

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH ĐỒNG THÁP
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CỘNG ĐỒNG ĐỒNG THÁP**



GIÁO TRÌNH

**MÔ ĐUN: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC BÁN
HÀNG
NGÀNH, NGHỀ: QUẢN TRỊ KINH DOANH
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định Số:161/QĐ-CD-ĐT ngày 15 tháng 6 năm
2018 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Cộng đồng Đồng Tháp)*

Đồng Tháp, 2018

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

TaiLieu.vn

LỜI GIỚI THIỆU



Những tiến bộ khoa học kỹ thuật mang tính đột phá, toàn cầu hóa, đòi hỏi ngày càng cao về chất lượng cuộc sống, cạnh tranh khốc liệt... Tất cả đang đặt các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ, các nhà quản trị, vào trong một môi trường hết sức năng động. Trong môi trường ấy, người ta vẫn luôn tự hỏi, tại sao các doanh nghiệp này thành công còn các doanh nghiệp khác lại thất bại? Làm cách nào để tăng cơ hội thành công? Phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững? Đó chỉ là một vài trong số vô vàn các câu hỏi phức tạp mà các nhà quản trị ngày nay phải tìm cách trả lời.

Không có chiến lược, các tổ chức giống như một con thuyền không người lái và đi lòng vòng. Nó giống như một con tàu không có hải trình cố định, và không có nơi nào để tới.

Trên thế giới, có rất nhiều doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các start-up, không quan tâm đầy đủ đến công tác quản trị chiến lược mà vẫn hoạt động bình thường. Nhưng thực tế cũng chỉ ra rằng tại những doanh nghiệp phát triển năng động và hiệu quả, nhất là đối với những công ty có quá trình vươn lên tầm vóc kinh doanh toàn cầu nhanh chóng, như Microsoft hay Apple chẳng hạn, thì công tác quản trị chiến lược toàn diện rất được coi trọng ngay từ khi khởi nghiệp.

Vậy điểm khác biệt giữa doanh nghiệp có và không có áp dụng công cụ quản trị chiến lược là gì? và lợi ích mà công tác quản trị chiến lược mang lại cho doanh nghiệp bao gồm những gì? Hay có thể nói ngắn gọn hơn: vai trò và lợi ích của quản trị chiến lược như thế nào?

Quản trị chiến lược là một lĩnh vực nghiên cứu còn mới mẻ. Quản trị chiến lược đang đối phó với hầu hết các vấn đề cơ bản mà hoạt động kinh doanh đang phải đối mặt. Quản trị chiến lược đã và đang trở nên hết sức quan trọng cho sự sống còn của các doanh nghiệp, khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. Bất kỳ ai, dù là nhà quản trị hay muốn trở thành một nhà quản trị đều cần thiết phải hiểu biết thấu đáo về quản trị chiến lược.

Vai trò của chiến lược và quản trị chiến lược ngày càng có ý nghĩa quyết định sự thành công của hầu hết các doanh nghiệp hiện nay. Quản trị chiến lược giúp cho các nhà quản trị kinh doanh có một tư duy và phương pháp luận chuyên nghiệp trong việc hoạch định và quyết định kinh doanh đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trên thế giới và thực tiễn kinh doanh ở Việt Nam, những đổi mới và các trường phái trong quản trị chiến lược ngày càng phong phú và đa dạng. Quản trị chiến lược được xác định là nội dung quan trọng và là mô đun bắt buộc trong chương trình đào tạo quản trị kinh doanh của Trường. Với mục đích cung cấp những kiến thức cơ bản về quản trị chiến lược theo nhiều cách tiếp cận khác nhau, đáp ứng được yêu cầu của sinh viên trong học tập, nghiên cứu và quản lý thực tiễn ở các doanh nghiệp. Trong giáo trình ngoài phần lý thuyết, tác giả đưa vào các ví dụ và bài tập thảo luận mang tính thực tế để giúp sinh viên vận dụng lý thuyết vào thực tiễn một cách cụ thể.

Nội dung “Giáo trình quản trị chiến lược” gồm 6 bài, như sau:

- ❖ Bài 1: Tổng quan 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 và đánh giá chiến lược

Tác giả đã có rất nhiều cố gắng nghiên cứu, tham khảo, chất lọc những kiến thức cơ bản bổ ích, tuy nhiên có thể còn nhiều thiếu sót, rất mong và cảm ơn sự đóng góp chân thành của bạn đọc, để giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn.

