

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI**


NGUYỄN CÔNG DANH

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
KINH DOANH CÔNG TY TNHH XD TM DV
PHÚ MỸ ĐẾN NĂM 2015**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KHOA HỌC

HÀ NỘI – 2012

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất tới các Thầy, Cô, Viện Kinh tế và Quản lý, Viện đào tạo sau Đại học - Đại học Bách khoa Hà Nội, lãnh đạo Công ty và gia đình cùng với đồng nghiệp đã giúp đỡ, động viên, khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu vừa qua.

Đặc biệt em xin trân trọng cảm ơn Cô – TS. Phan Diệu Hương đã tận tình và trực tiếp hướng dẫn em hoàn thành luận văn này.

Hà Nội, tháng 08 năm 2012

Học viên

Nguyễn Công Danh

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi, không sao chép bất kỳ một công trình hay một luận án của bất cứ tác giả nào khác. Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực. Các tài liệu trích dẫn có nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả

Nguyễn Công Danh

MỤC LỤC

Lời cảm ơn.....	i
Lời cam đoan.....	ii
Mục lục	iii
Danh mục chữ viết tắt.....	vii
Danh mục bảng biểu	viii
Danh mục hình vẽ	ix
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	4
1.1. KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	4
1.2. PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	5
1.2.1. Căn cứ vào các mức độ quản trị chiến lược:.....	5
1.2.2. Căn cứ vào phạm vi của chiến lược: chia làm 2 loại	7
1.2.3. Căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược gồm 4 loại :	7
1.3. VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP.....	8
1.4. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	8
1.4.1. Khái niệm quản trị chiến lược kinh doanh	8
1.5. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	12
1.5.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp	12
1.5.2. Phân tích môi trường vĩ mô để xác định cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp	13
1.5.3 Phân tích môi trường vi mô	17
1.5.4 Phân tích môi trường nội bộ	19
1.5.5 Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh.....	21
1.5.6 Xây dựng các biện pháp thực hiện chiến lược kinh doanh	22
1.5.7 Đánh giá hiệu quả và tính khả thi của chiến lược kinh doanh.....	23
1.6 CÔNG CỤ CUNG CẤP THÔNG TIN ĐỂ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.	23
1.6.5 Ma trận các yếu tố bên trong (IFE).....	23

1.6.1 Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE).....	24
1.6.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	25
1.7 CÔNG CỤ HỖ TRỢ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	25
1.7.1 Ma trận điểm yếu – điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ (SWOT).....	25
1.7.2 Ma trận Boston (BCG).....	28
1.7.3 Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)	30
TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG I.....	32
Chương 2: PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH XD TM DV PHÚ MỸ	33
2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH XD TM DV PHÚ MỸ.....	33
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	33
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ ..	33
2.1.3. Mô hình quản lý tổ chức sản xuất kinh doanh của Công ty.....	34
2.2. CÁC KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CÔNG TY XD TM DV PHÚ MỸ ĐÃ ĐẠT ĐƯỢC TRONG GIAI ĐOẠN 2009 -2011.	36
2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY XD TM DV PHÚ MỸ	38
2.3.1. Thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh	38
2.3.2. Những tồn tại trong công tác hoạch định chiến lược kinh doanh....	39
2.4. PHÂN TÍCH CÁC CĂN CỨ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC TẠI CÔNG TY TNHH XD TM DV PHÚ MỸ.....	40
2.4.1. Phân tích và dự báo nhu cầu đối với sản phẩm của công ty	40
2.4.2. Phân tích môi trường vĩ mô của công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ..	41
2.4.2.1. Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên	41
2.4.2.2. Ảnh hưởng của môi trường kinh tế.....	42
2.4.2.3. Ảnh hưởng của Chính trị - Pháp luật	44
2.4.2.4. Ảnh hưởng văn hóa - xã hội.....	46
2.4.3. Phân tích môi trường vi mô của công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ	47
2.4.3.1. Đối thủ cạnh tranh	47

