

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

BIÊN SOẠN: ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN

NXB TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TPHCM, tháng 12 năm 2013

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	6
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	1
1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC	1
1.1.1. Khái niệm	1
1.1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh.....	2
1.1.3. Yêu cầu đối với chiến lược kinh doanh.	4
1.1.4. Các cấp chiến lược	4
1.2. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	5
1.2.1. Khái niệm	5
1.2.2. Vai trò của quản trị chiến lược.....	5
1.2.3. Các mô hình quản trị chiến lược	7
1.2.4. Các giai đoạn quản trị chiến lược.....	12
1.2.5. Ra quyết định chiến lược.....	15
CHƯƠNG 2: VIỄN CẢNH, SỨ MẠNG VÀ	21
MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	21
1.1. IỄN CẢNH CỦA DOANH NGHIỆP	21
1.1.1. Khái quát về viễn cảnh của doanh nghiệp.....	21
1.1.2. Các yếu tố cấu thành của Viễn cảnh (Cấu trúc của viễn cảnh)	22
2.2. SỨ MẠNG (NHIỆM VỤ) CỦA DOANH NGHIỆP.....	25
2.2.1. Khái quát về sứ mạng và bản tuyên bố sứ mạng.....	25
2.2.2. Vai trò của Bản tuyên bố về sứ mạng	26
2.2.3. Nội dung của bản tuyên bố về sứ mạng	26
2.3 - MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP.....	27
2.3.1. Khái quát về hệ thống mục tiêu chiến lược.....	27
2.3.2. Vai trò của mục tiêu	28
2.3.3. Các yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu chiến lược	29
2.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược.	30
2.3.5. Lựa chọn các mục tiêu chiến lược.....	31
CHƯƠNG 3	34
PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	34
3.1- KHÁI QUÁT VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	34
3.1.1. Môi trường bên ngoài.....	34
3.1.2. Môi trường bên trong.....	35
3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.....	35

3.2.1. Mục đích, ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài.....	35
3.2.2 Nội dung phân tích môi trường bên ngoài	37
3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG.....	50
3.3.1. Mục đích, ý nghĩa của việc phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp.....	50
3.3.2. Nội dung phân tích môi trường bên trong.....	52
CHƯƠNG 4: LỢI THẾ CẠNH TRANH.....	68
4.1. KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH	68
4.1.1. Cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh.....	68
4.1.2. Bản chất của lợi thế cạnh tranh	68
4.2- TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH.....	70
4.2.1. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh.....	70
4.2.2. Các khối tạo lợi thế cạnh tranh.....	74
4.2.3 Các tiêu chuẩn để xác định lợi thế cạnh tranh bền vững	77
4.2.4. Lựa chọn lợi thế cạnh tranh.....	79
4.3. DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG	82
4.3.1. Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh.....	82
4.3.2. Cơ chế duy trì lợi thế cạnh tranh	85
4.3.3. Các yếu tố tác động đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh.....	87
CHƯƠNG 5: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP	90
5.1. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG	90
5.1.1- Chiến lược tăng trưởng tập trung	90
5.1.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết).....	93
5.1.3. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá	98
5.2- CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM.....	101
5.2.1. Cắt giảm chi phí	101
5.2.2. Thu lại vốn đầu tư	101
5.2.3. Thu hoạch.....	101
5.2.4. Chiến lược rút lui.....	102
5.3 CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI.....	102
CHƯƠNG 6: CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH.....	107
VÀ CẤP CHỨC NĂNG.....	107
6.1- CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH.....	107
6.1.1. Các chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế cạnh tranh (chiến lược cạnh tranh tổng quát	107
6.1.2. Các chiến lược cạnh tranh theo vị thế cạnh tranh	111
6.1.3. Chiến lược cạnh tranh theo các giai đoạn phát triển của ngành	114
6.1.4. Chiến lược đầu tư.....	121

6.2 - CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG.....	123
6.2.1. Quan điểm và vai trò của chiến lược chức năng.....	123
6.2.2. Các chiến lược chức năng.....	123
CHƯƠNG 7: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	135
7.1. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC	135
7.1.1. Ma trận SWOT.....	135
7.1.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận I-E)	139
7.1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	142
7.2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	142
7.2.1. Các căn cứ lựa chọn chiến lược	142
7.2.2. Yêu cầu của lựa chọn chiến lược	144
7.2.3. Quy trình lựa chọn chiến lược	146
CHƯƠNG 8 - TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	159
8.1. THỰC CHẤT, VAI TRÒ CỦA TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....	159
8.2. NỘI DUNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	159
8.2.1. Thiết lập mục tiêu hàng năm	159
8.2.2. Phân phối nguồn lực.....	162
8.2.3. Xây dựng, điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo mục tiêu chiến lược	164
8.2.4. Triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh.....	169
8.2.5. Đánh giá việc thực hiện chiến lược.....	171
8.3. HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH VÀ CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ.....	172
8.3.1. Hệ thống chính sách kinh doanh	172
8.3.2. Kế hoạch hành động.....	180
CHƯƠNG 9: KIỂM SOÁT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC.....	183
9.1. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC.....	183
9.1.1. Khái quát về kiểm soát chiến lược	183
9.1.2. Qui trình kiểm soát chiến lược	184
9.1.3. Các cấp kiểm soát chiến lược.....	186
9.2. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC.....	187
9.2.1. Khái quát về đánh giá chiến lược	187
9.2.2. Quá trình đánh giá chiến lược	189
9.2.3. Phương pháp đánh giá chiến lược.....	192
9.3. ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC	194
9.3.1. Hoạt động điều chỉnh chiến lược	194
9.3.2. Thực hiện thay đổi chiến lược và các bước thay đổi.....	195
CHƯƠNG 10 CHIẾN LƯỢC TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU.....	200

10.1. TOÀN CẦU HÓA VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	200
10.1.1. Những vấn đề đặt ra trong xu thế toàn cầu hóa.....	200
10.1.2. Những áp lực mà các doanh nghiệp phải đối mặt trước xu thế toàn cầu.....	202
10.2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU	204
10.2.1 . Chiến lược đa quốc gia	204
10.2.2. Chiến lược xuyên quốc gia	205
10.2.3 Chiến lược toàn cầu	206
10.2.4. Chiến lược quốc tế.....	206
10.3. CÁC PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG NƯỚC NGOÀI.....	207
10.3.1. Xuất khẩu	207
10.3.2. Bán bản quyền.....	208
10.3.3. Nhượng quyền kinh doanh.....	209
10.3.4. Liên doanh.....	209
10.3.5. Lập các công ty con sở hữu hoàn toàn	210
10.4. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU.....	211
10.4.1. Các lợi thế của liên minh chiến lược.....	211
10.4.2. Bất lợi của các liên minh chiến lược	211
TÀI LIỆU THAM KHẢO	213

