

# NỘI DUNG CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

## 1. Khái niệm về chiến lược

Từ các quan niệm khác nhau về chiến lược, chúng ta có thể rút ra được một khái niệm chung nhất về chiến lược như sau:

Chiến lược là hệ thống các quan điểm, các mục đích và các mục tiêu cơ bản cùng các giải pháp, các chính sách nhằm sử dụng một cách tốt nhất các nguồn lực, lợi thế, cơ hội của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề ra trong một thời hạn nhất định.

Chiến lược kinh doanh mang các đặc điểm:

- Chiến lược kinh doanh là các chiến lược tổng thể của doanh nghiệp xác định các mục tiêu và phương hướng kinh doanh trong thời kỳ tương đối dài (5;10 năm...) và được quán triệt một cách đầy đủ trong tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững.
- Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo các phương hướng dài hạn, có tính định hướng, còn trong thực hành kinh doanh phải thực hiện việc kết hợp giữa mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế, kết hợp giữa chiến lược và chiến thuật, giữa ngắn hạn và dài hạn. Từ đó mới đảm bảo được hiệu quả kinh doanh và khắc phục được các sai lệch do chiến lược gây ra.
- Mọi quyết định quan trọng trong quá trình xây dựng, quyết định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chiến lược đều phải tập trung vào người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Điều này đảm bảo cho tính chuẩn xác của các quyết định dài hạn, cho sự bí mật về thông tin.
- Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng dựa trên cơ sở các lợi thế so sánh. Điều này đòi hỏi trong quá trình xây dựng chiến lược, doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng sản xuất kinh doanh của mình để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu và thường xuyên soát xét lại các yếu tố nội tại khi thực thi chiến lược.
- Chiến lược kinh doanh trước hết và chủ yếu được xây dựng cho các ngành nghề kinh doanh, các lĩnh vực kinh doanh chuyên môn hoá, truyền thống thế mạnh của doanh nghiệp. Điều này đặt doanh nghiệp vào thế phải xây dựng, phải lựa chọn và thực thi chiến lược cũng như tham gia kinh doanh trên những thương trường đã có chuẩn bị và có thế mạnh.

## 2. Nội dung của chiến lược

### 2.1 Các quan điểm tồn tại và phát triển

Chiến lược kinh doanh trước hết thể hiện quan các điểm, tư tưởng tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Các quan điểm phát triển tồn tại và phát triển khẳng định vai trò và nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nó trả lời cho các câu hỏi:

- Doanh nghiệp tồn tại vì mục đích gì?
- Doanh nghiệp tồn tại trong lĩnh vực nào ?
- Và định hướng phát triển của doanh nghiệp là gì?

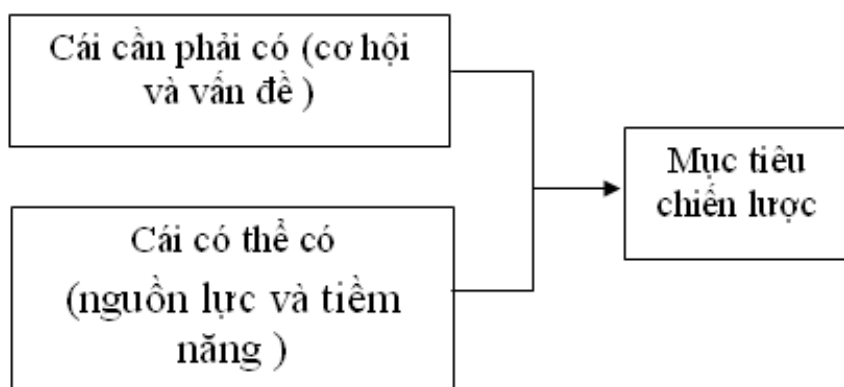
## 2.2 Các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định

Mục tiêu chính là trạng thái mong đợi, cần phải có và có thể có của doanh nghiệp sau một thời gian nhất định.

Mục tiêu được thực hiện trong chiến lược kinh doanh trả lời câu hỏi: doanh nghiệp cần đạt được những gì và cần đi đến đâu sau một thời gian nhất định?

Các mục tiêu cơ bản là: Doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách, thu nhập bình quân của người lao động..., đối với các doanh nghiệp ngoài nhiệm vụ kinh doanh còn nhiệm vụ phục vụ như Tổng công ty Bưu chính - Viễn thông Việt Nam thì bên cạnh đó còn bao gồm các chỉ tiêu phục vụ như: mật độ điện thoại, bán kính phục vụ, mật độ phục vụ...

Mục tiêu của chiến lược đề ra phải vừa trên cơ sở cái cần phải có của doanh nghiệp (xuất phát từ yêu cầu của môi trường – cơ hội, và của bản thân doanh nghiệp – vấn đề), vừa trên cơ sở cái có thể có (nguồn lực và tiềm năng) của doanh nghiệp. Đó mới là mục tiêu hợp lý.



## 2.3 Các giải pháp và công cụ chiến lược

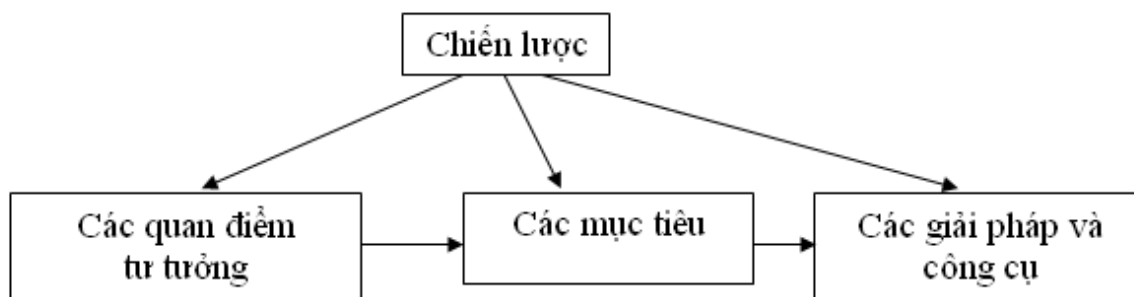
Giải pháp và công cụ của chiến lược là tổng thể các chính sách, các thủ đoạn, các phương tiện mà doanh nghiệp sử dụng để đạt được các mục tiêu cơ bản của chiến lược.