2.4.3.2. Khách hàng.....	48
2.4.3.3. Nhà cung cấp.....	49
2.4.4. Phân tích môi trường nội bộ công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ ..	50
2.4.4.1 Công tác nhân sự.....	50
2.4.4.2 Hoạt động marketing	54
2.4.4.3 Tình hình tài chính và năng lực hoạt động kinh doanh	54
2.4.4.4 Hệ thống thông tin.....	56
2.4.5 Ma trận các yếu tố bên ngoài Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ ..	56
2.4.6 Ma trận các yếu tố bên trong Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ ..	56
2.4.7. Phân tích ma trận SWOT để hoạch định chiến lược kinh doanh cho công ty.....	57
2.4.7.1. Điểm mạnh của công ty (Strength)	57
2.4.7.2. Điểm yếu của công ty (Weakness)	59
2.4.7.3. Cơ hội (Opportunities)	60
2.4.7.4. Nguy cơ (Threats).....	61
2.4.7.5. Lập Ma trận SWOT cho Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ, đề xuất các chiến lược hấp dẫn.....	61
TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 2	64
Chương 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH XD TM DV PHÚ MỸ ĐẾN NĂM 2015	65
3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY ĐẾN NĂM 2015.....	65
3.1.1. Phương hướng nhiệm vụ chung đến năm 2015	65
3.1.2. Định hướng trong hoạt động đầu thầu của Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ năm 2015.....	65
3.2. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY TNHH XD TM DV PHÚ MỸ ĐẾN NĂM 2015.....	66
3.2.1 Hoạch định chiến lược tổng quát.....	66
3.2.1.1 Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của công ty:	66
3.2.1.2 Xây dựng nhóm chiến lược và lựa chọn chiến lược khả thi:.....	67

3.2.2 Hoạch định chiến lược bộ phận cho Công ty TNHH XD TM DV	
Phú Mỹ	74
3.2.2.1 Chiến lược thực hiện năm 2012	74
3.2.2.2 Chiến lược thực hiện năm 2013	75
3.2.2.3 Chiến lược thực hiện 2014	77
3.2.2.4 Chiến lược thực hiện 2015	78
3.3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM THỰC HIỆN THÀNH CÔNG CHIẾN LƯỢC	
PHÁT TRIỂN CÔNG TY.....	78
3.3.1 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính	79
3.3.2 Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực	81
3.3.3 Giải pháp nâng cao năng lực kỹ thuật, máy móc thiết bị của Công ty...84	
3.3.4 Nhóm giải pháp cho công tác lập hồ sơ đề xuất chủ đầu tư.....84	
3.3.4.1 Tăng cường công tác thu thập xử lý thông tin.....85	
3.3.4.2 Giải pháp về giá công trình:.....85	
3.3.4.3 Nâng cao năng lực xây dựng hồ sơ công trình:.....87	
3.3.4.4 Tham gia hiệp hội các nhà thầu.....89	
3.3.4.5 Tăng cường thực hiện hình thức liên danh, liên kết	89
3.4 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI NHÀ NƯỚC	90
3.4.1 Đồng bộ hoá các quy chế, chính sách trong hoạt động đấu thầu và	
 bình vực có liên quan.....	90
3.4.2 Thường xuyên cập nhật giá cả thị trường để đưa ra định mức đơn	
 giá phù hợp	90
3.4.3 Tăng cường công tác thanh tra giám sát, xử lý nghiêm minh những	
 trường hợp vi phạm quy định về đấu thầu.....	91
3.4.4 Quy định chặt chẽ các chủ thể tham gia hoạt động xây dựng.....	91
TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 3	91
KẾT LUẬN.....	93
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	95
PHỤ LỤC	96

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt đầy đủ
Ma trận IFE	Internal Factors Environment matrix	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong
Ma trận EFE	External Factors Environment matrix	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
Ma trận SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threat	Ma trận các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ
Ma trận QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix	Ma trận hoạch định chiến lược định lượng
GDP	Gross Domestic product	Tổng sản phẩm quốc nội
TSCĐ		Tài sản cố định
TNHH		Trách nhiệm hữu hạn
XD TM DV		Xây dựng thương mại dịch vụ
CNTT		Công nghệ thông tin
CNKT		Công nhân kỹ thuật

