



GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

"Quản trị chiến lược" là môn học nghiên cứu những vấn đề lý luận và phương pháp xây dựng các loại chiến lược và quản trị hoạt động của doanh nghiệp bằng hệ thống chiến lược cho các doanh nghiệp trong điều kiện nền kinh tế chuyển đổi hiện nay. Việc áp dụng quản trị chiến lược không chỉ phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, mà còn cho các doanh nghiệp với qui mô lớn hoặc dưới dạng tổng công ty và tập đoàn kinh doanh.

I. Mục tiêu học phần

- Hiểu rõ khái niệm “chiến lược” và tầm quan trọng của Quản Trị chiến lược trong việc phát triển doanh nghiệp;
- Biết cách tiến hành các bước cần thiết để thiết lập các chiến lược của tổ chức;
- Hiểu rõ các loại chiến lược khác nhau doanh nghiệp có thể lựa chọn;
- Sau khi hoàn thành môn học, sinh viên có thể hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra chiến lược trong bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp.



GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

II. Nội dung nghiên cứu

- Bài 1: Đại cương về quản trị chiến lược
- Bài 2: Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp
- Bài 3: Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp
- Bài 4: Các loại chiến lược của doanh nghiệp
- Bài 5: Phân tích và lựa chọn chiến lược
- Bài 6: Thực thi, đánh giá và kiểm soát chiến lược



BÀI 1

ĐẠI CƯƠNG

VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Giảng viên: TS. Hà Sơn Tùng
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân



TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

Cafe Trung Nguyên

Trung Nguyên là một nhãn hiệu cà phê non trẻ của Việt Nam ra đời vào giữa năm 1996 ở Buôn Ma Thuột với hoạt động ban đầu là sản xuất và kinh doanh trà, cà phê. Năm 1998, Trung Nguyên xuất hiện ở thành phố Hồ Chí Minh bằng câu khẩu hiệu “**Mang lại nguồn cảm hứng sáng tạo mới**”. Vào thời điểm mà thu nhập bình quân đầu người mới chỉ 250 USD (số thống kê vào năm 2011 là 1.200 USD), các sản phẩm được cung cấp trên thị trường đa phần là giá rẻ thì Trung Nguyên đã chọn một lối đi tương đối khác biệt và cũng là mạo hiểm khi tiên phong lựa chọn chiến lược phát triển thương hiệu cao cấp với mong muốn thu hút thị trường trong nước cũng như xuất khẩu.

Năm 2002, Trung Nguyên mua lại nhà máy trà Tiến Đạt tại Bảo Lộc - Lâm Đồng và cho ra đời sản phẩm trà Tiên Trung Nguyên. Cuối năm 2003, Trung Nguyên cho ra đời sản phẩm cà phê hòa tan G7 và đã xuất khẩu G7 đến các quốc gia phát triển trên thế giới. Chỉ trong vòng 5 năm, từ một xưởng sản xuất nhỏ tại Buôn Ma Thuột, Trung Nguyên đã có mặt tại mọi miền đất nước Trung Nguyên tiếp tục phát triển mạng lưới 600 quán cà phê tại Việt Nam, 121 nhà phân phối, 7000 điểm bán hàng và 59,000 cửa hàng bán lẻ sản phẩm vào năm 2004.



TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

Trung Nguyên khánh thành hai nhà máy cà phê rang xay tại Buôn Ma Thuột và nhà máy cà phê hòa tan lớn nhất Việt Nam tại Bình Dương trong năm 2005 với số vốn đầu tư hàng chục triệu đôla. Ngoài ra, Trung Nguyên còn phát triển hệ thống quán cà phê lên đến con số 1.000 quán cà phê và sự hiện diện của nhượng quyền quốc tế bằng việc xuất hiện các quán cà phê Trung Nguyên tại các nước Nhật Bản, Singapore, Thái Lan, Campuchia, Trung Quốc, Ucraina, Mỹ, Ba Lan...

Ngày nay, có rất nhiều quán cà phê sành điệu tại thị trường Việt Nam, nhưng ai cũng nhớ hình ảnh người tiên phong này.

(Nguồn: nhuongquyenvietnam.com)



Đâu là chiến lược đã giúp cho Trung Nguyên thành công như vậy? Liệu không xác định rõ những chiến lược phát triển, Trung Nguyên có thể cạnh tranh với những thương hiệu lớn trên thế giới?