LỜI NÓI ĐẦU

Mục tiêu chủ yếu của quản trị chiến lược là tạo sự thành công lâu dài cho doanh nghiệp. Việc giảm rào cản pháp lý và toàn cầu hoá đã làm gia tăng cường độ cạnh tranh. Cùng với đó là sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ làm rút ngắn vòng đời sản phẩm trên thị trường và sự thay đổi thị trường một cách năng động, nguy cơ phạm phải các sai lầm chiến lược đã gia tăng đáng kể. Doanh nghiệp nào ít chú trọng đến công tác quản trị chiến lược có thể sẽ rơi vào tình trạng bế tắc. Chính vì vậy, có thể nói quản trị chiến lược đã và đang trở nên hết sức quan trọng cho sự sống còn của mỗi doanh nghiệp khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. Xuất phát từ thực tế đó, quản trị chiến lược đã trở thành một trong những môn bắt buộc đối với ngành Quản trị kinh doanh trong các trường Đại học. Hiện nay, môn quản trị chiến lược đã được dạy tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và được xác định là nội dung quan trọng trong chương trình đào tạo cử nhân Quản trị kinh doanh của Học viện. Đây là môn học cung cấp các kiến thức nền tảng ban đầu về quản trị chiến lược cho sinh viên. Để đáp ứng cho nhu cầu học tập và nghiên cứu của sinh viên hệ Đại học tác giả đã biên soạn Bài giảng môn Quản trị chiến lược. Bài giảng được kết cấu thành 10 chương, được xây dựng trên cơ sở đề cương chương trình đã được duyệt giành cho hệ đại học Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông. Để biên soạn bài giảng tác giả đã cố gắng nghiên cứu, chọn lọc và tổng hợp những kiến thức cơ bản, tuy nhiên bài giảng có thể có những thiếu sót ngoài ý muốn của tác giả. Mong nhận được sự đóng góp xây dựng của các đồng nghiệp và sinh viên. Tác giả hy vọng nội dung bài giảng giúp ích cho các sinh viên tiếp cận môn học một cách dễ dàng mặc dù đây là một vấn đề khá phức tạp.

Hà Nội, tháng 11 năm 2016

Tác giả

Ths. Lê Thị Bích Ngọc

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm

Thuật ngữ chiến lược có nguồn gốc từ nghệ thuật quân sự thời xa xưa. Mượn thuật ngữ quân sự, từ "chiến lược" đã được sử dụng khá phổ biến trong đời sống kinh tế cả ở phạm vi vĩ mô cũng như vi mô. Ở phạm vi vi mô tồn tại khá nhiều quan niệm về chiến lược.

Theo cách tiếp cận truyền thống có thể đưa ra khái niệm về chiến lược kinh doanh như sau:

- Chiến lược kinh doanh là việc xác định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp đồng thời lựa chọn các tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện các mục tiêu đó.

- Cũng có thể hiểu chiến lược kinh doanh là phương thức mà các doanh nghiệp sử dụng để định hướng tương lai nhằm đạt được và duy trì những thành công.

- Cụ thể hơn có quan niệm cho rằng chiến lược kinh doanh là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định.

Như vậy cách tiếp cận truyền thống về chiến lược kinh doanh ngầm giả định quá trình xây dựng chiến lược liên quan tới quá trình kế hoạch hoá hợp lý dựa vào tư duy logic và các căn cứ cụ thể để đưa ra các quyết định chiến lược. *Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được xây dựng thông qua quá trình thiết lập các mục tiêu, xác định chương trình hành động tối ưu và phân bổ nguồn lực tương ứng để thực hiện một cách có hiệu quả nhất các mục tiêu đó.*

Tuy nhiên trong thực tế chiến lược có thể bắt nguồn từ nội bộ tổ chức, thậm chí từ những nhân viên cấp thấp nhất trong tổ chức mà không hề có bất kỳ một kế hoạch nào được dự định từ trước. Chiến lược của doanh nghiệp có thể là sự phản ứng lại các yếu tố không lường trước được trong môi trường kinh doanh, nó không chỉ là cái mà doanh nghiệp dự định làm mà còn là cái mà doanh nghiệp thực tế doanh nghiệp đang làm.

Như vậy theo cách tiếp cận mới chiến lược là sự kết hợp của những khía cạnh trong chiến lược đã có dự định từ trước và các chiến lược tức thời mới xuất hiện.

Trong đó chiến lược dự định của một tổ chức bao gồm những hoạt động mà tổ chức dự định theo đuổi, thực hiện và những chính sách thể hiện những quy định, những chỉ dẫn cho việc thực hiện những công việc mà kế hoạch đã đề ra.

Thực tiễn kinh doanh cũng cho thấy rất rõ là những chiến lược dự định là rất khác với những gì mà tổ chức thực hiện.

Sự khác biệt này do các lý do sau:

- Rất nhiều các chiến lược được đề ra nhưng không được thực hiện. Điều này có thể xảy ra do nhiều nguyên nhân.

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

- *Trước hết*, các chiến lược dù được tính toán và cân nhắc kỹ thì nó vẫn là những sản phẩm của con người, một khi không tính toán hết các nhân tố ảnh hưởng tới sự phát triển của tổ chức thì chiến lược dự định sẽ không thể tồn tại dưới thử thách khắc nghiệt của môi trường cạnh tranh khốc liệt.

- *Thứ hai*, thực tiễn quản trị chỉ ra rằng rất nhiều các tổ chức quan tâm tới hoạch định chiến lược, họ đề ra những chiến lược rất hay, tốn rất nhiều công sức, thời gian và tiền bạc song lại không quan tâm tới tổ chức thực hiện nó. Do đó, các chiến lược được hoạch định chỉ là những tài liệu với những dự định tốt đẹp đầy tham vọng nằm chết dí trong tủ hồ sơ hoặc để tạo dáng cho các nhà quản trị mà không bao giờ được thực hiện.

- *Thứ ba*, do không có kế hoạch thực hiện một cách có hiệu quả nên nhiều chiến lược dự định rất tốt đẹp cũng sẽ không được triển khai trong thực tiễn, hoặc gặp thất bại trong quá trình thực hiện do việc thực hiện biến những ý định, tư tưởng tốt đẹp thành hành động cụ thể là một việc làm khó khăn.

Thực tiễn quản trị cũng chỉ ra rõ ràng rằng không thiếu những chiến lược được hoạch định tồi và điều đó cũng tương tự như việc không thiếu những chiến lược tốt không được thực hiện hoặc được thực hiện tồi.

- Một số ít các chiến lược dự định được xây dựng một cách kỹ lưỡng có cơ sở vững chắc và được tổ chức thực hiện tốt sẽ trở thành các chiến lược được thực hiện. Nhưng ngay cả trong trường hợp này cũng đòi hỏi phải có những điều chỉnh một cách linh hoạt các chiến lược dự định trong quá trình thực hiện. Khó mà có được những chiến lược được thực hiện giống như chiến lược dự định trong điều kiện một môi trường thay đổi nhanh như hiện nay.

- Trong quá trình hoạt động của tổ chức có thể phát hiện ra những cơ hội do môi trường mang lại hoặc do các phát minh, sáng kiến của người lao động mà hình thành những chiến lược được gọi là chiến lược nổi lên. Những chiến lược nổi lên này được thực hiện và trở thành những chiến lược được thực hiện.

Cách tiếp cận mới về chiến lược làm nổi bật tầm quan trọng của việc thường xuyên liên tục thu thập và xử lý thông tin về các yếu tố trong môi trường kinh doanh để cung cấp các cơ sở xác đáng cho việc quyết định chiến lược.

Tóm lại dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động. Chiến lược kinh doanh xác định các mục tiêu dài hạn, các chính sách cũng như các giải pháp cần thiết để thực hiện các mục tiêu đã xác định.

1.1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh

1.1.2.1. Tính toàn cục

Chiến lược kinh doanh là sơ đồ tổng thể về sự phát triển của doanh nghiệp, nó quyết định quan hệ của doanh nghiệp với môi trường khách quan. Tính toàn cục của chiến lược kinh doanh thể hiện trên 3 mặt:

- Chiến lược kinh doanh phải phù hợp với xu thế phát triển toàn cục của doanh nghiệp, là cương lĩnh chỉ đạo toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải phù hợp với xu thế phát triển của đất nước về các mặt kinh tế kỹ thuật, xã hội trong một thời kỳ nhất định.

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải phù hợp với trào lưu hội nhập kinh tế thế giới.

