

Chương I

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



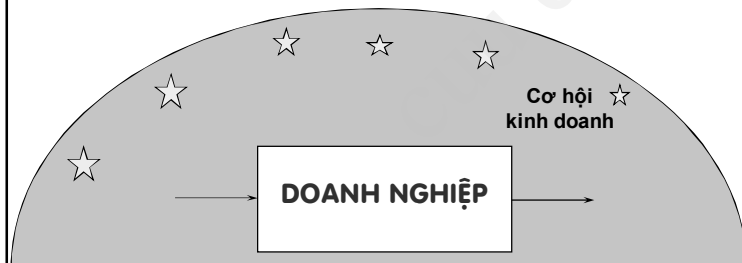
ThS. ĐOÀN XUÂN HẬU

NỘI DUNG

- **Quan điểm về chiến lược & Quản trị chiến lược**
 - Sự cần thiết của chiến lược trong kinh doanh
 - Chiến lược kinh doanh là gì?
 - Đặc trưng của chiến lược kinh doanh
 - Quản trị chiến lược là gì?
 - Nhà quản trị chiến lược là ai?
- **Mô hình QTCL**
- **Các giai đoạn của QTCL**
- **Lợi ích của QTCL**

Tiếp cận về doanh nghiệp

Quan điểm: Doanh nghiệp là một cơ thể sống



SỰ CẦN THIẾT CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH?

Bối cảnh

- Toàn cầu hóa: sự phụ thuộc lẫn nhau về kinh tế giữa các quốc gia tăng lên
- Cạnh tranh ngày càng khốc liệt
- Kỹ thuật thông tin, viễn thông
- Sự truyền bá, lan tỏa về mặt công nghệ
- Hàm lượng tri thức ngày càng cao
- Tài nguyên cạn kiệt
- Vòng đời nhu cầu

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH LÀ NGHỆ THUẬT

- Alain Threlart cho rằng "Chiến lược là nghệ thuật mà doanh nghiệp dùng để chống lại cạnh tranh và giành thắng lợi"
 M.Porter cho rằng "Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ"
 Như vậy, các tác giả này coi chiến lược kinh doanh là nghệ thuật để cạnh tranh trên thị trường và phát triển doanh nghiệp

2. THEO QUAN ĐIỂM VỀ PHẠM TRÙ QUẢN LÝ THÌ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH LÀ MỘT DẠNG KẾ HOẠCH

- G. Arlleret cho rằng "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"
 - D.Bizrell và nhóm tác giả cho rằng "Chiến lược như là kế hoạch tổng quát dẫn dắt hoặc hướng doanh nghiệp đi đến mục tiêu mong muốn. Nó là cơ sở cho việc định ra các chính sách và các thủ pháp tác nghiệp".
 - Gluecl cho rằng: "Chiến lược là một loại kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và tổng hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu của doanh nghiệp sẽ được thực hiện."

3. THEO QUAN ĐIỂM KẾT HỢP SỰ THỐNG NHẤT

- "Chiến lược kinh doanh là nghệ thuật phối hợp các hoạt động và điều khiển chúng nhằm đạt tới mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp".
 - Chandler coi chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu dài hạn cơ bản của doanh nghiệp, đồng thời chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu và tổ chức thực hiện các mục tiêu đó.
 Trong doanh nghiệp "Chiến lược kinh doanh là một nghệ thuật thiết kế tổ chức các phương tiện nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp và có mối quan hệ với sự biến đổi của môi trường kinh doanh và cạnh tranh"

Thấu hiểu khái niệm Chiến lược

❖ Chiến lược khác với khát vọng

- "Chiến lược của chúng tôi là trở thành người số 1 hay số 2..."
- "Chiến lược của chúng tôi là tăng trưởng..."
- "Chiến lược của chúng tôi là trở thành công ty số 1 thế giới..."
- "Chiến lược của chúng tôi là tạo ra siêu lợi nhuận cho cổ đông..."

❖ Chiến lược không chỉ đơn thuần là một hành động cụ thể

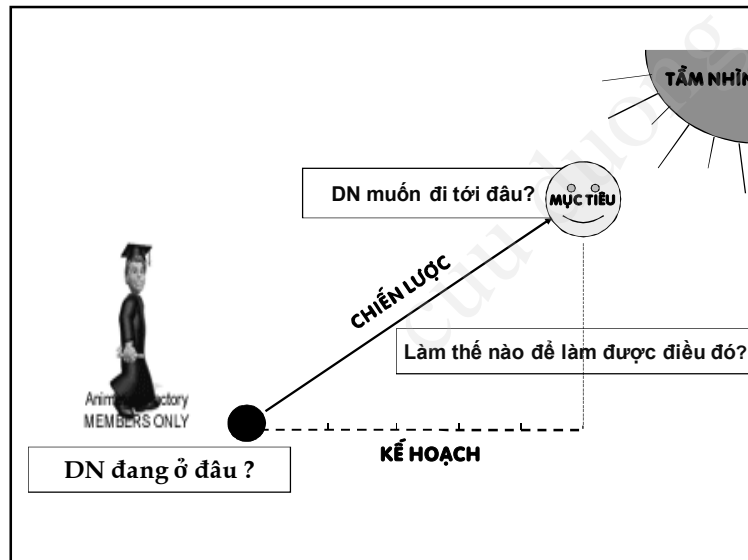
- "Chiến lược của chúng tôi là sáp nhập với..."
- "... quốc tế hóa..."
- "... thống trị ngành..."
- "... thuê ngoài..."
- "... tăng đôi ngân sách cho R&D..."