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1: Tổng hợp và so sánh kết quả nhận công trình 2009 - 2011.....	36
Bảng 2: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ 2009-2011.....	37
Bảng 3: Bảng phân loại trình độ lao động của Công ty TNHH XDTMDV Phú Mỹ năm 2011.....	51
Bảng 4: Thiết bị xe máy thi công chính thuộc sở hữu của Công ty TNHH XDTMDV Phú Mỹ.....	52
Bảng 5: Ma trận QSPM của công ty Phú Mỹ – Nhóm chiến lược S- O.....	70
Bảng 6: Ma trận QSPM của công ty Phú Mỹ – Nhóm chiến lược S- T	70
Bảng 7: Ma Trận QSPM của công ty Phú Mỹ – Nhóm chiến lược W- O	71
Bảng 8: Ma Trận QSPM của công ty Phú Mỹ – Nhóm chiến lược W-T	71

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1: Các giai đoạn quản trị chiến lược	10
Hình 2 : Mô hình quản trị chiến lược toàn diện của Fred R.David	11
Hình 3: Tiến trình hoạch định chiến lược kinh doanh	12
Hình 4: Môi trường vĩ mô doanh nghiệp.....	13
Hình 5 : Mô hình 5 yếu tố cạnh tranh của môi trường vi mô của Michael Porter	17
Hình 6 : Mô hình ma trận SWOT.....	27
Hình 7: Ma trận BCG.....	29
Hình 8 : Sơ đồ quản lý tổ chức sản xuất của Công ty.....	35
Hình 9: Chỉ số GDP, lạm phát qua các năm 2005-2010	43

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nằm trong tam giác trọng điểm kinh tế phía Nam, có vị trí địa lý thuận lợi để phát triển du lịch và đặc biệt là các ngành công nghiệp. Cùng với môi trường đầu tư thông thoáng, cơ sở hạ tầng kỹ thuật tốt, tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu có mức thu hút vốn đầu tư cao và hiện tại là một trong những tỉnh có tốc độ phát triển nhanh của cả nước. Sự tăng trưởng nhanh chóng về kinh tế, xã hội và dân số đã làm tốc độ đô thị hóa tại Bà Rịa – Vũng Tàu diễn ra rất nhanh, ngoài hai đô thị chính là thành phố Vũng Tàu và thị xã Bà Rịa, trong những năm qua, nhiều đô thị khác cũng đã phát triển với tốc độ nhanh chóng như: Phú Mỹ, Phước Tỉnh, Phước Hải, Long Sơn, Phước Bửu, Long Điền, Long Hải, Đất Đỏ, Ngãi Giao... Theo kết quả điều tra vào tháng 4-2011 Bà Rịa – Vũng Tàu là tỉnh có mức độ đô thị hóa cao nhất, nhanh nhất cả nước với 62,5% dân số thành thị (trong khi đó tỷ lệ của cả nước là 30%). Song song với sự phát triển kinh tế, xã hội thì đời sống người dân trong Tỉnh ngày càng được đảm bảo và nâng cao hơn. Góp phần không nhỏ trong việc an sinh xã hội và phát triển của tỉnh trong thời gian qua, lĩnh vực đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng đã có những bước tiến đáng kể. Việc xây dựng cơ sở hạ tầng không chỉ quan tâm đến nhiệm vụ và yêu cầu trước mắt của các ngành chức năng trong Tỉnh, mà cần có chương trình phát triển dài hạn nhằm giúp hoạch định kế hoạch đầu tư phát triển.