MỤC TIÊU

- Nắm được đặc điểm cơ bản của các quyết định chiến lược, phân định rõ nội dung của chiến lược và quản trị chiến lược;
- Nắm được quy trình và các cách tiếp cận về quản trị chiến lược;
- Hiểu được các thuật ngữ cơ bản của quản trị chiến lược.



NỘI DUNG

- 1 Chiến lược và vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp
- 2 Quản trị chiến lược và quy trình quản trị chiến lược trong doanh nghiệp
- 3 Các trường phái lý thuyết trong quản trị
- 4 Một số thuật ngữ cơ bản trong quản trị chiến lược



1. CHIẾN LƯỢC VÀ VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Quan niệm về chiến lược trong doanh nghiệp

1.2. Vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp

1.1. QUAN NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

- 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 phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”. (Chandler, A. 1962).
- Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo (Michael Porter).





1.2. VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

- Giúp doanh nghiệp nhận rõ mục đích hướng đi của mình trong tương lai và lấy đó làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp.
- Định hướng hoạt động trong dài hạn của doanh nghiệp, nó là cơ sở vững chắc cho việc triển khai các hoạt động tác nghiệp.
- Giúp cho doanh nghiệp nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh, đồng thời có biện pháp chủ động đối phó với những nguy cơ và mối đe dọa trên thương trường kinh doanh.
- Nâng cao hiệu quả các nguồn lực, tăng cường vị thế của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và bền vững.
- Tạo ra các căn cứ vững chắc cho doanh nghiệp, đề ra các quyết định phù hợp với sự biến động của thị trường.





2. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Quan niệm về quản trị chiến lược trong doanh nghiệp

2.2. Vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp



2.1. QUAN NIỆM VỀ 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 giúp cho mọi tổ chức có thể đạt được mục tiêu của nó trong dài hạn.



2.2. CÁC GIAI ĐOẠN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

2.2.1. Giai đoạn hoạch định chiến lược

2.2.2. Giai đoạn thực thi chiến lược

2.2.3. Giai đoạn đánh giá và điều chỉnh chiến lược

2.2.1. GIAI ĐOẠN HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC



- Thiết lập tầm nhìn, tuyên bố sứ mạng;
- Thực hiện điều tra nghiên cứu để xác định các cơ hội/thách thức, điểm mạnh/điểm yếu của doanh nghiệp;
- Xây dựng các mục tiêu dài hạn và lựa chọn các chiến lược để thay thế mà những vấn đề cụ thể trong đó được giải quyết theo 1 cách thích hợp.



2.2.2. GIAI ĐOẠN THỰC THI CHIẾN LƯỢC

- Thiết lập các mục tiêu thường niên;
- Xây dựng các chính sách cho các bộ phận;
- Phân bổ nguồn lực.





2.2.3. GIAI ĐOẠN ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

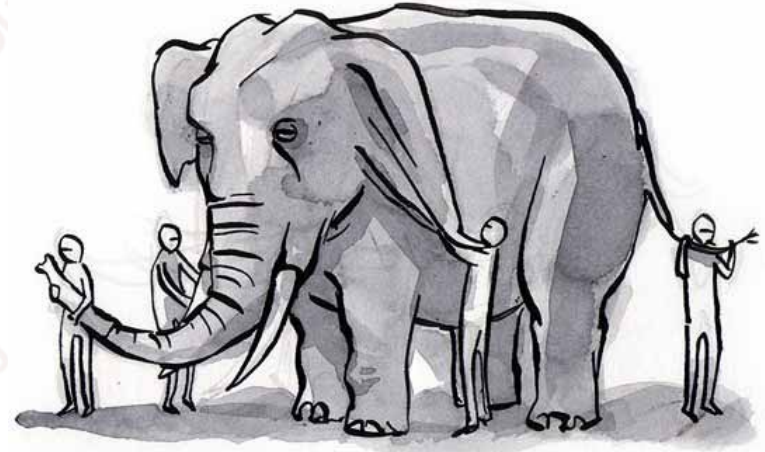
- Xem xét lại những nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp được sử dụng làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược hiện tại;
- Đánh giá mức độ thực hiện và việc thực hiện những sửa đổi cần thiết;
- Thực hiện những sửa đổi cần thiết.



3. CÁC TRƯỜNG PHÁI TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Nhóm thứ nhất là nhóm trường phái quy tắc hay chỉ thị

- Trường phái thiết kế: nhà quản trị cần xem chiến lược như là một tiến trình nhận thức. Nhà hoạch định chiến lược cần xem xét mối quan hệ tổng hòa giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.
- Trường phái hoạch định: việc hoạch định chiến lược cần được chi tiết hóa đến các bộ phận, phòng ban và phải được thực hiện theo đúng kế hoạch đã xây dựng.
- Trường phái định vị: hoạch định chiến lược cần đặt trong mối quan hệ với “vị trí hiện tại” của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, là cần định vị được mối quan hệ tương quan giữa doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh trong ngành.