Đồng Tháp, ngày 19 tháng 8 năm 2018

Chủ biên Th.s Nguyễn Thị Kim Hương

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	i
BÀI 1: KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	1
1. Chiến lược và chiến lược kinh doanh	1
1.1. Khái niệm chiến lược	1
1.2. Vai trò chiến lược	1
2. Mục đích và vai trò của chiến lược	2
2.1. Khái niệm quản trị chiến lược	2
2.2. Các giai đoạn quản trị chiến lược.....	3
3. Quản trị chiến lược.....	8
3.1. Tầm nhìn.....	8
3.2. Tuyên bố sứ mạng	10
3.3. Giá trị cốt lõi.....	12
3.4. Mục tiêu	14
3.5. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp.....	16
BÀI 2:SỰ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	20
1. Nhận dạng cấu trúc môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	20
1.1. Khái niệm môi trường bên ngoài.....	20
1.2. Mô hình cấu trúc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	24
2. Phân tích môi trường vĩ mô.....	24
2.1. Mục đích.....	24
2.2. Phân tích môi trường vĩ mô	25
3. Phân tích môi trường ngành	32
3.1. Khái niệm ngành kinh doanh	32
3.2. Mô hình phân tích cạnh tranh trong ngành	33
BÀI 3:NHỮNG CHIẾN LƯỢC CHỦ YẾU Ở CẤP DOANH NGHIỆP.....	45
1. Bản chất và cách tiếp cận phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp	45
2. Phân tích các nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp	46
2.1. Khái niệm và phân loại nguồn lực	46
2.2. Khái niệm và nhận dạng các năng lực	48
2.3. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp	49

2.4. Lợi thế cạnh tranh	52
3. Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp.....	52
3.1. Khái niệm, vai trò của chuỗi giá trị	52
3.2. Phân tích các hoạt động trong chuỗi giá trị	54
BÀI 4: THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	61
1. Chiến lược cấp doanh nghiệp.....	61
1.1. Vai trò, bản chất và định hướng.....	61
1.2. Các loại chiến lược	64
2. Chiến lược cấp lĩnh vực/ đơn vị kinh doanh	78
2.1. Phân đoạn chiến lược.....	78
2.2. Chiến lược cạnh tranh cơ bản	80
2.3. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản của M.Porter.....	82
2.4. Các chiến lược kinh doanh căn cứ vào vị thế cạnh tranh.....	93
3. Chiến lược cấp chức năng.....	98
3.1. Quan niệm và vai trò.....	98
3.2. Các chiến lược chức năng.....	99
BÀI 5: NHỮNG KỸ THUẬT PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC	106
1. Bản chất, vai trò.....	106
1.1. Bản chất	106
1.2. Vai trò	106
1.3. Quy trình phân tích và lựa chọn chiến lược.....	107
2. Các mô hình phân tích chiến lược	108
2.1. Ma trận SWOT	108
2.2. Ma trận BCG.....	110
2.3. Ma trận SPACE	113
2.4. Ma trận Mc Kinsey	116
3. Mô hình lựa chọn chiến lược – ma trận QSPM.....	119
BÀI 6: TRIỂN KHAI VÀ KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC	123
1. Thực thi chiến lược.....	123
1.1. Bản chất và ý nghĩa.....	123
1.2. Nội dung thực thi chiến lược	126

2.	Kiểm soát và đánh giá chiến lược	133
2.1.	Bản chất	133
2.2.	Quy trình	134
3.	Điều chỉnh chiến lược	136
3.1.	Bản chất	136
3.2.	Nội dung.....	136
TÀI LIỆU THAM KHẢO		140

Tailieu.vn

GIÁO TRÌNH MÔ ĐUN

Tên Mô đun: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC BÁN
HÀNG

Mã Mô đun: CKT515

Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của mô đun:

- *Vị trí:* Quản trị chiến lược thuộc nhóm các mô đun chuyên môn ngành bắt buộc được bố trí giảng dạy sau khi đã học xong học kỳ III.
- *Tính chất:* Mô đun chuyên ngành bắt buộc cho sinh viên học ngành cao đẳng quản trị kinh doanh.
- *Ý nghĩa và vai trò của mô đun:* Quản trị chiến lược sẽ giúp sinh viên hiểu và vận dụng được các kiến thức và kỹ năng giải quyết các tình huống trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp, giúp hoàn thiện kiến thức chuyên ngành quản trị kinh doanh.

