25% và có thể cung cấp số lượng khách như nhau).

- Sử dụng các thiết kế hấp dẫn và tạo sự thoải mái cả trong và ngoài và ở đó có thể cung cấp lối lái xe qua và sân chơi cho trẻ em.

ở Chiến lược sản phẩm

- Đưa ra thực đơn hạn chế

- Mở rộng các sản phẩm miễn phí bổ sung nhiều loại thức ăn nhanh mới (gà, món ăn Mexico, pizza, và nhiều thứ khác) và đưa ra nhiều hơn các món cho khách hàng quan tâm đến sức khỏe.

- Thực hiện thử nghiệm rộng rãi để đảm bảo chất lượng cao và ổn định và đáp ứng cầu đa dạng của khách hàng trước khi đưa thực đơn mới ra toàn hệ thống.

ở Chiến lược lưu kho

- Thiết lập tiêu chuẩn về sản phẩm một cách nghiêm ngặt

- Tuân thủ quy định hoạt động nhà hàng một cách chặt chẽ (đặc biệt như chuẩn bị thức ăn, sự vệ sinh nơi lưu trữ và dịch vụ thanh toán thân thiện và nhã nhặn), xây dựng mối quan hệ gần gũi với các nhà cung cấp để đảm bảo rằng thực phẩm luôn an toàn và chất lượng cao nhất. (Nhìn chung, Mc Donald's không cung cấp thực phẩm, giấy gói và trang thiết bị cho nhà hàng; thay vì việc đó, công ty cho phép các nhà hàng mua những sản phẩm này từ những nhà cung cấp.

- Phát triển hệ thống thiết bị và sản xuất mới sao cho cải tiến năng lực phục vụ nhanh hơn, thức ăn hương vị tốt hơn và chính xác hơn.

ở Chiến lược xúc tiến bán hàng, marketing và buôn bán

- Đề cao hình ảnh của Mc Donald's về chất lượng, dịch vụ, vệ sinh và giá trị qua việc quảng cáo liên tục trên các phương tiện truyền thông và tài trợ khuyến mại bán hàng với các khoản phí gắn với phần trăm doanh thu tiêu thụ.

Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp

- Tiếp tục sử dụng việc định giá dựa trên giá trị và cung cấp những bữa ăn thêm để gia tăng số lượng khách hàng.

- Sử dụng Ronald Mc Donald's để tạo nhận thức thương hiệu lớn hơn cho trẻ em và sử dụng tiền tố Mc để củng cố sự liên hệ giữa các món ăn trong thực đơn và Mc Donald's.

D Chiến lược đào tạo và quản trị nguồn nhân lực

- Trả lương theo tỷ lệ hợp lý và không có sự phân biệt đối xử ở tất cả các đơn vị; đào tạo kỹ năng nghề nghiệp; thưởng cho cá nhân và tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ; tạo cơ hội thăng tiến sự nghiệp.

- Thuê đội ngũ nhân viên nhà hàng với thái độ làm việc tốt và nhã nhặn, đào tạo họ làm việc sao cho tạo ấn tượng cho khách hàng.

- Đào tạo riêng về việc đem lại sự thoải mái cho khách hàng và điều hành nhà hàng ăn nhanh cho giám đốc nhà hàng, trợ lý giám đốc và người được cấp quyền kinh doanh.

1.1. Chiến lược và phân loại chiến lược

Về mặt lịch sử, chiến lược được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự. Sau đó mới du nhập vào các lĩnh vực khác của đời sống kinh tế xã hội. Hiện nay chiến lược được triển khai và áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản lý. Và chiến lược đã thực sự khẳng định như là một hướng, một phương pháp quản lý có hiệu quả.