Tính toàn cục của chiến lược kinh doanh đòi hỏi phải xem xét tất cả các bộ phận của doanh nghiệp, phải phân tích tình hình của toàn doanh nghiệp, hoàn cảnh toàn quốc và hoàn cảnh quốc tế. Nếu không có quan điểm toàn cục thì không thể có chiến lược kinh doanh tốt.

1.1.2.2. Tính nhìn xa.

Trước kia, nhiều doanh nghiệp vì không có quy hoạch chiến lược, gặp việc gì làm việc ấy, chạy theo phong trào nên làm việc vất vả mà không hiệu quả. Một trong những nguyên nhân của tình hình đó là do không nắm được xu thế phát triển của doanh nghiệp. Do đó, muốn xây dựng chiến lược kinh doanh tốt thì phải làm tốt công tác dự báo xu thế phát triển về kinh tế, kỹ thuật của xã hội. Một chiến lược thành công thường là một chiến lược trên cơ sở dự báo đúng.

1.1.2.3. Tính cạnh tranh.

Nếu không có cạnh tranh thì không cần thiết xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh. Do đó, tính cạnh tranh là đặc trưng bản chất nhất của chiến lược kinh doanh. Trong thời đại hiện nay, không có doanh nghiệp nào là không hoạt động trong môi trường cạnh tranh. Vì vậy, chiến lược kinh doanh phải tạo doanh nghiệp có được ưu thế cạnh tranh hơn đối thủ và do đó mà giành được thắng lợi trong cạnh tranh.

1.1.2.4. Tính rủi ro.

Chiến lược kinh doanh là quy hoạch phát triển của doanh nghiệp trong tương lai nhưng môi trường sinh tồn của doanh nghiệp trong tương lai là điều không chắc chắn, có thể thay đổi. Quá trình thời gian của chiến lược càng dài thì các nhân tố không chắc chắn của hoàn cảnh khách quan càng nhiều, mức độ không chắc chắn càng lớn, rủi ro của chiến lược càng lớn. Tính rủi ro của chiến lược kinh doanh đòi hỏi nhà doanh nghiệp phải đứng cao, nhìn xa, quan sát một cách thận trọng, khách quan tính chất và phương hướng thay đổi của hoàn cảnh khách quan mới có thể có được chiến lược đúng.

Hiện nay, với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, chiến lược kinh doanh không nên tính toán quá dài, chỉ nên tính 3 - 5 năm là vừa để bảo đảm tính linh hoạt và tính hiện thực của chiến lược.

1.1.2.5. Tính ổn định và tương đối.

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải có tính ổn định tương đối trong một thời kỳ nhất định. nếu không, nó sẽ không có ý nghĩa chỉ đạo đối với hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp. Môi trường khách quan và hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp là một quá trình vận động không ngừng. Chiến lược kinh doanh cũng phải có khả năng điều chỉnh, phù hợp với hoàn cảnh khách quan. Chiến lược kinh doanh không thể cố định một bề nhưng cũng không thể thay đổi một sớm một chiều mà tương đối ổn định.

1.1.3. Yêu cầu đối với chiến lược kinh doanh.

- Chiến lược kinh doanh phải đạt mục đích tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh.

Muốn đạt được yêu cầu này khi xây dựng chiến lược kinh doanh phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của doanh nghiệp mình, tập trung các biện pháp tận dụng thế mạnh chứ không dùng quá nhiều công sức cho việc khắc phục các điểm yếu tới mức không đầu tư gì thêm cho các mặt mạnh.

- Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo sự an toàn kinh doanh cho các doanh nghiệp.

Hoạt động kinh doanh chứa đựng trong lòng nó yếu tố mạo hiểm mà doanh nghiệp thường phải đương đầu. Do vậy sự an toàn trong kinh doanh nhiều khi lại là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp. Để đạt được yêu cầu này chiến lược kinh doanh phải có vùng an toàn, trong đó hạn chế thấp nhất khả năng rủi ro có thể xảy ra. Tránh tư tưởng xây dựng chiến lược theo kiểu được ăn cả, ngã về không.

- Phải xác định phạm vi kinh doanh, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu

+ Xác định phạm vi kinh doanh □ tránh dàn trải nguồn lực.

+ Xác định mục tiêu phải rõ ràng □ chỉ ra được những mục tiêu cơ bản nhất, then chốt nhất.

+ Có hệ thống, chính sách, biện pháp và điều kiện vật chất kỹ thuật, lao động làm tiền đề cho việc thực hiện các mục tiêu ấy.

- Phải dự đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai. Việc dự đoán này càng chính xác bao nhiêu thì chiến lược kinh doanh càng phù hợp bấy nhiêu.

- Phải có chiến lược kinh doanh dự phòng.

Vì chiến lược kinh doanh là để thực thi trong tương lai, mà tương lai lại là điều chưa biết □ khi xây dựng chiến lược phải tính đến những tình huống bất thường □ chiến lược kinh doanh nào sẽ được thay thế.

- Phải kết hợp độ chín muồi với thời cơ.

Chiến lược kinh doanh không chín muồi □ doanh nghiệp chắc chắn sẽ thất bại. Tuy nhiên nếu quá cầu toàn trong việc xây dựng chiến lược □ mất nhiều thời gian □ mất thời cơ.

1.1.4. Các cấp chiến lược.

Chiến lược có thể được quản lý ở nhiều cấp khác nhau trong một doanh nghiệp nhưng thông thường có 3 cấp chiến lược cơ bản.

1.1.4.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp

Chiến lược cấp Doanh nghiệp bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng quản lý các Doanh thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên này; Xác định một cơ cấu mong muốn của sản phẩm, dịch vụ, của các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia kinh doanh; xác định ngành kinh doanh (hoặc các ngành kinh doanh) mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành mỗi ngành

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

cần được kinh doanh như thế nào (thí dụ: liên kết với các chi nhánh khác của công ty hoặc kinh doanh độc lập...)

1.1.4.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tập trung vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh hoặc là một kết hợp sản phẩm thị trường mà doanh nghiệp tham gia kinh doanh. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà doanh nghiệp lựa chọn để nhấn mạnh, các thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành.

1.1.4.3 Chiến lược chức năng

Tập trung vào việc quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp và của mỗi đơn vị thành viên. Các chiến lược chức năng được phát triển nhằm thực hiện thành công chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và từ đó thực hiện thành công chiến lược cấp doanh nghiệp.

1.2 . TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.2.1. Khái niệm

Quản trị chiến lược doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược kinh doanh diễn ra lặp đi lặp lại theo hoặc không theo chu kỳ thời gian nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp luôn tận dụng được mọi cơ hội, thời cơ cũng như hạn chế hoặc xoá bỏ được các đe dọa, chướng ngại trên con đường thực hiện các mục tiêu của mình.