Công ty TNHH Xây Dựng Thương Mại Dịch Vụ Phú Mỹ là Công ty có chức năng xây dựng, thương mại có mặt trên địa bàn tỉnh khá lâu và đã thi công một số công trình trong tâm của tỉnh như: hạ tầng kỹ thuật khu nhà ở Phú Mỹ, xây dựng hệ thống điện đường liên cảng Cái Mép – Thị Vải, xây dựng hạ tầng khu trung tâm hành chính chính trị tỉnh, để việc tạo ra thương hiệu, uy tín lâu dài thì công ty phải đề ra nhiều giải pháp, tập hợp sức mạnh tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty như: nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực kỹ thuật, máy móc thiết bị trong công ty....

Tuy nhiên, hiện tại Công ty TNHH XDTMDV Phú Mỹ chưa có nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của Chiến lược kinh doanh, Công ty chưa thực sự xác định được Chiến lược kinh doanh dài hạn, bài bản, mang tính khoa học và hiệu quả. Công ty cũng đã vấp phải nhiều khó khăn khi ứng phó với thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh, nhưng cũng chưa phát huy hết sức mạnh hiện tại của Công ty để tận dụng những cơ hội mang lại trong thực tế.

Do đó, Công ty TNHH XDTMDV Phú Mỹ đòi hỏi cần phải có một chiến lược phát triển công ty mang tính chất lâu dài và toàn diện trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Đó cũng chính là lý do tôi chọn đề tài.

“Hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ đến năm 2015” làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu cần đạt được:

- Tổng hợp và hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh và hoạch định chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

- Phân tích được các căn cứ hình thành chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH TMXDDV Phú Mỹ bao gồm:

- + Dự báo nhu cầu sản phẩm cho công ty đến 2015.
- + Phân tích môi trường vĩ mô của Công ty TNHH XDTMDV Phú Mỹ.
- + Phân tích môi trường vi mô của Công ty TNHH XDTMDV Phú Mỹ.
- + Phân tích môi trường nội bộ của Công ty TNHH XDTMDV Phú Mỹ.

- Đề xuất 1 số chiến lược kinh doanh từ phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội & thách thức đối với Công ty. Lựa chọn được chiến lược kinh doanh tổng quát phù hợp nhất với điều kiện Công ty đến 2015. Đề xuất các chiến lược chức năng và biện pháp nhằm thực hiện thành công Chiến lược kinh doanh chung của Công ty đến 2015.

3. Phương pháp nghiên cứu:

Dựa vào các số liệu đã thu thập được qua các báo cáo, tài liệu, kết hợp các lý thuyết kinh tế và các phương pháp kỹ thuật khác để phân tích, đánh giá tình hình và các mặt hoạt động của Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ, nhằm đưa ra các giải

pháp tốt nhất cho mục tiêu phát triển công ty.

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận văn là: phân tích thống kê, phân tích kinh tế, mô phỏng và so sánh tổng hợp.

Phương pháp xử lý thông tin:

-Phân tích môi trường để xác định các điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội, nguy cơ của Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ.

-Vận dụng ma trận SWOT kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ nhằm đề ra các kế hoạch phát triển xây dựng, thương mại.

4. Phạm vi nghiên cứu:

Luận văn này tập trung nghiên cứu các hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ. Các nội dung nghiên cứu, phân tích đều được đề cập trong phạm vi tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu. Luận văn chỉ nghiên cứu những vấn đề tổng quát phục vụ cho việc xây dựng chiến lược phát triển Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ đến năm 2015.

5. Bố cục của luận văn:

Nội dung luận văn bao gồm 99 trang, 9 hình vẽ, 8 bảng và 2 phụ lục ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 3 chương:

-Chương I: Cơ sở lý luận về chiến lược và quản lý chiến lược kinh doanh.

-Chương II: Phân tích các căn cứ để hoạch định chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ.