Hiện vẫn còn khá nhiều quan niệm khác nhau về chiến lược kinh doanh. Nhưng cách tiếp cận phổ biến hiện nay xác nhận: *Chiến lược kinh doanh là tổng hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp lớn về sản xuất kinh doanh, về tài chính và con người nhằm đưa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lên một trạng thái cao hơn về chất. Có thể hiểu chiến lược kinh doanh là một chương trình hành động tổng quát mà doanh nghiệp vạch ra nhằm đạt được các mục tiêu trong một thời kỳ nhất định.* Tuy nhiên để hiểu rõ khái niệm về chiến lược cần thấy rõ các đặc trưng của chiến lược, các đặc trưng đó bao gồm:

- Chiến lược xác định mục tiêu và phương hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ tương đối dài (3 năm, 5 năm, thậm chí dài hơn...). Chính khung khổ của các mục tiêu và phương pháp dài hạn đó đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển liên tục và vững chắc trong môi trường kinh doanh đầy biến động của kinh tế thị trường.

- Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo phương hướng dài hạn, có tính định hướng còn trong thực hành kinh doanh phải thực hiện phương châm kết hợp mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế, kết hợp chiến lược với sách lược và các phương án kinh

Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp doanh tác nghiệp. Hoạch định chiến lược là phác thảo khung khổ cho các hoạt động kinh doanh dài hạn của doanh nghiệp trong tương lai dựa trên cơ sở thông tin thu thập được qua quá trình phân tích và dự báo.

- Mọi quyết định chiến lược quan trọng trong quá trình xây dựng, quyết định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chiến lược đều phải được tập trung về người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc xây dựng chiến lược của doanh nghiệp do đội ngũ cán bộ tư vấn của doanh nghiệp tham gia cung cấp thông tin, còn các quyền ra các quyết định quan trọng thuộc về lãnh đạo doanh nghiệp.

- Chiến lược phải đảm bảo yêu cầu bí mật thông tin kinh doanh trong nền kinh tế thị trường.

- Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng, lựa chọn và thực thi dựa trên cơ sở lợi thế so sánh của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình khi xây dựng chiến lược và thường xuyên soát xét các yếu tố nội tại khi thực thi chiến lược.

- Chiến lược kinh doanh trước hết và chủ yếu được xây dựng cho các ngành nghề kinh doanh, các lĩnh vực kinh doanh chuyên môn hoá, truyền thống, thế mạnh của doanh nghiệp. Điều đó đặt doanh nghiệp vào thế phải xây dựng, lựa chọn và thực thi chiến lược cũng như tham gia kinh doanh trên thương trường đã có chuẩn bị và có thế mạnh.

1.2- Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp

Trong bất kỳ lĩnh vực nào của quản lý, chiến lược vẫn khẳng định ưu thế trên các mặt:

+ Định hướng hoạt động dài hạn và là cơ sở vững chắc cho triển khai hoạt động trong tác nghiệp. Thiếu vắng chiến lược hoặc chiến lược không được thiết lập rõ ràng, có luận cứ sẽ làm cho hoạt động mất hướng, chỉ thấy trước mắt không thấy được trong dài hạn, chỉ thấy cục bộ mà không thấy cái toàn thể.

+ Tạo cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu triển khai, đầu tư phát triển, đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực. Trong thực tế phần lớn các sai lầm trả giá về về đầu tư, về nghiên cứu triển khai.. có nguồn gốc từ chỗ thiếu vắng hoặc có sự sai lệch trong xác định mục tiêu chiến lược.

+ Tạo cơ sở cho các doanh nghiệp chủ động phát triển các hướng kinh doanh phù hợp với môi trường trên cơ sở tận dụng các cơ hội, tránh được các rủi ro, phát huy các lợi thế của doanh nghiệp trong kinh doanh.

+ Cải thiện căn bản tình hình, vị thế của một công ty, một ngành, một địa phương. Các lợi ích được xác lập cả về mặt tài chính và phi tài chính.

Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp
Nghiên cứu một cách toàn diện các lợi ích của quản trị chiến lược, Greenly đã ra các lợi ích sau đây:

- Nó cho phép nhận biết, ưu tiên và tận dụng các cơ hội,
- Nó đưa ra những vấn đề khách quan về vấn đề quản trị,
- Nó xác lập cơ cấu của các quan hệ hợp tác và kiểm soát sự cải thiện các hoạt động.
- Nó tối thiểu hoá tác động của những thay đổi có hại
- Nó cho phép có các quyết định chính yếu trong việc hỗ trợ tốt hơn các mục tiêu đã thiết lập
- Nó thể hiện sự phân phối hiệu quả thời gian và các nguồn lực cho các cơ hội đã xác lập.
- Giảm thiểu thời gian cho sự điều chỉnh lại các quyết định sai sót hoặc quyết định đặc biệt.
- Nó là cơ sở hình thành cơ cấu thông tin nội bộ.

1.3 – Mối quan hệ giữa chiến lược và kế hoạch tác nghiệp

Chiến lược được coi là bản định hướng cho toàn bộ doanh nghiệp. Kế hoạch hoá chiến lược được coi là kế hoạch khung vì chu kỳ kế hoạch hoá dài sẽ luôn không đảm bảo tính chắc chắn. Kế hoạch chiến lược chứa đựng chủ yếu tập trung các nguồn lực hướng vào các vùng kinh doanh chiến lược nhất định và kế hoạch đầu tư cần thiết cho nó. Kế hoạch chiến lược làm cơ sở cho sự hình thành các kế hoạch tác nghiệp. Về nguyên tắc kế hoạch tác nghiệp phải phù hợp với kế hoạch chiến lược

II – Mô hình quản trị chiến lược

2.1 - Quản trị chiến lược

Trước đây trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung, để có thể thành công các doanh nghiệp thường tập trung mọi nỗ lực quản lý vào việc hoàn thành các chức năng hoạt động nội bộ doanh nghiệp và thực hiện các công việc hàng ngày của mình một cách có hiệu quả nhất. Điều này đem lại cho doanh nghiệp những kết quả to lớn khi mà nhà nước thực hiện hộ chức năng định hướng, và doanh nghiệp chỉ sản xuất theo chỉ tiêu kế hoạch của nhà nước mà không phải lo đầu ra cho sản phẩm của mình. Tuy nhiên, trong nền kinh tế thị trường doanh nghiệp phải tự lo cho sự tồn tại và phát triển của mình. Chính vì thế, việc tìm ra một hướng đi đúng đắn có ý nghĩa rất quan trọng và quản trị chiến lược mới thực sự phát huy được lợi thế của mình.