1.2.2. Vai trò của quản trị chiến lược

- Quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp định hướng rõ tầm nhìn chiến lược, sứ mạng (nhiệm vụ) và mục tiêu của mình. Thật vậy, muốn quản trị chiến lược có hiệu quả, các tổ chức phải quản lý hệ thống thông tin môi trường kinh doanh. Căn cứ vào đó, các nhà quản trị có thể dự báo được các xu hướng biến động của môi trường kinh doanh và xác định nơi nào mà doanh nghiệp cần đi đến trong tương lai, những gì cần phải làm để đạt được những thành quả lâu dài. Việc nhận thức kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho nhà quản trị cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công, tạo sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhà quản trị và các nhân viên và cùng nỗ lực để đạt được các mong muốn. Như vậy sẽ khuyến khích cả hai đối tượng trên đạt được những thành tích ngắn hạn, nhằm cải thiện tốt hơn lợi ích lâu dài của các doanh nghiệp.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp luôn có các chiến lược tốt, thích nghi với môi trường. Chiến lược là những giải pháp tổng quát, mang tính định hướng giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu dài hạn. Chiến lược được hình thành dựa vào các thông tin bên trong và bên ngoài doanh nghiệp và được lựa chọn theo một tiến trình mang tính khoa học. Đồng thời, trong quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản trị luôn luôn giám sát những biến động của môi trường kinh doanh và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Vì vậy, quản trị chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp luôn có chiến lược tốt, thích nghi với môi trường. Điều này rất quan trọng

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

trong bối cảnh môi trường ngày càng phức tạp, thay đổi liên tục và cạnh tranh diễn ra trên phạm vi toàn cầu.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp chủ động trong việc ra quyết định nhằm khai thác kịp thời các cơ hội và ngăn chặn hoặc hạn chế các rủi ro trong môi trường bên ngoài, phát huy các điểm mạnh và giảm các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp. Điều kiện môi trường mà các doanh nghiệp gặp phải luôn biến đổi. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Quá trình quản trị chiến lược buộc nhà quản trị phân tích và dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai gần cũng như tương lai xa. Nhờ thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh và từ đó đưa ra các quyết định mang tính chủ động. Điều đó có nghĩa là khi dự báo các cơ hội có khả năng xuất hiện, các nhà quản trị chuẩn bị kế hoạch để nắm bắt khi tình huống cho phép, hoặc khi gặp nguy cơ, các nhà quản trị có thể chủ động tác động vào môi trường để giảm bớt rủi ro hoặc chủ động né tránh. Mặt khác, điểm mạnh và điểm yếu luôn tồn tại trong tổ chức do đó nếu không quản trị chiến lược doanh nghiệp dễ bằng lòng với những gì hiện có, khi môi trường thay đổi điểm mạnh sẽ nhanh chóng trở thành điểm yếu và có nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh khai thác. Ngược lại nếu quản trị chiến lược, hệ thống thông tin của doanh nghiệp luôn rà soát điểm mạnh, điểm yếu để nhà quản trị có cơ sở tận dụng các điểm mạnh nhằm tăng khả năng cạnh tranh, đồng thời có kế hoạch làm giảm các điểm yếu để hạn chế rủi ro.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao hơn so với không quản trị. Các công trình nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp nào vận dụng quản trị chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với các kết quả mà họ đạt được trước đó và các kết quả của các doanh nghiệp không vận dụng quản trị chiến lược. Điều đó không có nghĩa là các doanh nghiệp vận dụng quản trị chiến lược sẽ không gặp phải các vấn đề, thậm chí có thể bị phá sản, mà nó chỉ có nghĩa là việc vận dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng của doanh nghiệp trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

Mặc dù có vai trò rất quan trọng, nhưng quản trị chiến lược vẫn có một số nhược điểm.

- Nhược điểm chủ yếu là để thiết lập quá trình quản trị chiến lược kinh doanh cần nhiều thời gian và sự nỗ lực. Tuy nhiên, một khi doanh nghiệp đã có kinh nghiệm về quá trình quản trị chiến lược kinh doanh thì vấn đề thời gian sẽ giảm bớt, dần dần đi đến tiết kiệm được thời gian. Hơn nữa, vấn đề thời gian cần cho việc lập kế hoạch sẽ kém phần quan trọng nếu doanh nghiệp được bù đắp nhiều lợi ích hơn.

- Các kế hoạch chiến lược kinh doanh có thể bị quan niệm một cách sai lầm là chúng được lập ra một cách cứng nhắc khi đã được ấn định thành văn bản. Các nhà Quản trị chiến lược quá tin tưởng là kế hoạch ban đầu của họ nhất thiết phải được thực hiện mà không đếm xỉa đến các thông tin bổ sung. Đây là sai lầm nghiêm trọng của việc vận dụng không đúng đắn quản trị chiến lược kinh doanh. Kế hoạch chiến lược kinh doanh phải năng động và phát triển vì rằng điều kiện môi trường biến đổi, và doanh nghiệp có thể quyết định đi theo các mục tiêu mới hoặc mục tiêu sửa đổi.

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

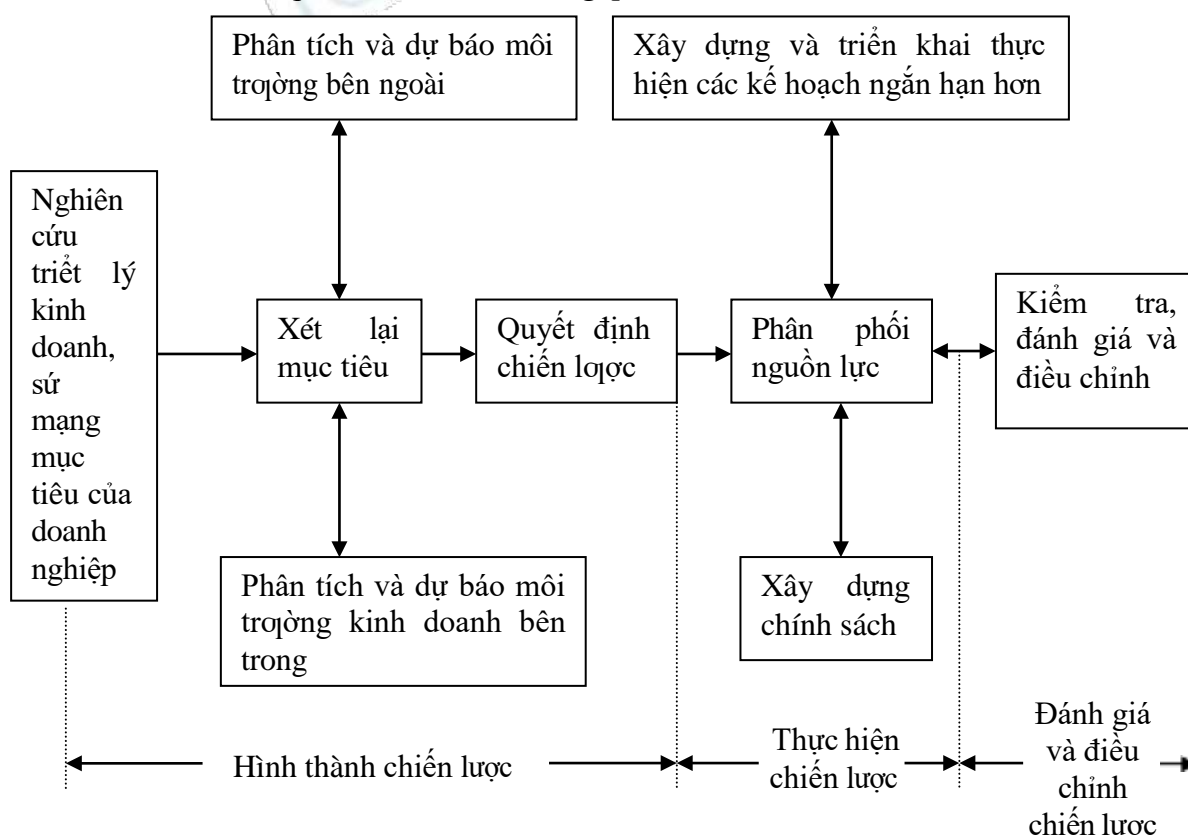
- Giới hạn sai sót trong việc dự báo môi trường dài hạn đôi khi có thể rất lớn. Khó khăn này không làm giảm sự cần thiết phải dự báo trước. Thực ra việc đánh giá triển vọng dài hạn không nhất thiết phải chính xác đến từng chi tiết tương tận, mà chúng được đề ra để đảm bảo cho doanh nghiệp không phải đưa ra những thay đổi thái quá mà vẫn thích nghi được với những diễn biến môi trường một cách ít đở vỡ hơn.