3. CÁC TRƯỜNG PHÁI TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC (tiếp theo)

Nhóm thứ hai là nhóm trường phái mô tả

- Trường phái theo tinh thần doanh nhân: nhà hoạch định chiến lược cũng như các kiến trúc sư cần vận dụng cả tầm nhìn, trực giác, kinh nghiệm để đưa ra các quyết định chiến lược.
- Trường phái nhận thức: chuyển từ việc hoạch định chiến lược theo bằng cách quan sát “chủ quan” sang hoạch định chiến lược bằng sự lý giải “khách quan”.
- Trường phái học hỏi: hoạch định chiến lược không phải thuộc về một cá nhân mà phải là kết quả của tất cả các cá nhân trong tổ chức. Bên cạnh đó, quá trình hoạch định chiến lược là quá trình “học hỏi để thay đổi”.
- Trường phái quyền lực: hoạch định chiến lược là quá trình sử dụng quyền lực để tác động lên các cá nhân, bộ phận nhằm đạt được mục đích cuối cùng.
- Trường phái văn hóa: trường phái này nhấn mạnh tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc hoạch định và thực thi chiến lược.
- Trường phái môi trường: tổ chức không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phản ứng và tìm cách tồn tại trong môi trường luôn biến động.



3. CÁC TRƯỜNG PHÁI TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC (tiếp theo)

Nhóm thứ ba là nhóm trường phái cấu trúc

Dựa trên quan điểm kết hợp các trường phái quản trị chiến lược phía trên, trường phái này nhấn mạnh việc hình thành chiến lược cần được đặt trong mối quan hệ tương quan giữa các loại cấu trúc và hình thức của tổ chức với môi trường kinh doanh cụ thể.





4. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

4.1. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp

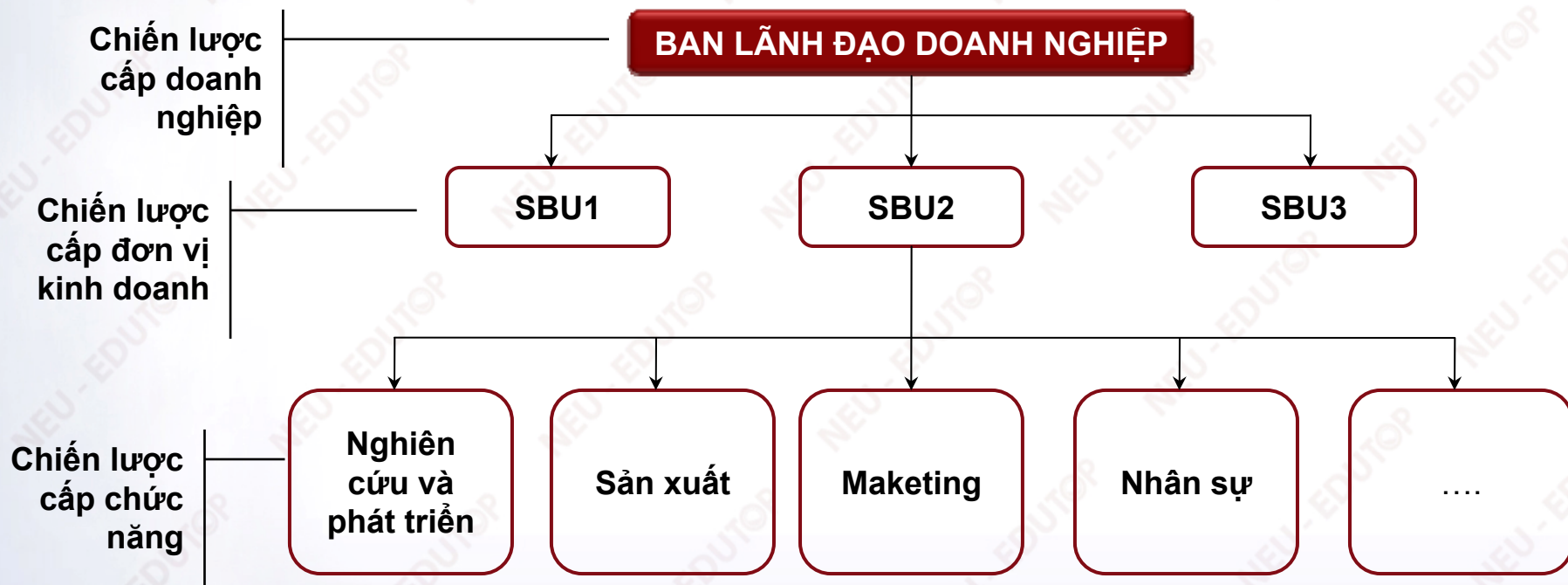
4.2. Tầm nhìn

4.3. Tuyên bố sứ mệnh

4.4. Giá trị cốt lõi

4.5. Mục tiêu

4.1. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP





4.2. TẦM NHÌN



- Trả lời cho câu hỏi “**Doanh nghiệp sẽ thế nào trong tương lai?**”
- Là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai, là những điều doanh nghiệp muốn đạt tới hoặc trở thành.



4.3. TUYÊN BỐ SỨ MỆNH



Trả lời cho 3 câu hỏi

- (1) Mục tiêu của tổ chức là gì?
- (2) Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai (lĩnh vực hoạt động, khách hàng)?
- (3) Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho các hoạt động của tổ chức?



4.4. GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức nhằm định hướng việc thực hiện, ứng xử trong doanh nghiệp cũng như mối quan hệ với các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.



4.5. MỤC TIÊU

- Là những đích cụ thể, rõ ràng, khả thi trong ngắn hạn. Mục tiêu là cụ thể hóa tầm nhìn của doanh nghiệp.
- Các yêu cầu của mục tiêu chiến lược (SMART) gồm 5 yêu cầu cụ thể như sau:
 - Tính nhất quán;
 - Tính cụ thể;
 - Tính khả thi;
 - Tính linh hoạt;
 - Có thể chia nhỏ và đo lường được.





4.6. ĐỐI TƯỢNG HỮU QUAN

- Đối tượng hữu quan bên trong có thể bao gồm người lao động, chủ sở hữu hay nhà quản trị ở các cấp.
- Đối tượng hữu quan bên ngoài có thể bao gồm khách hàng, nhà cung ứng, cộng đồng, cổ đông...





GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG

Đâu là chiến lược đã giúp cho Trung Nguyên thành công như vậy? Liệu không xác định rõ những chiến lược phát triển, Trung Nguyên có thể cạnh tranh với những thương hiệu lớn trên thế giới?

Trả lời

- Lý do dẫn tới sự thành công là công ty có chiến lược rõ ràng, định vị thương hiệu, sản phẩm tốt.
- Không định hình rõ chiến lược công ty sẽ không thể xác định rõ lợi thế cạnh tranh bền vững. Từ đó sẽ không thể cạnh tranh với các đối thủ mạnh trong và ngoài nước.



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 1

Tầm nhìn chiến lược cần phải có khả năng tạo nên sự tập trung nguồn lực của doanh nghiệp có chú ý đến yếu tố _____.

- A. thời gian và quy mô.
- B. năng lực và nguồn lực.
- C. khả năng và quy mô.
- D. thời gian và nguồn lực.

Trả lời

- Đáp án đúng là: A. thời gian và quy mô.
- Yêu cầu thứ hai trong xây dựng tầm nhìn chiến lược là: Tầm nhìn chiến lược cần phải có khả năng tạo nên sự tập trung nguồn lực của doanh nghiệp có lưu ý đến quy mô và thời gian.



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 2

Nội dung đầu tiên trong giai đoạn hoạch định chiến lược kinh doanh là:

- A. Xác định sứ mạng, mục tiêu và các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp.
- B. Phân tích những gì đối thủ cạnh tranh đang làm.
- C. Phân tích môi trường bên ngoài .
- D. Phân tích các nguồn lực của tổ chức.

Trả lời

Đáp án đúng là: A. Xác định sứ mạng, mục tiêu và các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp.



TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

- Quản trị chiến lược là điều kiện cần để đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp.
- Quá trình quản trị chiến lược bao gồm xác định tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu; phân tích môi trường bên ngoài, bên trong doanh nghiệp; hoạch định chiến lược phù hợp; thực thi và đánh giá, điều chỉnh chiến lược.
- Quá trình quản trị chiến lược có thể áp dụng ở nhiều cấp khác nhau: cấp doanh nghiệp, cấp đơn vị kinh doanh chiến lược hay cấp phòng ban chức năng; tương ứng cũng có chiến lược ở 3 cấp là cấp doanh nghiệp, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng.
- Có nhiều cách tiếp cận quản trị chiến lược khác nhau.