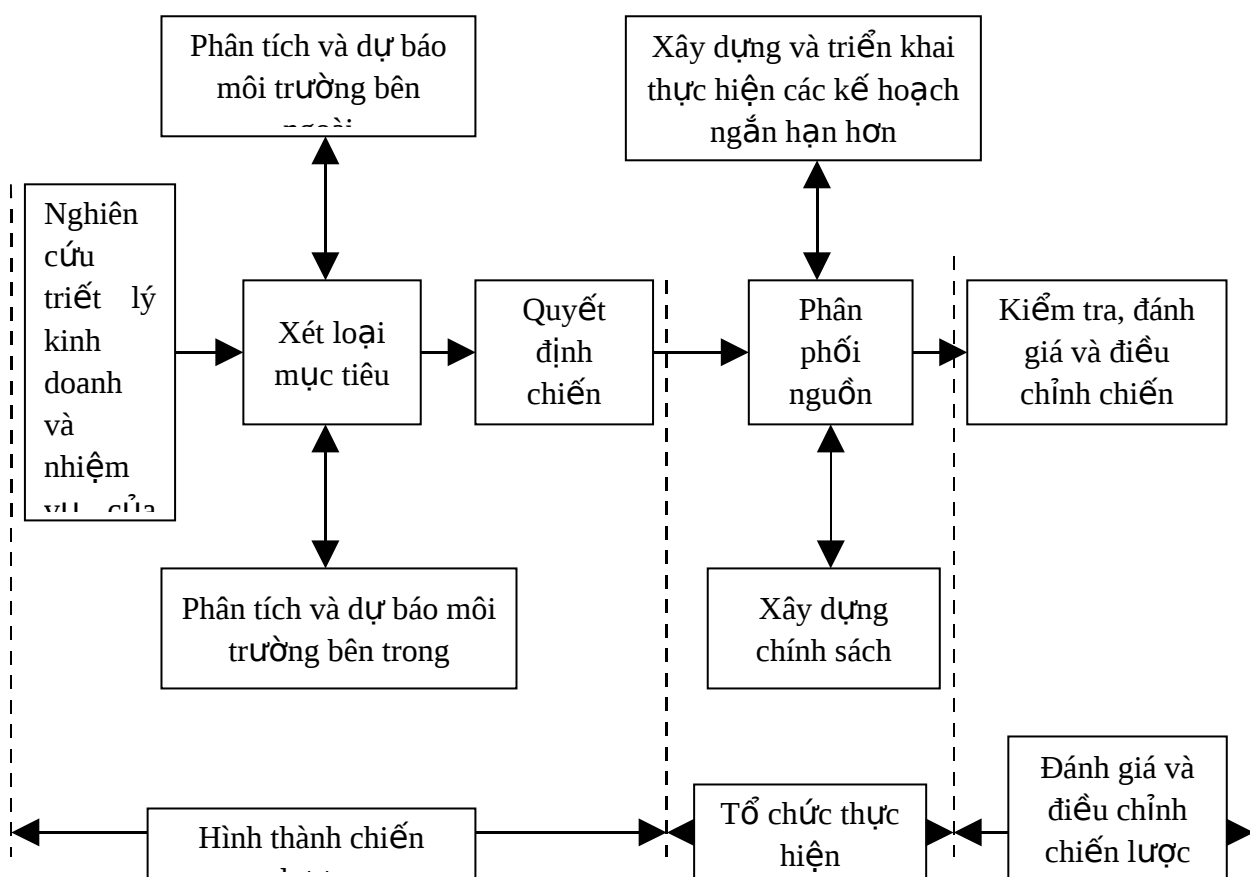
Về cơ bản, quản trị chiến lược không phủ nhận các thông lệ quản lý đã được khẳng định mà nó chỉ nhấn mạnh vào trách nhiệm của ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc định hướng sự phát triển của doanh nghiệp. Về mục đích, quản trị chiến lược giúp

Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp cho các tổ chức đạt được mục tiêu trong kết quả hoạt động của mình nhờ việc tăng cường hiệu quả và tính linh hoạt trong kinh doanh.

Về khái niệm, hiện nay có rất nhiều khái niệm khác nhau về chiến lược nhưng các khái niệm đó đều có chung một số nội dung được mọi người thừa nhận. Theo đó quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu, phân tích môi trường kinh doanh bên trong cũng như bên ngoài, trong hiện tại cũng như các triển vọng của tương lai; xác lập các nhiệm vụ chức năng và xây dựng hệ thống mục tiêu cần theo đuổi; hoạch định, thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược nhằm giúp cho tổ chức vận dụng hữu hiệu các nguồn lực và tiềm năng của tổ chức để đạt được những mục tiêu mong muốn. Nội dung chủ yếu của quá trình quản trị chiến lược bao gồm ba giai đoạn là: hoạch định chiến lược, tổ chức thực hiện chiến lược và kiểm tra đánh giá, điều chỉnh chiến lược.