-Chương III: Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH XD TM DV Phú Mỹ đến năm 2015 tại Tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Khái niệm “chiến lược” có từ thời Hy Lạp cổ đại. Những năm trước đây, nhiều công ty có thể thành công khi chỉ chú ý đến những khả năng nội bộ và điều hành công việc hàng ngày là đạt kết quả như mong muốn. Nhưng ngày nay, điều đó là không đủ, vì hầu hết các công ty phải đối phó với những môi trường đang ngày càng biến động, phức tạp và đe dọa nhiều hơn. Do đó, sự thích ứng của công ty vào môi trường là một trong những yếu tố thiết yếu cho sự thành công. Thuật ngữ “chiến lược kinh doanh” được sử dụng phổ biến trong thời gian gần đây và khái niệm về chiến lược kinh doanh đã được nhiều học giả như Alfred Chandler, Fred R. David .. đưa ra với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tổng hợp lại thì bản chất của chiến lược kinh doanh chính là:

“Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là sự lựa chọn tối ưu việc phối hợp giữa các biến phân (số đông sức mạnh của doanh nghiệp) với thời gian (thời cơ, thách thức), với không gian (lĩnh vực và phạm vi hoạt động) theo sự phân tích môi trường kinh doanh và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được những mục tiêu dài hạn phù hợp với khuynh hướng của doanh nghiệp” [11, trang 95]

Chiến lược là một kế hoạch, trong đó phải bao gồm:

- a. Xác định mục tiêu dài hạn (3 năm, 5 năm, 10 năm,...), chỉ ra hướng định hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.
- b. Xác định chính sách lớn, quan trọng nhằm thu hút các nguồn lực, phân bổ và sử dụng tối ưu các nguồn lực đó.
- c. Các quyết định về những phương hướng và biện pháp chủ yếu phải thực hiện để đạt được những mục tiêu đó.

Tất cả những nội dung trên phải được xây dựng trong khuôn khổ môi trường sôi động và những biến cố bên ngoài đã được dự đoán trước.

Tính định hướng của chiến lược nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục, vững chắc trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

Các quyết định chiến lược nhất thiết phải được đưa ra từ cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp mới có thể đảm bảo tính chuẩn xác của các quyết định dài hạn (về sản phẩm, thị trường, đầu tư, đào tạo...) với sự bí mật về thông tin và mang tính cạnh tranh trên thị trường.

Chiến lược luôn có tư tưởng tấn công để giành ưu thế trên thị trường. Chiến lược phải được hoạch định và thực thi trên cơ sở nhận thức đúng đắn các cơ hội kinh doanh và nhận thức được lợi thế so sánh của doanh nghiệp so với các đối thủ mới có thể thu được thành công lớn nhất trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2. PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.2.1. Căn cứ vào các mức độ quản trị chiến lược:

Căn cứ vào mức độ quản trị chiến lược thì có thể chia chiến lược kinh doanh thành 3 cấp chiến lược: Chiến lược cấp Công ty; Chiến lược cấp kinh doanh; Chiến lược cấp chức năng.

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội được lập dựa trên mong muốn và ý chí của mọi người dân Việt Nam, chiến lược phát triển kinh tế xã hội được thiết lập trên cơ sở tình hình trong nước và bối cảnh quốc tế. Qua phân tích những cơ hội và thách thức đối với quá trình phát triển của đất nước để xác định quan điểm, định hướng, mục tiêu, giải pháp phát triển.

Căn cứ vào mục tiêu chiến lược phát triển kinh tế xã hội, chiến lược kinh doanh được chia thành 2 loại:

1.2.1.1. Chiến lược cấp công ty:

Chiến lược cấp công ty là một kiểu mẫu của các quyết định trong một công ty, nó xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các mục tiêu kinh doanh mà công ty theo đuổi, tạo ra các chính sách và kế hoạch cơ bản để đạt được mục tiêu của công ty.

Chiến lược công ty đề ra nhằm xác định các hoạt động kinh doanh mà trong đó công ty sẽ cạnh tranh và phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó.

