

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

-----*-----

NGUYỄN ĐÌNH DƯƠNG

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA
CÔNG TY NƯỚC SẠCH HÀ NỘI GIAI ĐOẠN 2009
- 2013**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội - 2009

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	2
CHƯƠNG 1 <u>C</u> Ơ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH	
<u>D</u> OANH <u>C</u> ỦA DOANH NGHIỆP	7
1.1. Sự cần thiết phải xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	7
1.1.1. Bản chất của chiến lược kinh doanh	7
1.1.2. Phân loại chiến lược	8
1.1.3. Lợi ích của việc xây dựng chiến lược kinh doanh	10
1.2 Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh....	Error! Bookmark not defined.
1.2.1 Xác lập sứ mệnh và mục tiêu chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài	Error! Bookmark not defined.
1.2.3. Phân tích môi trường bên trong	Error! Bookmark not defined.
1.2.4. Ma trận tổng hợp SWOT	Error! Bookmark not defined.
1.2.5 Chiến lược có thể lựa chọn	Error! Bookmark not defined.
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược kinh doanh	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. Quy mô doanh nghiệp.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.2 Văn hoá doanh nghiệp.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.3 Năng lực của nhà hoạch định	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 2 <u>P</u> HÂN TÍCH TÌNH HUỐNG Ở CÔNG TY NƯỚC SẠCH	
<u>H</u> À <u>N</u> ỘI.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1.Thực trạng, cơ chế hoạt động và quản lý của Công ty nước sạch	
Hà Nội.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty nước sạch Hà Nội	Error! Bookmark not defined.
2.1.2. Cơ cấu quản lý của Công ty Nước sạch Hà nội	Error! Bookmark not defined.
2.1.3. Cơ chế hoạt động của Công ty nước sạch Hà nội	Error! Bookmark not defined.
2.1.4. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nước sạch Hà Nội.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô: mô hình PESTLE	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Phân tích môi trường Ngành	Error! Bookmark not defined.

2.2.3. Phân tích môi trường bên trong Công ty	Error! Bookmark not defined.
2.3. Lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Công ty nước sạch Hà Nội	Error! Bookmark not defined.
2.3.1 Liệt kê nhưng cơ hội (O)	Error! Bookmark not defined.
2.3.2 Liệt kê nhưng những thách thức (T)	Error! Bookmark not defined.
2.3.3 Liệt kê nhưng những điểm mạnh (S).....	Error! Bookmark not defined.
2.3.4 Liệt kê nhưng những điểm Yếu (W)	Error! Bookmark not defined.
2.3.5. Lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Công ty	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 3 ĐỀ XUẤT KHUNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA	
CÔNG TY NƯỚC SẠCH HÀ NỘI GIAI ĐOẠN 2009 - 2013	
3.1 Sứ mệnh, mục tiêu và giải pháp chiến lược của Công ty nước sạch Hà Nội.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.1 Sứ mệnh.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.2 Mục tiêu chiến lược của Công ty	Error! Bookmark not defined.
3.1.3 Giải pháp chiến lược kinh doanh	Error! Bookmark not defined.
3.2 Một số biện pháp định hướng để thực hiện chiến lược lựa chọn	Error! Bookmark not defined.
3.2.1. Đầu tư củng cố và phát triển mạng lưới cấp nước	Error! Bookmark not defined.
3.2.2 Sử dụng hiệu quả các nguồn vốn.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.3 Xây dựng mô hình quản lý hiệu quả	Error! Bookmark not defined.
3.2.4. Tăng cường quan hệ khách hàng	Error! Bookmark not defined.
3.2.5. Đổi mới công nghệ.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.6. Chủ động phát triển nguồn nhân lực ...	Error! Bookmark not defined.
3.2.8. Chủ động tạo nguồn vốn	Error! Bookmark not defined.
3.2.9. Giảm tỷ lệ thất thu, thất thoát.....	Error! Bookmark not defined.
KẾT LUẬN	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO	97

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Để tồn tại và phát triển và phát triển bền vững trong một môi trường đầy biến động, mỗi một doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một chiến lược đúng đắn. Thực tế đã chứng minh nếu không xác định được một chiến lược đúng đắn, doanh nghiệp sẽ rất có thể lao vào những cạm bẫy, dẫn đến sa sút, thậm chí phá sản. Doanh nghiệp có thể đặt mục tiêu và quyết định đầu tư vào một lĩnh vực mới với hy vọng phát triển, nhưng không đánh giá được hết đối thủ cạnh tranh, tiềm lực của mình mà có thể bị thua lỗ. Nguyên nhân thua lỗ có thể do doanh nghiệp không có một bộ máy tổ chức hợp lý, quản lý nhân sự chưa hiệu quả, chi phí quản lý quá cao hoặc cũng có thể sản phẩm của doanh nghiệp không được đổi mới, thị phần ngày càng giảm.