2.2 – Mô hình quản trị chiến lược

Để có thể hình dung một cách tổng quan về quản trị chiến lược ta dùng các mô hình để diễn đạt. Có rất nhiều mô hình khác nhau mô tả quá trình quản trị chiến lược nhưng về cơ bản các mô hình này không khác nhau nhiều. Dưới đây là mô hình mang tính bao quát hơn cả. Mô hình này chia toàn bộ chu kỳ quản trị chiến lược thành chín bước cụ thể như sau:



Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp

Bước 1, nghiên cứu triết lý kinh doanh, mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp. Bước này thực hiện việc nghiên cứu lại triết lý kinh doanh, mục tiêu và các nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp.

Bước 2, phân tích môi trường bên ngoài. Bước này nhằm xác định được mọi cơ hội và đe dọa có thể xuất hiện trong thời kỳ kinh doanh chiến lược.

Bước 3, phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp. Phân tích bên trong nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong thời kỳ kinh doanh chiến lược.

Bước 4, xét lại mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược. Bước này có nhiệm vụ dựa trên cơ sở các kết quả nghiên cứu ở các bước trên mà đánh giá lại xem mục tiêu, nhiệm vụ ở thời kỳ kinh doanh chiến lược là gì.

Bước 5, *Quyết định chiến lược kinh doanh*. Quyết định chiến lược kinh doanh chính là bước xác định và lựa chọn chiến lược kinh doanh cụ thể cho thời kỳ chiến lược. Tùy theo phương pháp xây dựng chiến lược cụ thể mà doanh nghiệp sử dụng các kỹ thuật xây dựng và đánh giá để quyết định chiến lược tối ưu cho thời kỳ chiến lược.

Bước 6, *tiến hành phân phối các nguồn lực*. Hiểu đơn giản nhất thì phân phối các nguồn lực chính là việc phân bổ các nguồn lực sản xuất cần thiết trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược đã xác định.

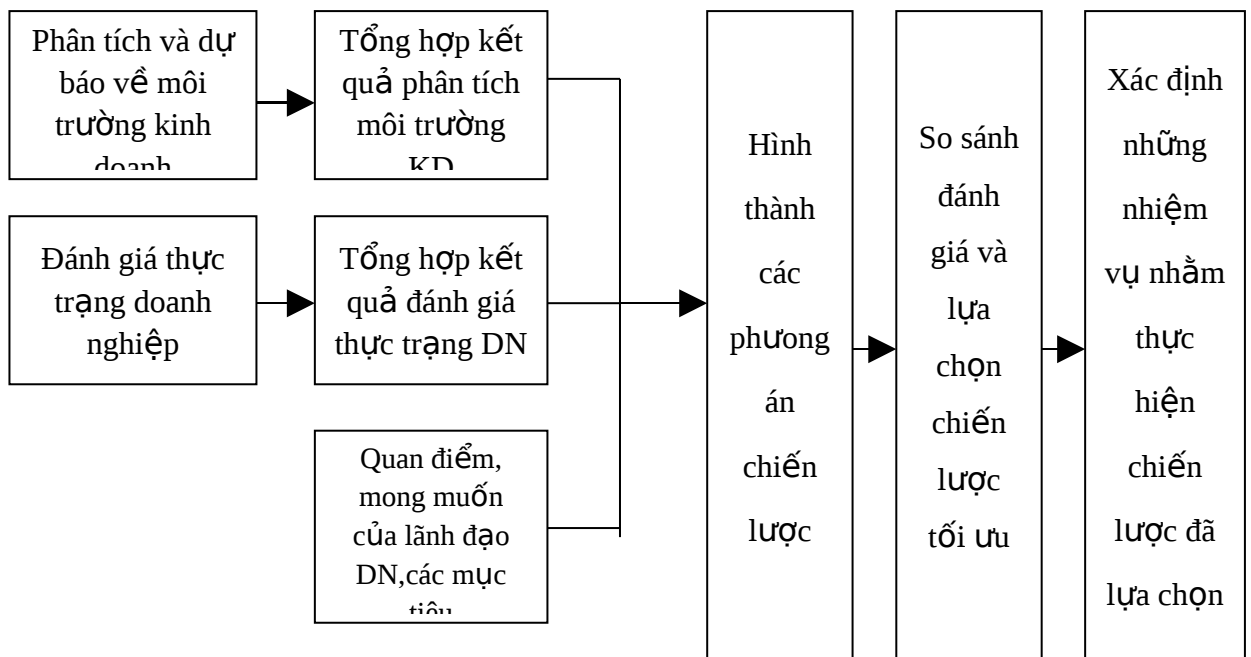
Bước 7, xây dựng các chính sách. Nội dung của bước này là xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp với các điều kiện của thời kỳ chiến lược. Các chính sách kinh doanh được quan niệm là các chính sách gắn trực tiếp với từng lĩnh vực hoạt động chức năng như Marketing, sản phẩm, sản xuất...