Mục tiêu mô đun:

- *Về kiến thức:*

- Trình bày những nội dung cơ bản và có hệ thống về Quản trị chiến lược, phân định rõ nội dung của chiến lược và quản trị chiến lược;
- Chỉ ra quy trình và các cách tiếp cận về quản trị chiến lược;
- Tiến hành các bước cần thiết để thiết lập các chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp;
- Nhận biết các thuật ngữ cơ bản của quản trị chiến lược;
- Phân tích, đánh giá và đưa ra những giải pháp cho các vấn đề chiến lược trong doanh nghiệp, giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.
- Giải thích ý nghĩa, vai trò và ứng dụng được tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu doanh nghiệp;
- Phân tích về môi trường kinh doanh, phân tích nội bộ doanh nghiệp, lợi thế cạnh tranh để từ đó xây dựng chiến lược kinh doanh tối ưu cho doanh nghiệp;
- Vận dụng tổ chức triển khai thực hiện chiến lược nhằm đạt hiệu quả cao trong quản trị;
- Thực hiện kiểm tra trong quản trị, những nội dung cần được kiểm tra và các hoạt động điều chỉnh sau kiểm tra;

- Khám phá năng lực bản thân để sẵn sàng cho việc trở thành nhà quản trị chiến lược thành công trong tương lai;
- Hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra chiến lược trong tổ chức, doanh nghiệp.

- *Về kỹ năng:*

- Nhận dạng và phát hiện vấn đề trong sản xuất, kinh doanh;
- Thực hiện đánh giá, phân tích, tổng hợp và đưa ra giải pháp;
- Tổ chức thực thi, đánh giá các phương án, dự án, chính sách trong kinh doanh;
- Sắp xếp và xác định các yếu tố trọng tâm trong giải quyết vấn đề;
- Xây dựng, phân tích ma trận và chọn giải pháp hợp lý trong quản trị;
- Tìm kiếm, cập nhật thông tin thị trường và nắm bắt cơ hội kinh doanh;
- Quản lý các nguồn lực và thời gian;
- Chủ động tổ chức hoạt động nhóm đạt được mục tiêu.

- *Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:*

- Phát huy tính tích cực tự học, hình thành tư duy vận dụng sáng tạo các kiến thức đã học;
- Nhận thức được vai trò và trách nhiệm của nhà quản trị trước cộng đồng;
- Nhận thức được những lợi ích trong kinh doanh mang lại cho xã hội;
- Hình thành kiến thức và khả năng tư duy hệ thống trong giải quyết các vấn đề quản trị của tổ chức.

Tailieu.vn

BÀI 1: KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Mã bài 1: CKT515-01

Giới thiệu: Do xu hướng quốc tế hoá cùng với sự khan hiếm các nguồn lực ngày càng gia tăng, sự phát triển như vũ bão của công nghệ, sự thay đổi nhu cầu của thị trường, làm cho môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và biến động thường xuyên. Với một điều kiện môi trường kinh doanh như vậy, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh đúng đắn thì mới có khả năng nắm bắt cơ hội, tránh được nguy cơ, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp. Để thấy rõ được nội dung và vai trò của chiến lược và quản trị chiến lược trong bài này giới thiệu tổng quan về chiến lược, quản trị chiến lược, nguồn gốc của nó và những đặc trưng cơ bản của chiến lược.

Mục tiêu:

- Trình bày đặc điểm cơ bản của các quyết định chiến lược, phân định rõ nội dung của chiến lược và quản trị chiến lược;
- Chỉ rõ quy trình và các cách tiếp cận về quản trị chiến lược;
- Giải thích các thuật ngữ cơ bản của quản trị chiến lược.

1. Khái niệm và vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp

1.1. Khái niệm chiến lược

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).

Trong điều kiện môi trường có rất nhiều những thay đổi nhanh chóng: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thoả mãn mong đợi của các bên hữu quan”

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 (MichaelPorter).

1.2. Vai trò chiến lược

Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp được thể hiện trên các khía cạnh sau:

(1) Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nhận rõ được mục đích hướng đi của mình trong tương lai làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh đóng vai trò 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.