❖ Chiến lược không phải là tầm nhìn, hoài bão

- "Chiến lược của chúng tôi là cung cấp những SP/DV thượng hạng..."
- "... phát triển công nghệ cho nhân loại..."



Chiến lược xác định **phương pháp riêng** của công ty trong cạnh tranh; và những **lợi thế cạnh tranh** làm nền tảng cho phương pháp đó



Chiến lược kinh doanh?



- ✓ để hài lòng khách hàng
- ✓ để thích ứng với thay đổi của thị trường
- ✓ để vượt qua đối thủ
- ✓ để tăng trưởng trong kinh doanh
- ✓ để quản lý những phần chức năng của kinh doanh và phát triển năng lực tổ chức cần thiết
- ✓ để đạt được mục tiêu chiến lược và tài chính

Đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh

- Xác định mục tiêu cơ bản cần đạt được trong từng thời kỳ
- Phác thảo phương hướng hành động của doanh nghiệp
- Xây dựng trên cơ sở lợi thế cạnh tranh, sử dụng phối hợp các nguồn lực để giành ưu thế trong cạnh tranh
- Phản ánh quá trình liên tục
 - *Xây dựng ⇒ thực hiện ⇒ đánh giá và điều chỉnh*
- Tư tưởng tiến công giành thắng lợi trong cạnh tranh

Vai trò của chiến lược kinh doanh

- ✓ Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nhận rõ mục đích, hướng đi của mình làm cơ sở, kim chỉ nam cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- ✓ Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh, đồng thời có biện pháp chủ động vượt qua những nguy cơ và mối đe dọa trên thương trường cạnh tranh.
- ✓ Chiến lược kinh doanh góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.
- ✓ Chiến lược kinh doanh tạo ra các căn cứ vững chắc cho việc đề ra các chính sách và quyết định về sản xuất kinh doanh phù hợp với những biến động của thị trường.

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC ?

- Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp nhằm giúp tổ chức đạt mục tiêu của mình.

Quản trị chiến lược

- ✓ **Nhà quản trị chiến lược:** cá nhân chịu trách nhiệm cao nhất về sự thành công của doanh nghiệp
 - Chủ tịch hội đồng quản trị (Board Chair)
 - Giám đốc điều hành (Chief Executive Officer (CEO))
 - Trưởng phòng chiến lược (Chief Strategy Officer)
 - ...
- ✓ **Đặc điểm**
 - *Tầm nhìn chiến lược*
 - *Mẫn cảm đối với những thay đổi*
 - *Khả năng lãnh đạo*
 - ...

Quản trị chiến lược

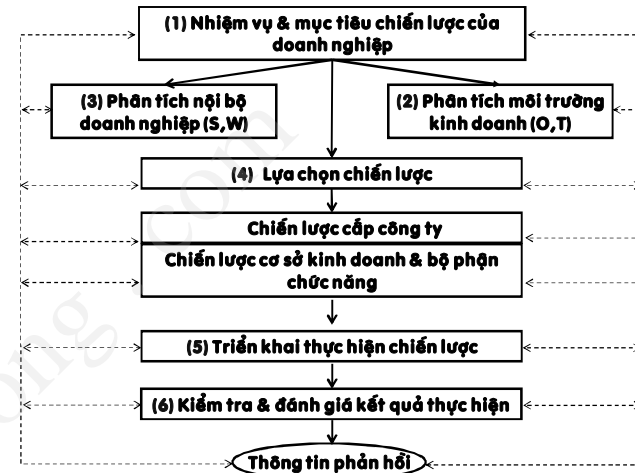
Thuật ngữ

- **Tầm nhìn** (Vision): Hình dung về doanh nghiệp trong tương lai, hình thành từ xác định giá trị cốt lõi, mục đích hoạt động và mục tiêu dài hạn của DN
- **Điểm mạnh** (Strengths): Đặc điểm bên trong thuận lợi cho quá trình đạt mục tiêu dài hạn
- **Điểm yếu** (Weaknesses): Đặc điểm bên trong cản trở quá trình đạt được mục tiêu dài hạn
- **Cơ hội** (Opportunities): Điều kiện bên ngoài thuận lợi để đạt mục tiêu dài hạn
- **Nguy cơ** (Risk): Điều kiện bên ngoài cản trở quá trình đạt mục tiêu dài hạn