Hơn thế nữa hoạt động kinh doanh ngày càng được đặt vào những điều kiện mới và luôn biến động. Đó là sự biến động của thị trường và tiến bộ khoa học- công nghệ. Hoạt động của mỗi doanh nghiệp gắn liền với toàn cục của nền kinh tế với sự hội nhập khu vực và quốc tế và sự tìm kiếm, phát huy những lợi thế so sánh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Để nắm bắt và xử lý đúng những vấn đề trên, các nhà quản lý phải bắt đầu từ định hướng chiến lược kinh doanh. Trước đây chiến lược chủ yếu được các nhà lãnh đạo cấp cao xây dựng, nó được xem như công việc quản lý Nhà nước mà không được các doanh nghiệp coi trọng, họ chỉ thừa hưởng những gì quyết định từ trước. Ngày nay, để kinh doanh thành đạt, các doanh nghiệp phải tự quyết định mục tiêu kinh doanh, hoạch định chiến lược và thực thi chiến lược được tiến hành thông qua thị trường. Công việc này đảm bảo sự gắn bó giữa các hoạt động của bộ phận chức năng trong một tổng thể thống nhất, đồng thời đảm bảo tính hiệu quả của quản lý doanh nghiệp.

Công ty nước sạch Hà Nội là một doanh nghiệp nhà nước với quá trình phát triển đã hơn 100 năm và đang trong quá trình chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Trước những yêu cầu đổi mới hoạt động, từ cơ chế vận hành bao cấp sang tự hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường có sự kiểm soát của Nhà nước, vị thế độc quyền của các Công ty nước sạch bị đe dọa, môi trường kinh doanh càng ngày càng khó

khăn, nguy cơ phải cạnh tranh với đối thủ trên thương trường đã hiện hữu. Là một cán bộ đang công tác ở Công ty nước sạch, tôi ý thức được rằng đã đến lúc Công ty nước sạch Hà Nội phải thay đổi cơ chế hoạt động cho phù hợp với điều kiện mới, phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế thế giới, đáp ứng đầy đủ hơn nữa nhu cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng và thị trường. Vì vậy tôi chọn đề tài: “***Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty nước sạch Hà nội giai đoạn 2009-2013***” làm đề tài luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh.

2. Tình hình nghiên cứu

Ở ngoài nước, đề tài xây dựng chiến lược đã được nghiên cứu từ những năm 50 của thế kỷ XX, đặc biệt ở Hoa Kỳ là quốc gia có nhiều công trình và tác giả nghiên cứu về chiến lược kinh doanh, ví dụ như M. Porter với tác phẩm Chiến lược cạnh tranh, Nhóm tư vấn Boston với ma trận BCG.

Với Việt Nam, vấn đề nghiên cứu chiến lược trên bình diện quốc gia chỉ chính thức bắt đầu từ sau thời kỳ đổi mới (1986) mà sự kiện quan trọng nhất được đánh dấu, đó là Đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam đã thông qua Chiến lược phát triển kinh tế xã hội Việt Nam thời kỳ 1991-2000, từ đó khái niệm chiến lược mới bắt đầu được đề cập rộng rãi, tuy nhiên trên bình diện doanh nghiệp, nghiên cứu chiến lược vẫn còn là những vấn đề mới. Xung quanh chủ đề xây dựng chiến lược kinh doanh cũng đã có một số công trình nghiên cứu của các tác giả như: Nguyễn Văn Nghiễn (1999), Hoàng Văn Hải (2001).

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Tập hợp và làm rõ cơ sở lý luận có liên quan đến việc hoạch định chiến lược cho các công ty kinh doanh.
- Vận dụng cơ sở lý luận vào trường hợp Công ty nước sạch Hà Nội để phân tích, từ đó tìm ra các cơ hội cũng như thách thức, điểm yếu cũng như điểm mạnh của Công ty.
- Phác thảo khung khổ chiến lược kinh doanh của Công ty nước sạch Hà Nội giai đoạn 2009 - 2013.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu: Luận văn giới hạn phạm vi nghiên cứu ở Công ty nước sạch Hà Nội, giai đoạn 2009-2013.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử.
- Phương pháp thống kê, mô phỏng.
- Phương pháp phân tích tổng hợp .