- Một số doanh nghiệp dường như vẫn ở giai đoạn kế hoạch hoá và chú ý quá ít đến vấn đề thực hiện. Hiện tượng này khiến một số nhà quản trị nghi ngờ về tính hữu ích của quá trình quản trị chiến lược kinh doanh. Thế nhưng, vấn đề không phải tại quản trị chiến lược kinh doanh mà là tại người vận dụng nó. Hiển nhiên, các doanh nghiệp cần phải "đề ra kế hoạch để mà thực hiện" nếu bất kỳ dạng kế hoạch hoá nào có khả năng mang lại hiệu quả.

Mặc dù những nhược điểm nói trên khiến một số doanh nghiệp không vận dụng quá trình quản trị chiến lược kinh doanh, nhưng vấn đề tiềm tàng nhìn chung là có thể khắc phục được nếu biết vận dụng quá trình quản trị chiến lược kinh doanh một cách đúng đắn. Những ưu điểm của việc vận dụng quá trình chiến lược kinh doanh rõ ràng là có giá trị lớn hơn nhiều so với nhược điểm.

1.2.3. Các mô hình quản trị chiến lược

1.2.3.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát



Hình 1.1 Mô hình quản trị chiến lược tổng quát

Mô hình này chia toàn bộ chu kỳ quản trị chiến lược thành 9 bước cụ thể sau: Bước 1, nghiên cứu triết lý kinh doanh, mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

Bước này thực hiện việc nghiên cứu lại triết lý kinh doanh, các mục tiêu và các nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp. Mặt khác, nhiều nhà quản trị học cho rằng bên cạnh việc nghiên cứu triết lý kinh doanh của doanh nghiệp còn phải thực hiện nhiệm vụ hết sức quan trọng nữa là nghiên cứu ý đồ, quan điểm cũng như những mong muốn của lãnh đạo doanh nghiệp ở thời kỳ kinh doanh chiến lược.

Bước 2, phân tích môi trường bên ngoài.

Mục tiêu của bước này là xác định được mọi cơ hội và đe dọa có thể xuất hiện trong thời kỳ kinh doanh chiến lược. Muốn vậy, doanh nghiệp phải sử dụng các công cụ, phương tiện, kỹ thuật phân tích và dự báo thích hợp. Việc xác định cơ hội, đe dọa có chuẩn xác hay không sẽ là một trong các nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của bước lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Bước 3, phân tích môi trường bên trong .

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. Muốn vậy, phải biết sử dụng các công cụ, kỹ thuật thích hợp và tập trung vào những điểm chủ yếu nhằm xác định chính xác doanh nghiệp mạnh, yếu gì? Kết quả phân tích và đánh giá mạnh, yếu có chính xác hay không cũng là một trong những nhân tố quyết định đến chất lượng của bước tiếp theo.

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 của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược là gì? Các mục tiêu, nhiệm vụ này có còn phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ đã xác định khi xây dựng doanh nghiệp hay phải thay đổi? Nếu phải thay đổi thì mức độ thay đổi nhiều hay ít, theo hướng mở rộng, thu hẹp hay phải thay đổi cả nhiệm vụ kinh doanh?

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. Tuỳ 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. Tuy nhiên, sẽ có nhiều quan niệm về vấn đề này.

Nếu chỉ hiểu phân phối nguồn lực một cách tổng quát nhất sẽ đề cập đến việc nghiên cứu, đánh giá lại hệ thống tổ chức doanh nghiệp bao gồm cả hệ thống sản xuất và hệ thống quản trị. Sau khi đã có các kết luận về chúng, các nhà quản trị chiến lược sẽ phải lựa chọn xem liệu có cần thay đổi hay điều chỉnh hệ thống sản xuất hay/ và hệ thống bộ máy quản trị cho phù hợp với các điều kiện mới của thời kỳ chiến lược hay không? Nếu phải thay đổi hay/và điều chỉnh thì phải thực hiện cụ thể như thế nào?

Nếu hiểu phân phối nguồn lực theo nghĩa tổ chức các nguồn lực trong suốt quá trình thực hiện chiến lược sẽ không chỉ dừng ở các nội dung trên mà phải bao hàm cả việc xây

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch ngắn hạn hơn. Tuy vậy, mô hình này sẽ chỉ dừng ở cách hiểu phân phối nguồn lực ở dạng tổng quát.

Bước 7, xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp

Nội dung của bước này là xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp với các điều kiện của thời kì 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,... Các chính sách là cơ sở để doanh nghiệp tổ chức thực hiện có hiệu quả các kế hoạch kinh doanh trong thời kì chiến lược. Để xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp đòi hỏi phải nắm vững các kĩ năng, kĩ thuật hoạch định chính sách ở từng lĩnh vực hoạt động cụ thể.

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

Tuỳ theo độ ngắn của thời kì chiến lược mà triển khai xây dựng các kế hoạch sản xuất - kinh doanh ngắn hạn hơn cho thích hợp. Điều kiện cơ bản của các kế hoạch này là phải có thời gian ngắn hơn thời gian của thời kì chiến lược. Các kĩ năng, kĩ thuật xây dựng chiến lược không phải chỉ được đề cập ở giáo trình này mà còn được cụ thể hoá hơn ở các nội dung có liên quan của giáo trình quản trị kinh doanh tổng hợp. Khi các kế hoạch đã được xây dựng, nhiệm vụ tiếp theo là cuốn hoạt động của mọi nhà quản trị ở mọi cấp, mọi bộ phận là tổ chức thực hiện các kế hoạch đó.

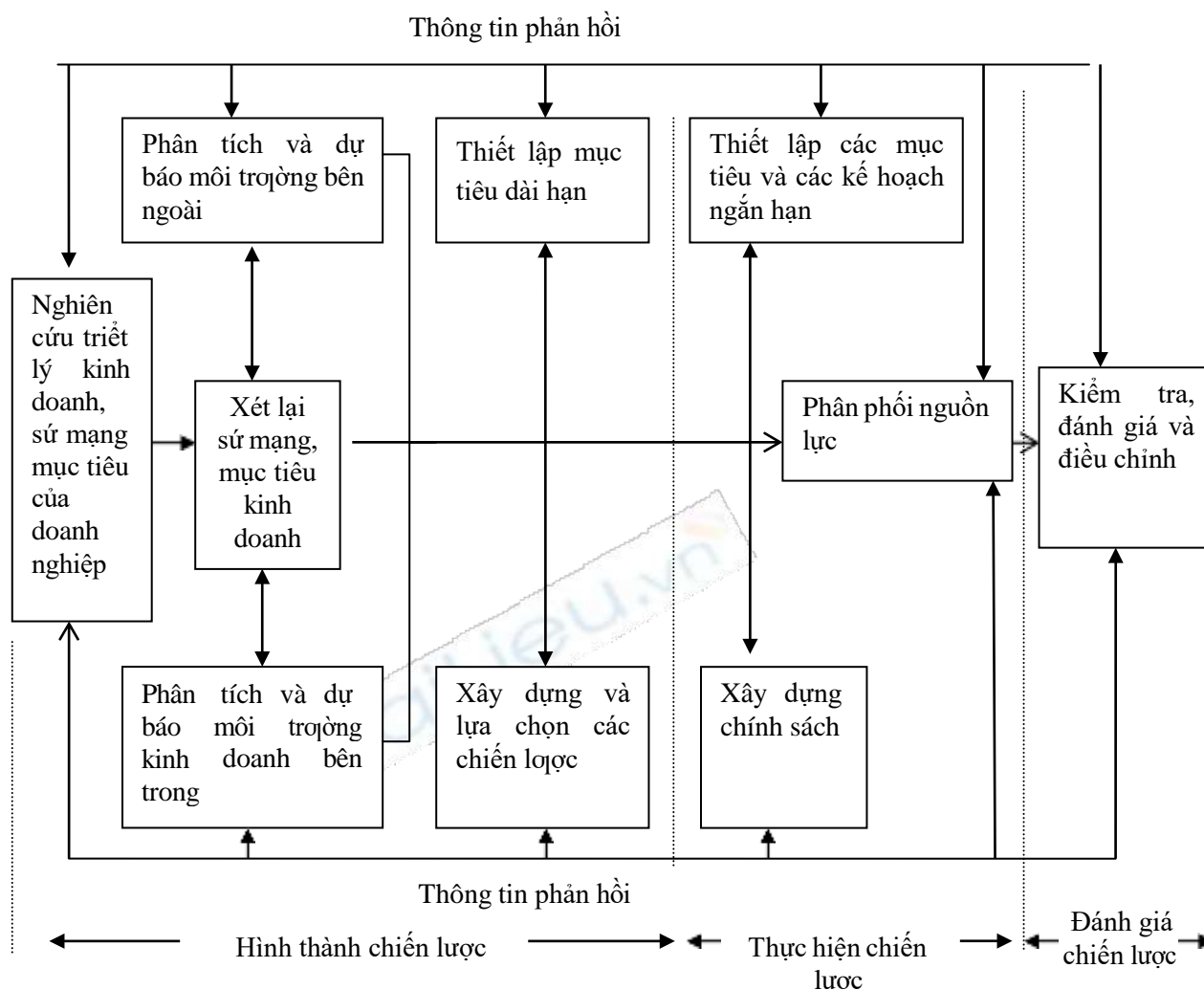
Bước 9, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh.