Bước 8, xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch ngắn hạn hơn

Bước 9, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh.

IV – Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh

Có nhiều cách thức đã được tổng kết để xây dựng chiến lược ở cấp doanh nghiệp hay đơn vị kinh doanh độc lập. Tuy nhiên, không có một quy trình nào được coi là hoàn hảo nhưng nội dung của các quy trình này về cơ bản đồng nhất với nhau. Trong thực tế, khi áp dụng người ta thường kết hợp các quy trình. Sau đây là quy trình 8 bước hoạch định chiến lược cấp doanh nghiệp.



Hình 1.1 – Quy trình 8 bước xây dựng chiến lược

**Xác định chức năng nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược
của doanh nghiệp**

2.1 – Chức năng nhiệm vụ và mục tiêu của doanh nghiệp.

Chức năng nhiệm vụ là lý do tồn tại của doanh nghiệp. Nó phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Chức năng nhiệm vụ cũng xác định lĩnh vực kinh doanh, thông thường là các loại sản phẩm cơ bản hoặc loại hình dịch vụ chính, các nhóm khách hàng hàng đầu... Khi đề ra chức năng nhiệm vụ cần tính tới các yếu tố sau:

- (1) Lịch sử hình thành doanh nghiệp
- (2) Sở thích hiện tại của lãnh đạo và chủ sở hữu
- (3) Tình hình môi trường kinh doanh
- (4) Nguồn nhân lực hiện có
- (5) Các điểm mạnh hay lợi thế đặc biệt nào đó

Sau khi phân tích, đánh giá môi trường để tìm cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Việc soạn thảo chiến lược phải bắt đầu từ việc xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược để từ đây xác định các chiến lược kinh doanh trong thực tiễn, từ đây đưa ra các chiến lược đặc thù về một bộ phận trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Việc xác định chính xác nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược có ý nghĩa quyết định về sự thành công của việc soạn thảo và thực thi chiến lược, có ý nghĩa thiết thực trong việc thực hiện từng bước mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp.

Xác định nhiệm vụ chiến lược: Xác định nhiệm vụ chiến lược, chính là trả lời câu hỏi công việc kinh doanh của doanh nghiệp chúng ta là gì ?

Nhiệm vụ kinh doanh là mục đích kinh doanh từ đó xác định lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, loại sản phẩm hoặc loại hình dịch vụ chính, nhu cầu thị trường hoặc những mong muốn những nguyện vọng của các thành phần có liên quan đến doanh nghiệp.

Khi xác định nhiệm vụ kinh doanh cần chú ý các yêu cầu sau:

Phải rõ ràng, nghĩa là nhiệm vụ phải cung cấp các tư liệu chính xác và đầy đủ.

Làm rõ thái độ của doanh nghiệp đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Nội dung của nhiệm vụ phải có tính khái quát cao.

Khi xác định nhiệm vụ phải giải quyết các ý kiến khác nhau từ đó có một sự thống nhất về nhiệm vụ bởi vì mọi sự thay đổi về nhiệm vụ luôn kéo theo sự thay đổi về mục tiêu chiến lược, thay đổi về tổ chức, cách cư xử...