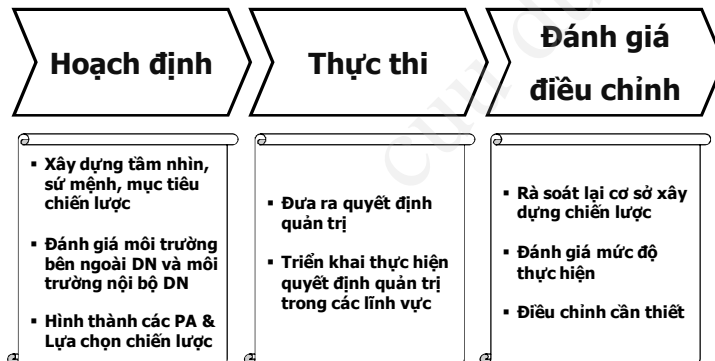
Phân biệt một số khái niệm

- **Chiến lược**: định hướng hoạt động
- **Chính sách**: triển khai áp dụng cụ thể
- **Kế hoạch**: chương trình hành động cụ thể

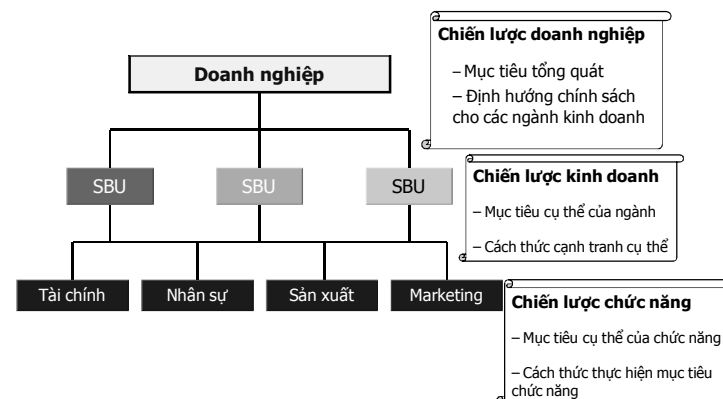
MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



CÁC GIAI ĐOẠN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

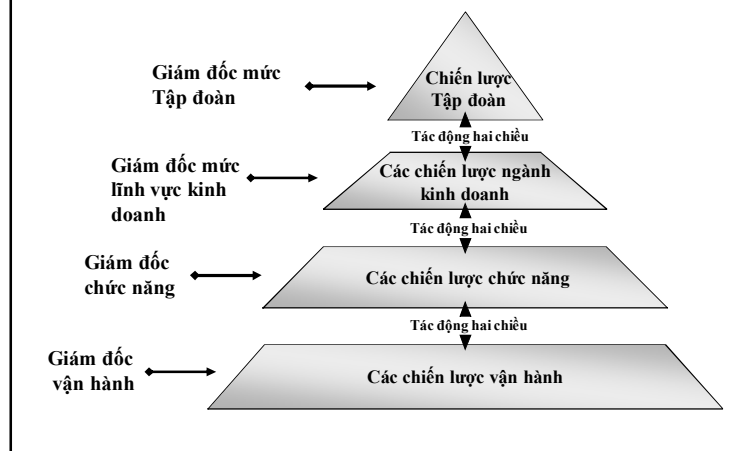


CÁC CẤP QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

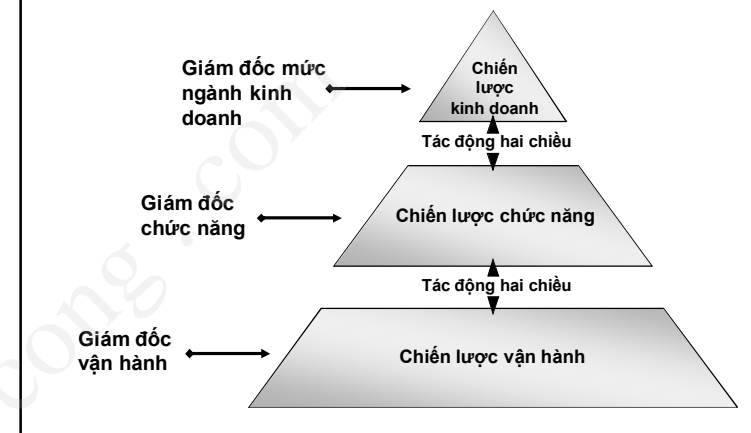


* SBU: Strategic Business Unit

Các mức độ lập chiến lược tại công ty đa ngành



Các mức độ lập chiến lược tại công ty đơn ngành



LỢI ÍCH CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

QTCL là cần thiết đối với bất kỳ tổ chức nào vì

- Cách tiếp cận chủ động tốt hơn là bị động
- Khuyến khích sự thay đổi
- Phối hợp các quyết định quản trị tại các cấp khác nhau
- Hướng nỗ lực tới tương lai
- Phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn
- Lợi ích về tài chính: tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, tăng năng suất lao động

Câu hỏi

Thách thức đối với quản trị chiến lược trong thời gian hiện nay?