Giải pháp chiến lược trả lời câu hỏi: Làm thế nào để doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu? Đó là:

- Cơ cấu của bộ máy phải xác định như thế nào?
- Ngân sách để thực hiện mục tiêu lấy ở đâu?
- Phân bổ, quản lý ra sao cho hiệu quả nhất?

Công cụ của chiến lược giúp chúng ta trả lời câu hỏi: doanh nghiệp đạt được mục tiêu bằng gì?

Tóm lại, chiến lược kinh doanh bao gồm ba nội dung chủ yếu sau:



### 3. Các yêu cầu và căn cứ để xây dựng chiến lược kinh doanh

#### 3.1 Các yêu cầu

Một chiến lược kinh doanh đề ra phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Một chiến lược kinh doanh phải đảm bảo tăng thế lực của doanh nghiệp và giành được lợi thế cạnh tranh. Muốn vậy khi xây dựng chiến lược, doanh nghiệp phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của mình.
- Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo sự an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh phải xác định được vùng an toàn, phạm vi kinh doanh và xác định được độ rủi ro cho phép. Để đáp ứng được yêu cầu này doanh nghiệp phải tiến hành nghiên cứu và dự đoán môi trường kinh doanh trong tương lai. Dự đoán càng chính xác, khả năng an toàn của doanh nghiệp càng cao. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có một khối lượng thông tin và tri thức nhất định.
- Chiến lược kinh doanh phải xác định rõ mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu.
- Phải xây dựng được chiến lược dự phòng, chiến lược thay thế. Sở dĩ phải như vậy vì môi trường luôn luôn biến đổi, còn chiến lược lại là quyết định của tương lai, thực tế ở tương lai có thể khác với dự đoán của chiến lược.
- Phải biết kết hợp giữa thời cơ và sự chín muồi. Có nghĩa là một chiến lược kinh doanh được xây dựng và triển khai đúng với thời cơ. Một chiến lược dù hoàn hảo đến đâu mà được đề ra khi thời cơ đã qua đi thì cũng vô nghĩa.

#### 3.2 Những căn cứ

Quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh chịu tác động của rất nhiều yếu tố. Người ta khái quát các yếu tố tác động đến chiến lược như sau:

**Đường lối của doanh nghiệp:** Sự mệnh của doanh nghiệp tác động đến mục tiêu của chiến lược. Chiến lược kinh doanh được xây dựng và triển khai phải trên cơ sở đường lối của doanh nghiệp, phải hướng vào việc thực hiện mục tiêu tối cao của doanh nghiệp.

**Nguồn lực của doanh nghiệp** xác định chiến lược kinh doanh còn phải căn cứ vào thực lực của doanh nghiệp, bởi vì nó liên quan tính khả thi của chiến lược. Chiến lược kinh doanh chỉ thực hiện được trên cơ sở những cái có thể có của doanh nghiệp. Đó là năng lực của doanh nghiệp về vốn, con người và công nghệ.

**Các yếu tố chủ yếu của môi trường kinh doanh:** Trong điều kiện cạnh tranh như hiện nay, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc ngày càng chặt chẽ với môi trường. Các quyết định của doanh nghiệp không chỉ căn cứ vào năng lực của mình mà phải tính đến những tác động của môi trường trong mối quan hệ với bản thân doanh nghiệp. Các yếu tố chủ yếu là:

- Khách hàng:

Khách hàng là cơ sở tồn tại của doanh nghiệp, vì thế quyết định đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Để xây dựng được chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải nghiên cứu số lượng khách hàng đối với sản phẩm của mình, thị hiếu, thu nhập của khách hàng. Trên cơ sở đó doanh nghiệp sẽ phân đoạn thị trường, xây dựng mục tiêu đáp ứng thị trường, doanh số cần đạt, điều chỉnh danh mục và quy mô sản phẩm...

- Các đối thủ cạnh tranh:

Doanh nghiệp nào hoạt động kinh doanh cũng đều có đối thủ cạnh tranh. Trong khi xây dựng chiến lược kinh doanh các nhà hoạch định chiến lược còn phải nghiên cứu, so sánh khả năng của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh để tìm ra lợi thế, tận dụng triệt để các lợi thế đó.

Lợi thế của doanh nghiệp so với doanh nghiệp khác thể hiện ở ưu thế vô hình và ưu thế hữu hình. Ưu thế vô hình là ưu thế không thể định lượng được như: uy tín của doanh nghiệp, các mối quan hệ, địa điểm kinh doanh, trình độ lành nghề của lao động, kĩ năng và kinh nghiệm quản lí. Ưu thế hữu hình thường được lượng hoá bằng các chỉ tiêu như: khối lượng và chất lượng sản phẩm, cơ sở vật chất (nhà xưởng, máy móc thiết bị), công nghệ sản xuất, giá cả sản phẩm...

- Các yếu tố như môi trường chính trị, pháp luật, các chính sách kinh tế, xã hội của Nhà nước, sự phát triển khoa học công nghệ...