(2) Chiến lược kinh doanh 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.

(3) Chiến lược kinh doanh góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tăng cường vị thế của doanh nghiệp đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và bền vững.

(4) Chiến lược kinh doanh tạo ra các căn cứ vững chắc cho doanh nghiệp đề ra cách quyết định phù hợp với sự biến động của thị trường. Nó tạo ra cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu và triển khai, đầu tư phát triển đào tạo bồi dưỡng nhân sự, hoạt động mở rộng thị trường và phát triển sản phẩm.

2. Quản trị chiến lược và quy trình quản trị chiến lược trong doanh nghiệp

2.1. Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là một vấn đề được rất nhiều nhà kinh tế cũng như các quản trị gia quan tâm. Do nội dung của quản trị chiến lược rất rộng về phạm vi nghiên cứu và phong phú trong thực tế vận dụng nên ở mỗi góc nhìn người ta lại đưa ra quan điểm, định nghĩa khác nhau về quản trị chiến lược.

Tuy mỗi cách nhìn đó chưa hoàn toàn đầy đủ, toàn diện nhưng trên tổng thể, những cách nhìn đó đã góp phần to lớn vào việc nhận thức và thực hiện công tác quản trị trong các doanh nghiệp. Dưới đây là một số định nghĩa về quản trị chiến lược.

- Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động quản trị quyết định sự thành công lâu dài của doanh nghiệp.
- Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu của môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra phương cách/cách thức thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

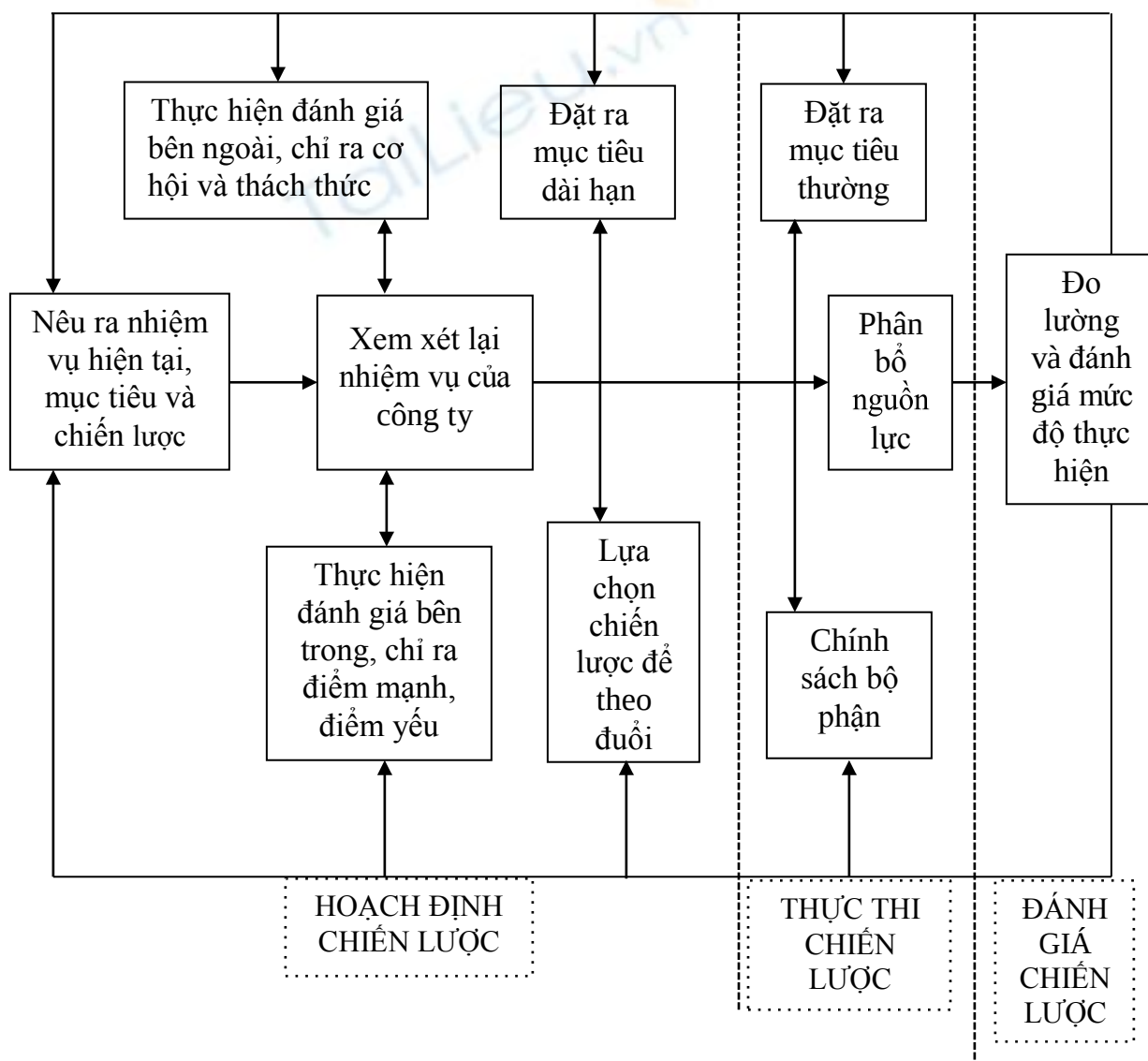
Cuối cùng xin giới thiệu một định nghĩa về quản trị chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các khóa đào tạo chuyên sâu về quản trị kinh doanh tại Anh, Mỹ... và