Kiểm tra, đánh giá là hoạt động không thể thiếu nhằm xác định xem môi trường kinh doanh đã thay đổi như thế nào? Với các thay đổi đó thì có cần thay đổi, điều chỉnh chiến lược kinh doanh, chính sách kinh doanh hay/và kế hoạch hay không? Muốn làm được việc này các nhà quản trị sẽ phải sử dụng các kỹ thuật kiểm tra, đánh giá thích hợp với từng đối tượng để trên cơ sở đó quyết định việc điều chỉnh chiến lược, chính sách hay kế hoạch kinh doanh hoặc quyết định không cần điều chỉnh chúng.

1.2.3.2. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện của F.David

Quá trình quản trị chiến lược thường được nghiên cứu và sử dụng thông qua các mô hình. Mỗi một mô hình biểu diễn một loạt quá trình khác biệt. Mô hình quản trị chiến lược của F.David được chấp nhận rộng rãi nhất được trình bày dưới đây. Mô hình này không đảm bảo cho sự thành công nhưng nó cung cấp một cách rõ ràng và cơ bản phương pháp tiếp cận trong việc thiết lập, thực thi và đánh giá chiến lược. Mối quan hệ giữa các bước công việc trong quá trình quản trị chiến lược được biểu diễn trong mô hình 1.2.

Vạch ra những nhiệm vụ, những mục tiêu, và những chiến lược của một Doanh nghiệp là một bước khởi đầu hết sức logic và cần thiết trong quản trị chiến lược, bởi lẽ vị trí hiện tại và tình trạng của Doanh nghiệp có thể làm cho doanh nghiệp không thể áp dụng một số chiến lược, mà thậm chí có thể là ngăn cản một loạt những công việc. Mỗi một tổ chức đều có những nhiệm vụ, những mục tiêu và chiến lược của nó, cho dù chúng được xây dựng, viết ra hoặc thông tin một cách vô tình. Câu trả lời cho vị trí tương lai của Doanh nghiệp sẽ được xác định chủ yếu nhờ vị trí hiện tại của nó.



Hình 1.2 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện của F. David

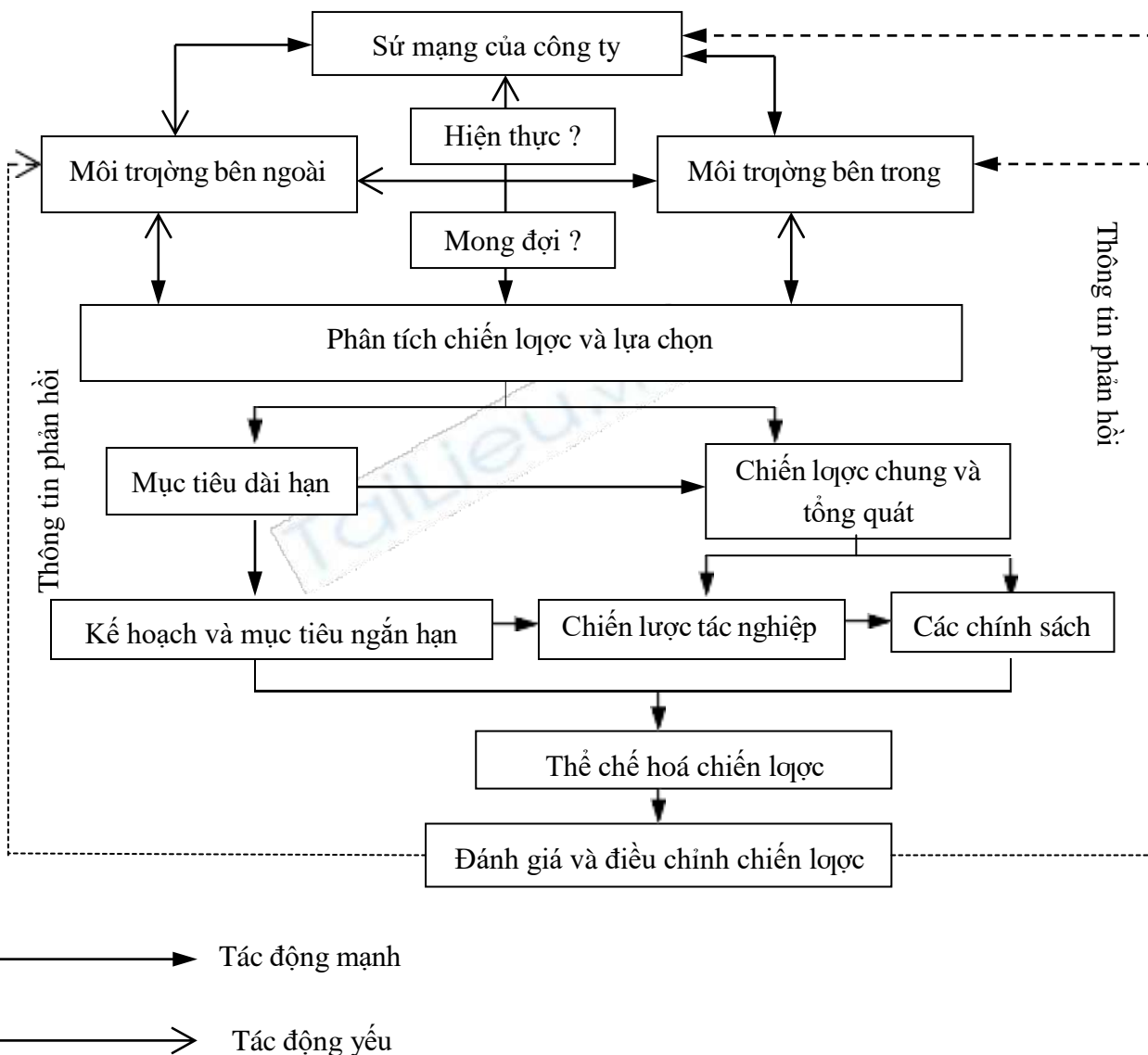
Quá trình chiến lược là một quá trình phức tạp và liên tục. Chỉ cần một thay đổi nhỏ tại một trong số những bước công việc chính trong mô hình cũng cần tới những thay đổi trong một vài hoặc tất cả các bước công việc khác. Chẳng hạn như sự chuyển biến của nền kinh tế có thể làm xuất hiện một cơ hội mới và đòi hỏi phải có sự thay đổi trong các mục tiêu dài hạn cũng như trong chiến lược; hoặc giả sử thất bại trong việc đạt tới mục tiêu thường niên cũng đòi hỏi sự thay đổi chính sách; hay việc một đối thủ chính công bố thay đổi trong chiến lược cũng sẽ đòi hỏi sự thay đổi trong bản cáo bạch các nhiệm vụ cần thực hiện của doanh nghiệp. Vì những lý do đó, hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và các hoạt động đánh giá đòi hỏi cần phải được thực hiện một cách liên tục, thường xuyên, không chỉ là thời điểm cuối mỗi năm. Quá trình quản trị chiến lược dường như không bao giờ có điểm dừng.