1.2.1.2. Chiến lược cấp kinh doanh

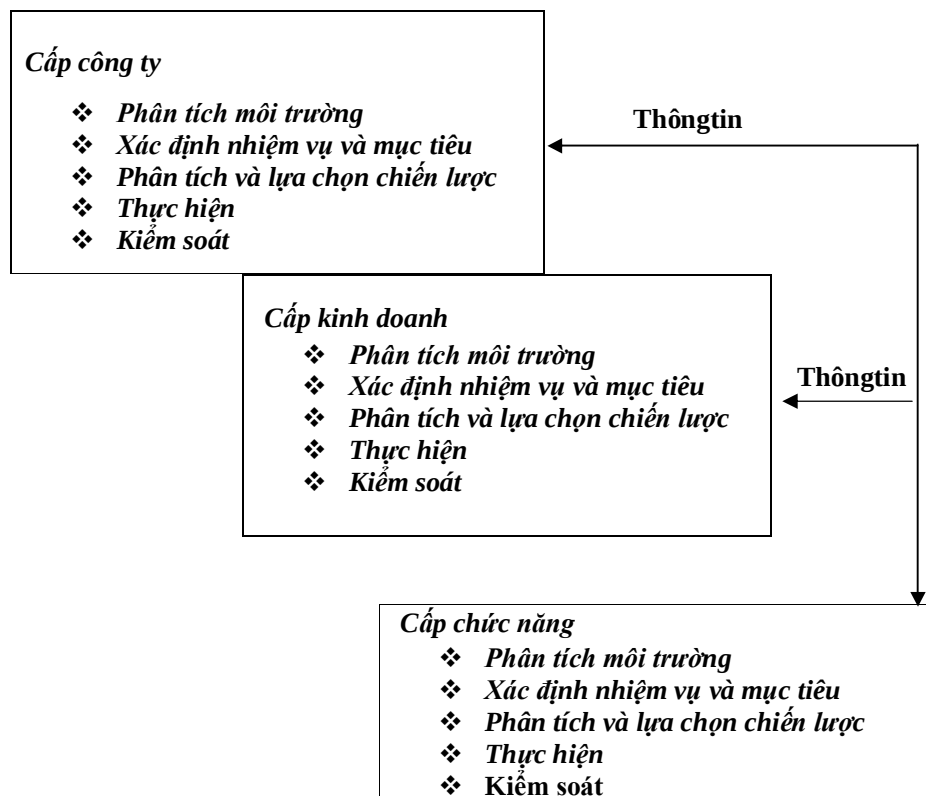
Chiến lược kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty, và nó xác định xem công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoạt động kinh doanh cùng với vị trí đã biết của bản thân công ty, giữa người cạnh tranh của nó.

Chiến lược cấp các đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu của nó để đóng góp vào việc hoàn thành vào mục tiêu cấp công ty. Nếu như công ty là đơn ngành thì chiến lược cấp đơn vị kinh doanh có thể được coi là chiến lược cấp công ty.

1.2.1.3. Chiến lược cấp chức năng

Tập trung hỗ trợ vào việc bố trí của chiến lược công ty và tập trung vào các lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh.

Dù ở mức độ nào, các chiến lược cũng tuân theo qui trình cơ bản sau:



Hình 1: Các cấp chiến lược

1.2.2. Căn cứ vào phạm vi của chiến lược: chia làm 2 loại

Căn cứ vào phạm vi của Chiến lược kinh doanh được thực hiện có thể chia Chiến lược kinh doanh thành 2 loại gồm: Chiến lược tổng quát; Chiến lược bộ phận.

- Chiến lược tổng quát – liên quan đến mục tiêu tổng thể và quy mô của doanh nghiệp để đáp ứng được những kỳ vọng của người góp vốn. Đây là một cấp độ quan trọng do nó chịu ảnh hưởng lớn từ các nhà đầu tư trong doanh nghiệp và đồng thời nó cũng hướng dẫn quá trình ra quyết định chiến lược trong toàn bộ doanh nghiệp.

- Chiến lược bộ phận liên quan tới việc từng bộ phận trong doanh nghiệp sẽ được tổ chức như thế nào để thực hiện được phương hướng chiến lược ở cấp độ công ty và từng bộ phận trong doanh nghiệp. Bởi vậy, chiến lược tác nghiệp tập trung vào các vấn đề về nguồn lực, quá trình xử lý và con người v.v... (chiến lược sản xuất, chiến lược marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nguồn nhân lực...)