được nhiều nhà kinh tế chấp nhận: *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

Quá trình quản trị chiến lược thường được nghiên cứu và sử dụng thông qua các mô hình. Mô hình quản trị chiến lược của F.David được chấp nhận rộng rãi nhất, mô hình này cung cấp một cách rõ ràng và cơ bản phương pháp tiếp cận trong việc thiết lập, thực thi và đánh giá chiến lược.

Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược của F.David



Quá trình quản trị chiến lược được mô tả thành ba giai đoạn: hoạch định, thực thi và đánh giá chiến lược.

a) Hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là quá trình đề ra các công việc cần thực hiện của công ty, tổ chức những nghiên cứu để chỉ ra những nhân tố chính của môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp, xây dựng mục tiêu dài hạn, lựa chọn trong số những chiến lược thay thế.

Đôi khi giai đoạn hoạch định chiến lược của quản trị chiến lược còn được gọi là "lập kế hoạch chiến lược". Các hoạt động nghiên cứu bao gồm cả việc thu nhập thông tin về lĩnh vực và thị trường hiện tại của công ty. Quá trình này còn có một tên gọi là “kiểm soát môi trường”.

Về phía doanh nghiệp, các nghiên cứu được tổ chức để chỉ ra những điểm mạnh và yếu điểm chính trong các lĩnh vực chức năng của công ty. Có rất nhiều cách để xác định các nhân tố bên trong doanh nghiệp như tính các tiêu chí đánh giá mức độ trung bình trong ngành.

Nhiều nhân tố bên trong như tinh thần làm việc của người lao động, hiệu quả của quá trình sản xuất, tính hiệu quả của hoạt động quảng cáo và mức độ trung thành của khách hàng. Có vô vàn các kỹ năng trong quản trị chiến lược cho phép các nhà chiến lược có thể kết hợp trực giác với những phân tích để sản sinh và lựa chọn ra chiến lược hợp lý nhất trong tập hợp các chiến lược có thể sử dụng được.

Một thực tế là mọi doanh nghiệp đều có chung một sự hạn chế, đó là sự hạn chế về nguồn lực. Các nhà chiến lược buộc phải lựa chọn chiến lược nào đem lại lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp.

Các quyết định trong giai đoạn hoạch định chiến lược đề ra cho doanh nghiệp sự tập trung vào các sản phẩm cụ thể. Các thị trường, nguồn lực và công nghệ trong suốt một khoảng thời gian định rõ. Các chiến lược chỉ ra những lợi thế trong cạnh tranh dài hạn. Nó cũng có mục tiêu kéo dài những ảnh hưởng tốt cho công ty. Những nhà chiến lược hiểu rõ nhất viễn cảnh về tương lai của công ty, vì thế họ có thể hiểu được những quyết định phân tích trong quá trình hoạch định, và họ được ủy quyền trong việc điều chuyển những nguồn lực cần thiết trong quá trình thực thi.