Quá trình quản trị chiến lược trong thực tế không thể phân tách một cách rõ ràng và thực hiện một cách chặt chẽ như mô hình đề ra. Các nhà chiến lược không thực hiện được các yêu cầu một cách uyển chuyển, mà họ buộc phải lựa chọn lần lượt theo các thứ tự ưu tiên thực hiện. Rất nhiều doanh nghiệp tổ chức hàng năm hai lần gặp mặt để bàn về nhiệm vụ, những cơ hội và chính sách, mức độ thực hiện; thực hiện những thay đổi nếu cần thiết cho cập nhật

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

với tình hình thực tế. Những cuộc gặp gỡ như vậy giúp cho việc trao đổi thông tin giữa những thành viên tham gia, khuyến khích sự năng động hơn nữa và sự thành thật trong số những người tham gia

1.2.3.3. Mô hình quản trị chiến lược áp dụng trong các doanh nghiệp Nhật Bản



Hình 1.3 Mô hình quản trị chiến lược áp dụng trong DN Nhật Bản

Mô hình này mô tả các bước công việc và ảnh hưởng của kết quả thực hiện mỗi bước công việc tới việc hoạch định và thực hiện các bước công việc có liên quan, theo mức độ chính yếu. Tuy mô hình không nhấn mạnh tới trình tự các bước công việc thực hiện một cách rõ ràng nhưng nó chỉ cho chúng ta thấy mối liên hệ tác động giữa việc thực hiện từng loại công việc như thế nào. Chúng ta có thể nhận thấy về bản chất chúng đều tuân theo một bước công việc chung là vạch ra những mục tiêu cần đạt tới, trên cơ sở đánh giá tổng thể môi trường hoạt động của doanh nghiệp, từ đó hoạch định ra chiến lược chính và triển khai thực

hiện. Và bước cuối cùng của các mô hình quản trị chiến lược cũng vẫn là điều khiển và đánh giá lại quá trình quản trị chiến lược và chiến lược được vận dụng.

Theo mô tả ở mô hình 1.3, nội dung cơ bản của quản trị chiến lược được chia ra làm ba giai đoạn chủ yếu là hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược. Tuy vậy, trong thực tế hoạt động của các doanh nghiệp, chúng ta thấy mức độ nhấn mạnh vào từng giai đoạn trong quản trị chiến lược là khác nhau, và nó có sự khác biệt tương đối giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành, các doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau, và một sự khác biệt hơn một chút nữa, đó là giữa những doanh nghiệp khác nhau của những nước khác nhau. Quản trị chiến lược được áp dụng trong các công ty ở Mỹ sớm hơn ở các công ty của Nhật. Nhưng chúng ta lại thấy có sự đi đầu trong một số bước đánh giá, phân tích môi trường tại các công ty của Mỹ và sự nổi trội hơn một chút trong việc xây dựng các đơn vị kinh doanh chiến lược cũng như việc nghiên cứu phát triển, các chính sách trong quá trình tác nghiệp tại các công ty của Nhật Bản. Trong khi các công ty lớn của Mỹ đều chú trọng vào việc hoạch định các chiến lược dài hạn thì ở một số công ty lớn của Nhật lại chỉ vận dụng đến chiến lược kinh doanh, triết lý kinh doanh để từ đó dùng cho các kế hoạch trung gian và ngắn hạn. Có vẻ vẫn sự khác biệt trong thực tế vận dụng quản trị chiến lược trong doanh nghiệp và do đó chúng ta không thể kể hết ra đây. Để giải thích cho sự khác biệt này, chúng ta chỉ nên hiểu rằng quản trị chiến lược là một phương pháp khoa học giúp cho doanh nghiệp đạt tới một mục tiêu trong tương lai, nó chỉ là một hướng đi trong rất nhiều hướng đi do thực tế vô cùng phong phú và do thế giới quan của mỗi tổ chức, doanh nghiệp là khác nhau, năng lực của từng cá nhân khác nhau và tập quán kinh doanh khác nhau, nên đã nảy sinh ra những khác biệt như vậy trong quản trị chiến lược.

1.2.4. Các giai đoạn quản trị chiến lược

Xét về mặt nội dung chiến lược kinh doanh phải bao gồm: xác định mục tiêu dài hạn; hướng vận động và quỹ đạo vận động phát triển; các chính sách, biện pháp nhằm giúp cho doanh nghiệp thực hiện mục tiêu dài hạn. Nói cách khác, chiến lược phải giúp cho các doanh nghiệp trả lời được các câu hỏi: doanh nghiệp đi đâu? đến đâu? đi như thế nào? bằng cách nào?

Trình tự tiến hành hoạt động quản trị chiến lược được mô tả thành ba giai đoạn: hình thành, thực thi và đánh giá điều chỉnh chiến lược.

Giai đoạn 1, hình thành chiến lược

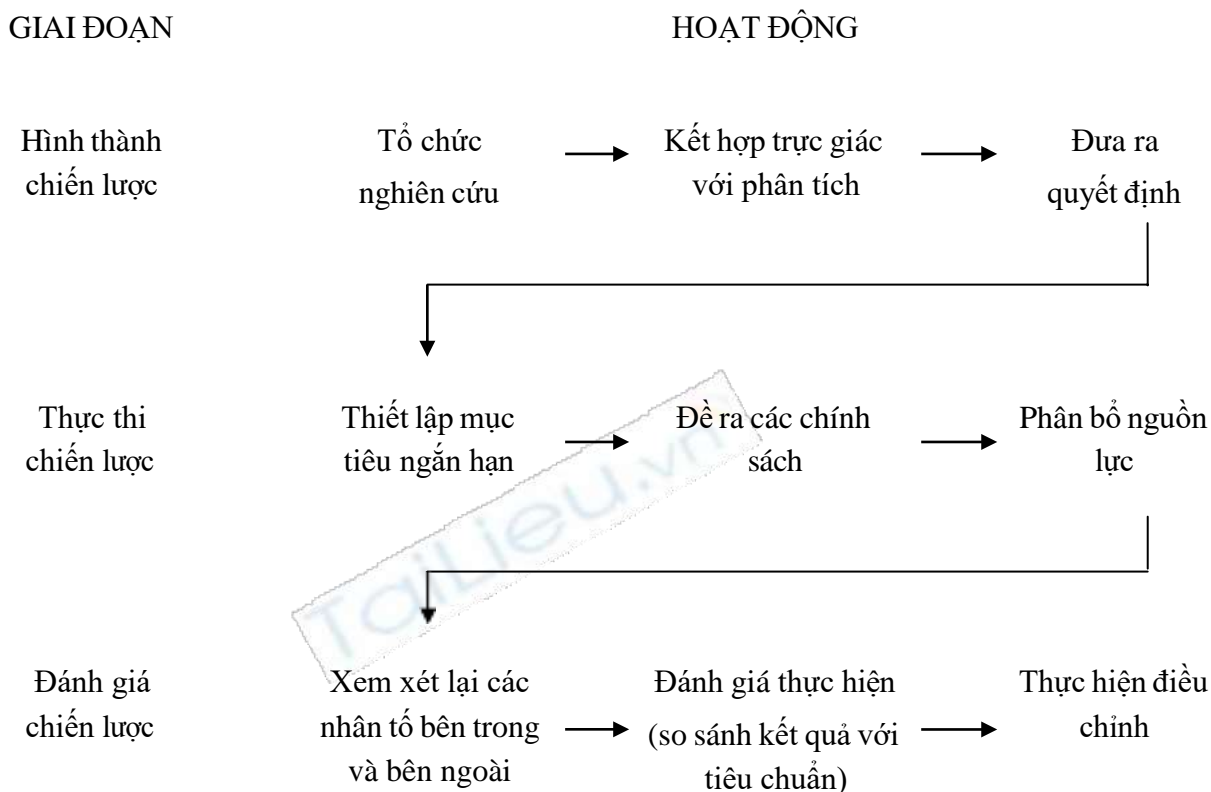
Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập sứ mạng (Mission) kinh doanh, thực hiện điều tra nghiên cứu để xác định các mặt mạnh và mặt yếu bên trong và các cơ hội nguy cơ bên ngoài, đề ra các mục tiêu dài hạn xây dựng và lựa chọn những chiến lược thay thế. Điểm khác biệt giữa lập kế hoạch chiến lược và quản trị chiến lược là quản trị chiến lược thì bao gồm cả việc thực hiện và đánh giá chiến lược. Ở đây thuật ngữ "hình thành chiến lược" được sử dụng thay cho "lập kế hoạch chiến lược".