6. Bố cục của luận văn

- Phần mở đầu
- Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Chương 2: Phân tích tình huống ở Công ty nước sạch Hà Nội.
- Chương 3: Đề xuất khung chiến lược kinh doanh của Công ty nước sạch Hà Nội
giai đoạn 2009-2013
- Kết luận
- Tài liệu tham khảo
- Phụ lục

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Sự cần thiết phải xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1.1.1. Bản chất của chiến lược kinh doanh

Thuật ngữ “chiến lược” có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp với hai từ “Stratos” có ý nghĩa là quân đội, bầy đoàn và từ “Agoss” có ý nghĩa là lãnh đạo, điều khiển.

Chiến lược được sử dụng trước tiên trong quân sự để chỉ những kế hoạch lớn, dài hạn được đưa ra trên cơ sở tin chắc được cái gì đối phương có thể làm, cái gì đối phương có thể không làm. Thông thường người ta hiểu chiến lược là khoa học và nghệ thuật chỉ huy quân sự, được ứng dụng để lập kế hoạch tổng thể và tiến hành những chiến dịch có qui mô lớn.

Bắt đầu từ thập kỷ 60 của thế kỷ XX chiến lược được ứng dụng vào lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ “Chiến lược kinh doanh” ra đời. Tuy nhiên, quan niệm về chiến lược kinh doanh cũng dần theo thời gian người ta tiếp cận nó theo nhiều cách khác nhau.

Trong quản trị kinh doanh khái niệm chiến lược được thể hiện qua các quan niệm sau:

- Chiến lược như những quyết định, những hành động hoặc những kế hoạch liên kết với nhau được thiết kế để đề ra và thực hiện những mục tiêu của tổ chức.
- Chiến lược là tập hợp những quyết định và hành động hướng mục tiêu để các năng lực và nguồn lực của tổ chức đáp ứng được những cơ hội và thách thức từ bên ngoài.
- Chiến lược như là một mô hình, vì ở một khía cạnh nào đó, chiến lược của một tổ chức phản ánh được cấu trúc, khuynh hướng mà người ta dự định trong tương lai.
- Chiến lược như là một triển vọng, quan điểm này muốn đề cập đến sự liên quan đến chiến lược với những mục tiêu cơ bản, thể chiến lược và triển vọng trong tương lai của nó.

Vậy chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được hiểu là sự tập hợp một cách thống nhất các mục tiêu, các chính sách và sự phối hợp các hoạt động của một đơn vị kinh doanh trong chiến lược tổng thể nhất định. Chiến lược kinh doanh phản ánh các hoạt động của đơn vị kinh doanh bao gồm quá trình đặt ra các mục tiêu và các biện pháp, các phương tiện sử dụng để đạt được mục tiêu đó.

Hoạch định chiến lược kinh doanh nhằm giúp các doanh nghiệp đạt được mục tiêu trước mắt và lâu dài, tổng thể và bộ phận, là một điều hết sức quan trọng và cần thiết. Mục đích của việc hoạch định chiến lược kinh doanh là “Dự kiến tương lai trong hiện tại” dựa vào chiến lược kinh doanh các nhà quản lý có thể lập ra các kế hoạch cho những năm tiếp theo. Tuy nhiên quá trình đó phải có sự kiểm soát chặt chẽ, hiệu chỉnh trong từng bước đi. Một chiến lược vững mạnh luôn cần đến khả năng, điều hành linh hoạt, sử dụng được các nguồn lực vật chất, tài chính và con người thích ứng.

Chiến lược kinh doanh thực chất là hướng vào trả lời 4 câu hỏi quan trọng: Hiện nay doanh nghiệp đang ở đâu? Doanh nghiệp muốn đến đâu? Doanh nghiệp sẽ đến đó bằng cách nào? Làm thế nào để biết được tiến độ của doanh nghiệp?

1.1.2. Phân loại chiến lược

1.1.2.1. Phân loại theo phạm vi của chiến lược

Mỗi chiến lược đều hoạch định tương lai phát triển của tổ chức, có thể chia chiến lược kinh doanh thành 02 cấp, chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận.

**** Chiến lược tổng quát:***

Chiến lược tổng quát là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp vạch ra mục tiêu phát triển doanh nghiệp trong khoảng thời gian dài. Chiến lược tổng quát tập trung vào các mục tiêu sau:

- Tăng khả năng sinh lợi: tối đa hoá lợi nhuận với chi phí thấp nhất, mục tiêu tỷ lệ sinh lợi của đồng vốn và lợi nhuận càng cao càng tốt phải là mục tiêu tổng quát của mọi doanh nghiệp.