Trong quá trình hoạch định chiến lược, việc định ra một cách rõ ràng nhiệm vụ của doanh nghiệp được sự quan tâm chú ý của không chỉ các nhà hoạch định cấp cao mà còn là sự quan tâm của những người thực hiện. Một mục tiêu rõ ràng là rất có ích

cho việc đề ra những mục tiêu cũng như hoạch định chiến lược. Giai đoạn hoạch định chiến lược được tiến hành qua các bước công việc sau:

Các bước công việc trong giai đoạn hoạch định chiến lược

Quá trình	Bước công việc	Nội dung thực hiện
Hoạch định chiến lược	<i>(1) Chức năng nhiệm vụ</i>	Chỉ ra vai trò, bản chất và nội dung cơ bản của doanh nghiệp
	<i>(2) Đánh giá môi trường bên ngoài</i>	Chỉ ra vai trò, bản chất của việc đánh giá môi trường bên ngoài, nội dung và các công cụ đánh giá
	<i>(3) Đánh giá môi trường nội bộ</i>	Bản chất của đánh giá nội bộ, công tác đánh giá các mặt hoạt động chính của công ty
	<i>(4) Phân tích và lựa chọn chiến lược</i>	Sử dụng các mô hình, kết hợp đánh giá định tính và định lượng, chọn ra một mô hình chiến lược hợp lý cho công ty.

b) Thực thi chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược không dừng lại khi công ty đã đề ra được chiến lược để theo đuổi. Bắt buộc phải có một sự chuyển đổi từ những ý định chiến lược sang những việc làm chiến lược. Một khi những người lao động, ban giám đốc của công ty hiểu được về nhiệm vụ và hiểu rằng họ là một phần của công ty, quá trình chuyển đổi đó sẽ dễ dàng hơn rất nhiều và sự đồng thuận trong việc thực hiện quá trình đó sẽ giúp cho công ty đạt tới thành công.

Thực thi chiến lược thường gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Thực thi có nghĩa là động viên những lao động và ban giám đốc, để biến những chiến lược được hoạch định thành hành động cụ thể.

Ba công việc chính của thực thi chiến lược được là: (1) thiết lập các mục tiêu thường niên; (2) xây dựng chính sách cho các bộ phận và (3) phân bổ nguồn lực.

Giai đoạn này thường được coi là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược, bởi nó không chỉ đòi hỏi sự nhạy cảm, sự quyết tâm và cả sự hy sinh của các nhà quản trị.

Sự thực thi thành công một chiến lược mấu chốt là ở khả năng động viên người lao động, đây không chỉ đơn thuần là khoa học mà nó nặng về nghệ thuật. Nghệ thuật khơi dậy và động viên lòng người. 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 các phòng ban và bộ phận chức năng. Đối với thực thi chiến lược, kỹ năng của mỗi cá nhân là vô cùng cần thiết.

Thực thi chiến lược bao gồm phát triển chiến lược, như ngân sách hỗ trợ, các chương trình, văn hóa công ty, kết nối với hệ thống động viên khuyến khích và khen thưởng hàng năm. Các hoạt động thực hiện chiến lược tác động đến tất cả những người lao động cũng như ban giám đốc trong công ty. Mỗi phòng ban và bộ phận phải trả lời được câu hỏi: “Chúng ta cần làm gì để thực thi một phần chiến lược của công ty?” hay là “Làm thế nào chúng ta có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất?”. Những thách thức đặt ra trong việc thực thi chiến lược khiến tất cả các thành viên trong công ty từ giám đốc đến những mục tiêu phía trước, tương lai của doanh nghiệp

Các bước công việc trong giai đoạn thực thi chiến lược

Quá trình	Bước công việc	Nội dung thực hiện
Thực thi chiến lược	<i>(1) Đề ra quyết định quản trị</i>	Đề ra mục tiêu thường niên, chính sách, phân bổ nguồn lực, điều chỉnh cấu trúc, tạo dựng văn hoá công ty
	<i>(2) Triển khai chiến lược trong công tác Marketing, tài chính kế toán, nghiên cứu phát triển,...</i>	Các quy định, chính sách trong công tác Marketing, tài chính kế toán, R&D, hệ thống thông tin,...

Trong các bước đề ra các quyết định quản trị, công ty 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.