Ba hoạt động cơ bản trong hình thành chiến lược là tiến hành nghiên cứu, kết hợp trực giác và phân tích, đưa ra quyết định.

Tiến hành nghiên cứu liên quan đến việc thu thập và xử lý các thông tin về các thị trường và ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Về bản chất, tiến hành nghiên cứu là để xác

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

định các điểm mạnh chủ yếu và các điểm yếu chủ yếu trong các lĩnh vực kinh doanh chức năng.



Hình 1.4 Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược

Có nhiều kỹ thuật quản trị chiến lược cho phép các nhà chiến lược hợp nhất trực giác với phân tích trong việc đưa ra và lựa chọn các chiến lược thay thế khả thi. Một số những công cụ này là ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, bất trắc (SWOT), ma trận đánh giá hoạt động và vị trí chiến lược (SPACE), ma trận nhóm tư vấn Boston (BCG), và ma trận kế hoạch chiến lược định lượng (PSPM).

Vì không một tổ chức nào có những nguồn lực vô tận nên các nhà quản trị buộc phải đưa ra quyết định liên quan đến việc chọn chiến lược thay thế nào sẽ làm lợi cho doanh nghiệp nhiều nhất. Các quyết định trong giai đoạn hình thành chiến lược sẽ gắn tổ chức với các sản phẩm, các thị trường, nguồn tài nguyên, và công nghệ cụ thể trong một thời gian kéo dài. Các chiến lược định rõ các lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Các quyết định chiến lược có những ảnh hưởng lâu dài hoặc tốt hơn hoặc xấu hơn đối với tổ chức.

Giai đoạn 2, Thực thi chiến lược.

Thực hiện chiến lược thường được gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Thực hiện có nghĩa là huy động các nhà quản trị và nhân viên để thực hiện các chiến lược đã được lập ra. Các hoạt động cơ bản của thực thi chiến lược là thiết lập các mục tiêu ngắn hạn,

Chương 1- Tổng quan về chiến lược và quản trị chiến lược

đưa ra các chính sách và phân phối các nguồn tài nguyên. Giai đoạn này thường được xem là khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược. Vì nếu một chiến lược được hoạch định ra mà không được thực thi, thì dù có tốt đến mấy nó cũng là vô giá trị. Thực thi chiến lược có ảnh hưởng sâu rộng toàn doanh nghiệp, nó có tác động tới cả các phòng ban và bộ phận chức năng. Thực thi chiến lược bao gồm phát triển chiến lược, như ngân sách hỗ trợ, các chương trình, văn hóa doanh nghiệp, kết nối với hệ thống động viên khuyến khích và khen thưởng hàng năm. Các hoạt động thực chiến lược tác động đến tất cả những người lao động cũng như ban giám đốc trong doanh nghiệp. Mỗi phòng ban và bộ phận phải trả lời cho được câu hỏi: "Chúng ta cần làm gì để thực thi một phần chiến lược của doanh nghiệp?" hay là "Làm thế nào chúng ta có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất?" Thách thức của việc thực thi chiến lược là động viên các nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức làm việc nhiệt tình hướng đến việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Những thách thức đặt ra trong việc thực thi chiến lược khiến tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, từ giám đốc đến các nhân viên cùng cảm thấy tự hào trong lao động và nhiệt tình hướng về mục tiêu phía trước, tương lai của doanh nghiệp.

Trong bước công việc đề ra các quyết định quản trị, doanh nghiệp sẽ đề ra các mục tiêu thường niên, hoạch định ra những chính sách cần thiết để thực hiện những mục tiêu thường niên đó. Cũng nhằm đạt được tới sự thành công trong các mục tiêu thường niên, đòi hỏi doanh nghiệp phải có được các quy định về việc phân bổ các nguồn lực và điều chỉnh cấu trúc cho phù hợp với chiến lược. Trong việc thực thi chiến lược, thành công đạt được chính là sự nỗ lực và hợp tác trong thực hiện công việc của mọi người. Chính vì vậy, yêu cầu về sự kết nối giữa vấn đề đãi ngộ và cống hiến đối với mọi cá nhân trong doanh nghiệp là một yêu cầu rất lớn. Trong quá trình thực thi chiến lược sẽ có không ít những khó khăn mới nảy sinh, bởi vậy các quyết định quản trị để ứng phó tốt với những thay đổi, những biến động là vô cùng cần thiết. Môi trường văn hoá trong doanh nghiệp đã cho thấy có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng thực hiện công việc của mỗi cá nhân cũng như đến sự thành công của việc thực thi chiến lược. Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất trong mọi quá trình và điều đó càng đúng đối với quá trình thực hiện chiến lược. Để chiến lược được thực thi thành công, vấn đề hài hoà giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tổng thể cần khiến cho mỗi cá nhân nghĩ tới doanh nghiệp như một gia đình của họ là một vấn đề rất quan trọng trong quá trình thực hiện chiến lược.

Giai đoạn 3, Đánh giá, điều chỉnh chiến lược.

Giai đoạn cuối cùng trong quản trị chiến lược là đánh giá chiến lược. Vì những nhân tố của môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp luôn biến động nên mọi chiến lược đều có thể bị thay đổi trong tương lai. Có ba hoạt động chính trong việc đánh giá chiến lược là: (1) xem xét lại những nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp được sử dụng làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược hiện tại, (2) đánh giá mức độ thực hiện và (3) thực hiện những sửa đổi cần thiết.

Đánh giá chiến lược là vô cùng cần thiết do sự biến động của môi trường mà doanh nghiệp hoạt động. Một sự thành công ngày hôm nay không đảm bảo cho sự thành công ngày mai của doanh nghiệp. Những vấn đề mới nảy sinh từ những thành công. Và cũng có thể nó phát sinh do những thay đổi của môi trường. Một sự tự mãn với thành công trong hiện tại mà không chú ý những điều chỉnh cần thiết trong tương lai thì tất yếu sẽ gặp phải thất bại.