1.2.3. Căn cứ vào hướng tiếp cận chiến lược gồm 4 loại :

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có thể được phân thành 4 loại theo cách tiếp cận chiến lược kinh doanh gồm: Chiến lược tập trung; Chiến lược dựa trên xu thế tương đối; Chiến lược sáng tạo tấn công; Chiến lược khai thác các khả năng tiềm năng.

- Chiến lược tập trung: Hoạch định chiến lược tập trung các nguồn lực vào những hoạt động có ý nghĩa quyết định đối với sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Chiến lược dựa trên xu thế tương đối: từ các phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường để tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu của mình để làm cơ sở cho chiến lược.

- Chiến lược sáng tạo tấn công: Xây dựng chiến lược dựa trên những sáng tạo, những khám phá mới mà trước đó chưa ai nghĩ đến, bỏ qua những lối mòn cũ, tạo đường đi cho riêng mình.

- Chiến lược khai thác các khả năng tiềm tàng: Xây dựng chiến lược ở đây không nhằm vào nhân tố then chốt mà nhằm khai thác khả năng tiềm tàng các nhân tố thuận lợi, đặc biệt là tiềm năng sử dụng nguồn lực dư thừa, nguồn lực hỗ trợ của các lĩnh vực trọng yếu.

1.3. VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP

Chiến lược kinh doanh là một bộ phận quan trọng nhất trong toàn bộ chiến lược của doanh nghiệp, các bộ phận khác của chiến lược chung phải căn cứ vào chiến lược kinh doanh để xây dựng và hiệu chỉnh. Chiến lược kinh doanh có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nó định ra các mục tiêu lớn, theo đó cần phải huy động hợp lý các nguồn lực cả ngắn hạn và dài hạn. Nó đảm bảo cho các kế hoạch không bị lạc hướng. Chiến lược kinh doanh được xây dựng tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và thu được nhiều lợi nhuận, có chỗ đứng vững chắc, an toàn trong kinh doanh, chủ động thích ứng với môi trường kinh doanh.

Chính vì những lý do trên mà trong hoạt động kinh doanh của mình, các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh phù hợp với từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể, đây chính là yếu tố cần thiết đối với bất kỳ doanh nghiệp nào.

1.4. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.4.1. Khái niệm quản trị chiến lược kinh doanh

Trong hoạt động kinh tế, nhất là trong kinh tế thị trường cạnh tranh, doanh nghiệp luôn phải tìm cách để hạn chế chi phí và gia tăng lợi nhuận. Các hoạt động quản trị là cần thiết vì sẽ giúp gia tăng hiệu quả. Có thể nói lý do tồn tại của hoạt động quản trị chính là mong muốn đem lại hiệu quả, và chỉ khi nào doanh nghiệp quan tâm đến hiệu quả thì mới quan tâm đến hoạt động quản trị.

Cho đến nay, có rất nhiều khái niệm khác nhau về quản trị chiến lược, tuy nhiên có thể tiếp cận theo 3 cách phổ biến sau:

❖ Cách tiếp cận về hành động:

“Quản trị chiến lược là tiến hành xem xét môi trường hiện tại và tương lai, tạo ra những mục tiêu của tổ chức, ra quyết định, thực thi những quyết định và kiểm soát việc thực hiện quyết định, nhằm đạt được mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai” [2, trang 113]

❖ Cách tiếp cận về môi trường:

“Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong của tổ chức với các cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài”. Đặc điểm của cách tiếp cận này là làm cho công ty định hướng theo môi trường, khai thác các cơ hội và né tránh rủi ro” [2, trang 95]

Cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp:

“Quản trị chiến lược là một bộ những quyết định và những hành động quản trị ấn định thành tích dài hạn của một công ty” [2, trang 95]

Cách tiếp cận này cho phép các nhà quản trị xác định chính xác hơn các mục tiêu của tổ chức, đó là nền tảng của quản trị đồng thời cũng cho phép quản trị sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực của tổ chức.