- Tạo thế lực trên thị trường: thế lực trên thị trường của doanh nghiệp thường được đo bằng phần thị trường mà doanh nghiệp kiểm soát được; tỷ trọng hàng hoá hay dịch vụ của doanh nghiệp so với tổng lượng cung về hàng hoá, dịch vụ đó trên thị trường; khả năng tài chính, khả năng liên doanh, liên kết trong, ngoài nước; mức độ phụ thuộc của

các doanh nghiệp khác vào doanh nghiệp; uy tín, tiếng tăm của doanh nghiệp đối với khách hàng.

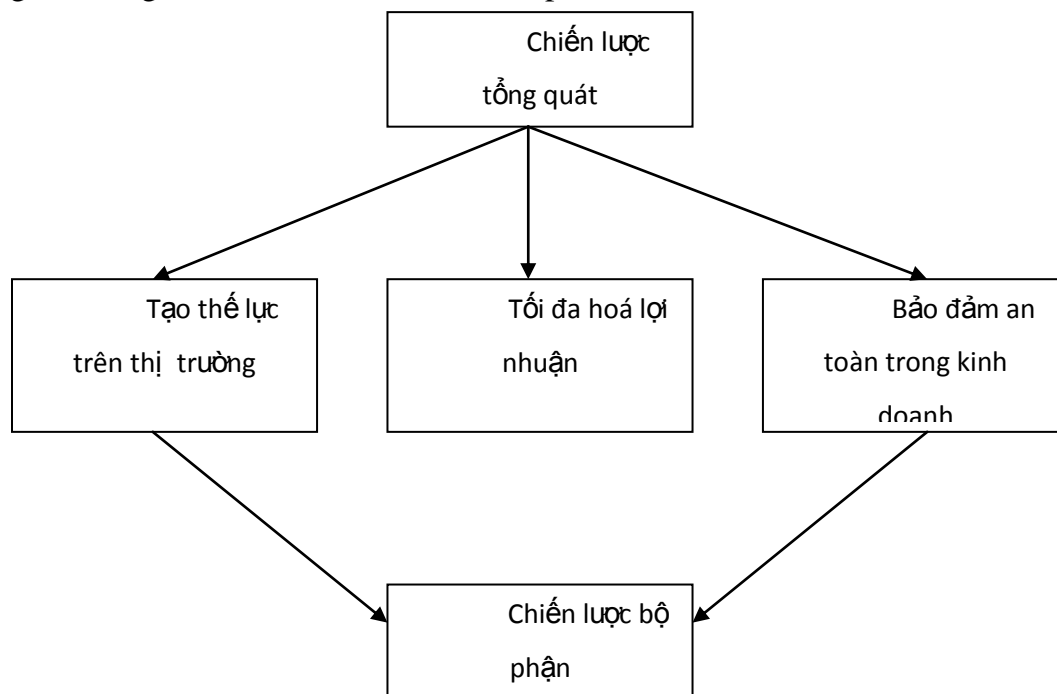
- Bảo đảm an toàn trong kinh doanh: kinh doanh luôn gắn liền với may rủi, chiến lược kinh doanh càng táo bạo, cạnh tranh càng khốc liệt thì khả năng thu lợi nhuận càng lớn nhưng rủi ro cũng càng cao. Rủi ro là sự bất trắc không mong đợi nhưng các nhà chiến lược khi xây dựng chiến lược chấp nhận nó thì sẽ tìm cách ngăn ngừa, né tránh, hạn chế, nếu có chính sách phòng ngừa tốt thì thiệt hại sẽ ở mức thấp nhất.

** Chiến lược bộ phận*

Chiến lược bộ phận bao gồm rất nhiều loại chiến lược, đối với doanh nghiệp công nghiệp thường là chiến lược Marketing, chiến lược tài chính, chiến lược nguồn nhân lực... Trong chiến lược Marketing người ta thường chú ý tới các chiến lược giá, chiến lược sản phẩm, chiến lược phân phối, và chiến lược giao tiếp khuếch trương.

- Chiến lược giá: là chiến lược mà doanh nghiệp luôn luôn phải theo đuổi vì bao giờ họ cũng muốn sản xuất ra sản phẩm với giá thấp nhất.

- Chiến lược sản phẩm: doanh nghiệp thường phải chú ý đến những điểm nhấn mạnh như chất lượng tốt, dịch vụ chu đáo, thiết kế sáng tạo, tính năng kỹ thuật đa dạng, những ấn tượng mạnh mẽ về nhãn hiệu sản phẩm...



Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa chiến lược tổng quát, chiến lược bộ phận

1.1.2.2. Phân loại theo hướng tiếp cận

** Chiến lược tập trung vào những yếu tố then chốt:*

Tư tưởng chỉ đạo của những việc hoạch định chiến lược ở đây là không dàn trải các nguồn lực, mà tập trung vào những lĩnh vực có ý nghĩa quyết định đối với phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

** Chiến lược dựa trên ưu thế tương đối:*

Việc hoạch định chiến lược ở đây bắt đầu từ việc phân tích, so sánh sản phẩm hay dịch vụ của mình có chi phí tương đối nhỏ so với đối thủ cạnh tranh. Từ việc tìm ra thế tương đối của mình, doanh nghiệp sẽ dựa vào đó để xây dựng chiến lược kinh doanh.

** Chiến lược sáng tạo tấn công:*

Để thực hiện chiến lược này thì doanh nghiệp phải nhìn thẳng vào những vấn đề được coi là phổ biến, bất biến để xem xét chúng. Cần đặt ra nhiều câu hỏi, những nghi ngờ về những vấn đề tưởng như đã kết luận. Từ việc đặt liên tiếp các câu hỏi và sự nghi ngờ bất biến của vấn đề, doanh nghiệp có thể khám phá ra những vấn đề mới mẻ có lợi cho doanh nghiệp và tìm cách phát triển chúng trong chiến lược kinh doanh đặt ra.

** Chiến lược khai thác các khả năng và tiềm năng:*

Xây dựng chiến lược này dựa trên sự phân tích có hệ thống thông tin nhằm khai thác khả năng có thể có của tất cả các yếu tố khác bao quanh nhân tố then chốt. Từ đó tìm cách sử dụng phát huy tối ưu nguồn lực của doanh nghiệp để mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất.

1.1.3. Lợi ích của việc xây dựng chiến lược kinh doanh

Về lý thuyết cũng như thực tế cho thấy trong nền kinh tế thị trường, việc thiết lập và thực thi chiến lược kinh doanh sẽ mang lại các lợi ích sau đây cho doanh nghiệp:

- Giúp doanh nghiệp thấy rõ hướng đi của mình trong tương lai để quản trị gia xem xét và quyết định tổ chức đi theo hướng nào và khi nào thì đạt tới một mục tiêu cụ thể nhất định.

- Giúp quản trị gia thấy rõ cơ hội và nguy cơ xảy ra trong kinh doanh nền kinh tế hội nhập. Đồng thời giúp phân tích đánh giá, dự báo các điều kiện môi

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Lan Anh (2000), *Quản lý chiến lược*, NXB Khoa học kỹ thuật.
2. Fred R.David. (2000), *Khái luận về quản trị chiến lược* (Bản dịch). NXB Thống kê.
3. Hoàng Văn Hải (2001), *Đổi mới công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước trong giai đoạn hiện nay ở nước ta*. Luận án tiến sĩ.
4. Phạm Thuỳ Hồng (2004), *Chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay*, NXB Chính trị Quốc gia.
5. Đào Duy Huân (2004), *Chiến lược Kinh doanh trong toàn cầu hoá kinh tế*. NXB Thống kê.
6. Vũ Thị Ngọc Phùng, Phan Thị Nhiệm (1999), *Giáo trình chiến lược kinh doanh*, NXB Thống kê.
7. Đỗ Văn Phúc (2003), *Quản lý nhân lực*. NXB Khoa học kỹ thuật.
8. Đỗ Văn Phúc (2003), *Tâm lý trong quản lý kinh doanh*. NXB Khoa học kỹ thuật.
9. Michael E. Porter (2008), *Chiến lược cạnh tranh*, (Bản dịch). NXB Trẻ
10. Michael E. Porter (2008), *Lợi thế cạnh tranh*, (Bản dịch). NXB Trẻ
11. Garry D. Smith, Danny R. Arnold (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh* (bản dịch). NXB Thống kê.
12. Lê Văn Tâm (2000), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
13. Raymond Alain THIETART (1999) *Chiến lược doanh nghiệp* (Bản dịch), NXB Thanh Niên.
14. Phan Thị Ngọc Thuận (2004), *Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hoá nội bộ doanh nghiệp*, NXB Khoa học kỹ thuật.
15. Website: <http://www.vnn.vn>
16. Website: <http://www.hbs.edu>