Để hiện thực hóa các mục tiêu này, công ty cần xây dựng các quy định trong 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 công ty là một yêu cầu rất lớn. Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất trong mọi quá trình và điều đó càng đúng với quá trình thực hiện chiến lược và lợi ích tổng thể cần khiến cho mỗi cá nhân nghĩ tới công ty như một gia đình của họ. Đây là những bước công việc cơ bản trong quá trình ra quyết định.

c) Đánh giá chiến lược

Giai đoạn cuối cùng trong quản trị chiến lược là đánh giá và điều chỉnh 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 việc thực hiện những sửa đổi cần thiết và (3) thực hiện những sửa đổi cần thiết.

Các bước công việc trong giai đoạn đánh giá chiến lược

Quá trình	Bước công việc	Nội dung thực hiện
Đánh giá chiến lược	<i>(1) Xem xét lại chiến lược</i>	Xem xét lại những cơ sở sử dụng để xây dựng chiến lược
	<i>(2) Đánh giá lại chiến lược</i>	Đánh giá mức độ thực hiện của tổ chức trong thực tế
	<i>(3) Thực hiện những sửa đổi cần thiết</i>	Dựa vào kết quả 2 bước trên, tiến hành điều chỉnh 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 trong đó. 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 đối với 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.

Hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và đánh giá là ba giai đoạn thực hiện lần lượt trong quá trình quản trị chiến lược trong công ty, ở cấp toàn công ty, cấp bộ phận và đơn vị kinh doanh công ty (SBU), phòng ban chức năng.

Tuy vậy, ở một số công ty đơn ngành, với quy mô nhỏ thì chỉ có hai cấp quản trị chiến lược. Quá trình quản trị chiến lược có kết quả cuối cùng là các quyết định, mà chúng ta đem lại những ảnh hưởng lâu dài và mạnh mẽ đối với công ty, tổ chức. Một vài lỗi nhỏ trong chiến lược có thể nảy sinh, cản trở việc thực hiện hoặc khiến cho vấn đề trở nên vô cùng khó khăn.

Vì thế hầu hết các nhà chiến lược đều cho rằng đánh giá chiến lược là vấn đề sống còn đối với sự sống của một công ty: những đánh giá đúng lúc giúp báo động cho những nhà quản trị về các vấn đề cả khi nó còn đang ở dạng tiềm năng, chưa trở nên quá nghiêm trọng. Những thông tin phản hồi đầy đủ và kịp thời giúp cho việc đánh giá chiến lược một cách có hiệu quả.

Quá trình đánh giá chiến lược là phức tạp và hết sức nhạy cảm trong việc thực hiện. Đánh giá chiến lược thực sự cần thiết cho mọi tổ chức. Trong đánh giá chiến lược, người ta thường sử dụng những câu hỏi trong quản trị như những sự mong đợi, những giả định, để hiểu một cách sâu sắc hơn những mục tiêu và giá trị công việc đã đạt được.

Quá trình đánh giá này cần được thực hiện thường xuyên, liên tục trong suốt cả quá trình thực hiện, không chỉ thực hiện cuối mỗi giai đoạn hoặc khi có vấn đề nảy sinh. Quá trình liên tục đánh giá chiến lược sẽ giúp cho việc so sánh mức độ thực hiện và quản lý một cách hiệu quả và dễ dàng hơn. Đánh giá chiến lược đúng lúc, thường xuyên rất cần thiết cho nhiều tổ chức vì những biến động liên tục của môi trường và mức độ bất ổn định tăng lên. Tuy nhiên, việc đánh giá thường xuyên sẽ không hiệu quả bằng sự nhận thức, tỉnh táo trước những khó khăn nảy sinh trong công việc của mọi thành viên trong công ty.

3. Một số thuật ngữ cơ bản trong quản trị chiến lược

3.1. Tầm nhìn

Sẽ không thể coi là một nhà chiến lược tốt nếu họ chỉ có thể giúp cho công ty làm ăn phát đạt trong ngày hôm nay, mà là trong một ngày nào đó không xa. Một nhà chiến lược trong thời đại mới sẽ phải là nhà chiến lược có tầm nhìn bao quát, rộng lớn. Họ có khả năng tiên định những biến cố và các cơ hội sẽ xảy ra. Việc nhìn xa

vượt khó thực tế mới có thể giúp cho doanh nghiệp tránh khỏi những vết xe đổ, tìm ra con đường thích hợp tốt nhất cho mình, đồng thời không thiếu đi việc vận dụng cơ hội cho phát triển kinh doanh.