Từ các cách tiếp cận trên, có thể khái quát khái niệm quản trị chiến lược như sau :

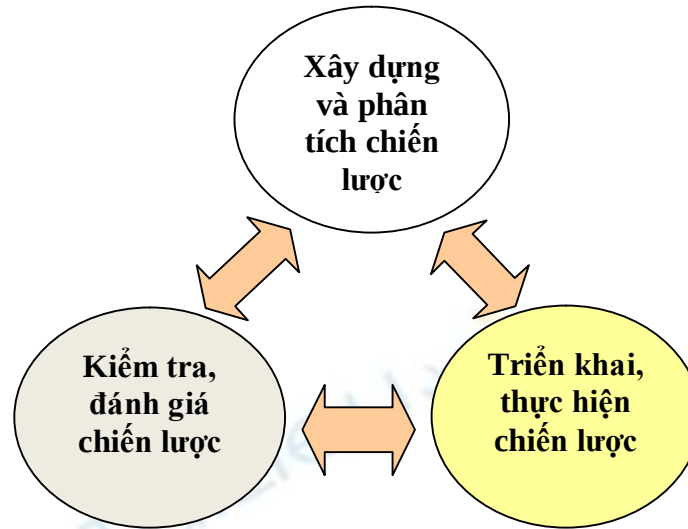
Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như trong tương lai nhằm tăng thế lực cho doanh nghiệp. [3, trang 95]

Thực tế cho thấy là không có một tổ chức kinh tế nào mà không cần đến chiến lược, vì các chiến lược có mục đích duy nhất là đảm bảo cho các doanh nghiệp tìm và giành được lợi thế bền vững của mình đối với các đối thủ cạnh tranh. Một chiến lược khi được hoạch định có hai nhiệm vụ quan trọng và hai nhiệm vụ này quan hệ mật thiết với nhau là : hình thành chiến lược và thực hiện chiến lược. Hai nhiệm vụ này được cụ thể hóa qua ba giai đoạn tạo thành một chu trình khép kín, đó là:

_ Giai đoạn xây dựng và phân tích chiến lược kinh doanh: là quá trình phân tích hiện trạng, dự báo tương lai, chọn lựa và xây dựng những chiến lược phù hợp.

_ Giai đoạn triển khai chiến lược: là quá trình triển khai những mục tiêu chiến lược vào hoạt động của doanh nghiệp. Đây là giai đoạn phức tạp và khó khăn, đòi hỏi một nghệ thuật quản trị cao.

_ Giai đoạn kiểm tra và thích nghi chiến lược: là quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả, tìm các giải pháp để thích nghi chiến lược với hoàn cảnh môi trường.



Hình 1: Các giai đoạn quản trị chiến lược

Vai trò của quản trị chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp

Quản trị chiến lược đóng vai trò thực sự quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Theo phần lớn các nghiên cứu cho thấy công ty nào có vận dụng quản trị chiến lược đều đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với kết quả mà họ đạt được trước đó và so với các công ty không vận dụng quản trị chiến lược.

Vai trò của quản trị chiến lược được thể hiện ở những điểm như sau:

Một là, giúp các tổ chức thấy rõ hơn mục đích và hướng đi của mình, từ đó lôi kéo được tất cả các nhà quản trị các cấp cũng như toàn bộ tổ chức thấy được mục tiêu chung và hành động nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức;

Hai là, giúp nhà quản trị thấy rõ được điều kiện của môi trường tương lai, từ đó có khả năng nắm bắt và tận dụng tốt hơn các cơ hội và hạn chế tối đa được nguy cơ từ môi trường kinh doanh;

Ba là, giúp nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định gắn liền với điều kiện của môi trường liên quan, từ đó có thể chiếm được vị thế chủ động hoặc thụ động tấn công, nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp với sự thay đổi của môi trường;