Tầm nhìn trả lời cho câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ thế nào trong tương lai?”. Nói cách khác, có thể hiểu tầm nhìn 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. Các tuyên bố về tầm nhìn có thể khác biệt nhau về độ dài, có thể là một câu ngắn gọn, cũng có thể là một đoạn văn bản dài nhưng xác định được đích đến cuối cùng của doanh nghiệp.

Tầm nhìn hướng tới và tạo ra một hình ảnh trong tâm trí về trạng thái lý tưởng mà tổ chức mong muốn đạt được. Hình ảnh đó mang đầy cảm hứng, khát vọng và mang tính thử thách đối với nhân viên.

Các câu hỏi cần xem xét khi soạn thảo các tuyên ngôn tầm nhìn có thể bao gồm:

- Chúng ta đang tìm cách giải quyết cho vấn đề gì?
- Chúng ta đang tiến đến đâu?
- Nếu chúng ta đạt được tất cả các mục tiêu chiến lược, chúng ta trông sẽ như thế nào sau 10 năm (hoặc xa hơn) nữa?

Ví dụ: Tầm nhìn của Vinamilk là “Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người”.

Tầm nhìn Vingroup: định hướng phát triển thành một *Tập đoàn Công nghệ - Công nghiệp - Thương mại Dịch vụ hàng đầu khu vực*, không ngừng đổi mới, sáng tạo để kiến tạo hệ sinh thái các sản phẩm dịch vụ đẳng cấp, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của người Việt và nâng tầm vị thế của thương hiệu Việt trên trường quốc tế.

Tầm nhìn Viettel: Trở thành *Tập đoàn công nghệ kinh doanh toàn cầu*; tiếp tục duy trì vị thế dẫn đầu số 1 Việt Nam về Viễn thông & Công nghiệp công nghệ cao; góp mặt trong Top 150 doanh nghiệp lớn nhất thế giới vào năm 2030.

Tầm nhìn FPT: mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh, bằng nỗ lực lao động, sáng tạo trong khoa học, kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tốt nhất tài năng và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần.

3.2. Tuyên bố sứ mạng

Nếu tầm nhìn là mục tiêu của Doanh nghiệp trong tương lai thì Sứ mạng sẽ phản ánh chi tiết nhiều khía cạnh của Doanh nghiệp, bao gồm: nhân viên, đối tác, sản phẩm/ dịch vụ, khách hàng, công nghệ, chất lượng...

Sứ mạng là bản tóm tắt về những giá trị của một doanh nghiệp, tổ chức ở thời điểm hiện tại. Thông qua bản tuyên bố sứ mệnh, tổ chức khẳng định những ai sẽ được họ phục vụ, được phục vụ những gì và cách họ làm để có thể phục vụ khách hàng của mình như thế nào.

Là lý do để tổ chức tồn tại. Các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một "tuyên bố sứ mệnh" xúc tích, ngắn gọn, giải thích tổ chức đó tồn tại để làm gì và sẽ làm gì để tồn tại. Tuyên bố về sứ mệnh là nền tảng cho tầm nhìn của công ty. Tuyên bố về sứ mệnh hay có thể là động lực thúc đẩy nhân viên khi truyền tải những mục đích và giá trị của công ty tới khách hàng và cộng đồng xã hội.

Việc xây dựng tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp cần dựa trên 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?

Để tạo tuyên bố sứ mạng một cách tốt nhất, nên lưu ý một số điểm sau:

- **Tính đơn giản:** tuyên bố sứ mạng cần đơn giản, dễ hiểu và rõ ràng.
- **Tạo động lực:** sứ mạng cần đảm bảo phải tạo được động lực cho nhân viên làm việc và khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ.
- **Mục đích:** Sứ mạng cần nêu rõ mục đích tổng thể của Doanh nghiệp.

Ví dụ: *Tuyên bố sứ mệnh của Vinamilk là “Vinamilk cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống con người và xã hội”*

Sứ mệnh Vingroup: “Vì một cuộc sống tốt đẹp hơn cho mọi người”

Sứ mệnh của Viettel: Với sứ mệnh Sáng tạo vì con người, Viettel luôn coi mỗi khách hàng là một con người – một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt. Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội. Viettel cũng cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội đặc biệt là các chương trình phục vụ cho y tế, giáo dục và hỗ trợ người nghèo.

(Nguồn: <https://vietteltelecom.vn/gioi-thieu-viettel>)