

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

-----

**ĐỖ THỊ THANH NGÀ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN  
KINH DOANH CHO CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN  
CÔNG NGHỆ LIÊN KẾT 3N**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**Hà Nội – 2016**

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

-----

**ĐỖ THỊ THANH NGÀ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN  
KINH DOANH CHO CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN  
CÔNG NGHỆ LIÊN KẾT 3N**

**Chuyên ngành: Quản trị công nghệ và Phát triển doanh nghiệp**

**Mã số: Chuyên ngành thí điểm**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ TIẾN LONG**

**Hà Nội – 2016**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan tất cả các nội dung của luận văn này hoàn toàn được hình thành và phát triển từ những quan điểm của chính cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn của TS. Đỗ Tiến Long. Các số liệu và kết quả có được trong luận văn là hoàn toàn trung thực.

*Tác giả luận văn*

## **LỜI CẢM ƠN**

Để hoàn thành chương trình cao học và viết luận văn này, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn đến quý thầy cô trường Đại học Kinh tế đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ cho tôi trong quá trình học tập.

Tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến TS. Đỗ Tiến Long đã dành thời gian và tâm huyết hướng dẫn nghiên cứu và giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Do thời gian có hạn và khả năng còn hạn chế nên luận văn còn nhiều thiếu sót, rất mong nhận được ý kiến góp ý của Thầy/Cô và các anh chị học viên.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

***Hà Nội, ngày    tháng    năm 2016***

**Tác giả luận văn**

## MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	1
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DANH MỤC HÌNH .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ .....	6
LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP .....	6
1.1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU.....	6
1.2.CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP .....	8
1.2.1. Khái niệm về chiến lược .....	8
1.2.2. Khái niệm về quản trị chiến lược.....	9
1.2.3. Phân loại chiến lược.....	10
1.2.4. Chiến lược kinh doanh.....	11
1.3. Quy trình hoạch định chiến lược phát triển:...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.2. Nghiên cứu các môi trường .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.3. Phân tích nội bộ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Quy trình nghiên cứu.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2. Phương pháp nghiên cứu .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.1. Lựa chọn phương pháp nghiên cứu định tính.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2. Thực hiện phỏng vấn sâu.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

2.3.1. Dữ liệu thứ cấp .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.3.2. Xử lý và phân tích số liệu: .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.4. Tổ chức quá trình điều tra khảo sát .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ LIÊN KẾT 3N	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1. Tổng quan về tình hình phát triển của công ty	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.1. Lịch sử phát triển .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.1.2. Mô hình tổ chức và chức năng nhiệm vụ ..	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2. Phân tích môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty TNHH Phát triển công nghệ 3N Link	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.2.2. Phân tích môi trường ngành .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
3.3. Phân tích môi trường nội bộ ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty 3N Link .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.1. Tài chính .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
CHƯƠNG 4: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ LIÊN KẾT 3N	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1. Nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược tổng quát của công ty giai đoạn 2016 – 2020 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1.1. Định hướng phát triển của ngành .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
4.1.2. Mục tiêu phát triển của công ty giai đoạn 2016 – 2020	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2. Phân tích và hình thành chiến lược .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

4.2.1. Ma trận SWOT.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2.2. Các chiến lược kinh doanh giai đoạn 2016 – 2020.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3. Đề xuất một số hoạt động thực hiện chiến lược đối với Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.1. Các hoạt động liên quan đến vấn đề nhân lực.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.2. Hoạt động kế toán tài chính .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.3. Hoạt động nghiên cứu và phát triển thị trường.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.4. Hoạt động tiêu thụ sản phẩm và quản lý nguyên vật liệu.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.5. Chính sách giá cả .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KẾT LUẬN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	14

## **DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

### **MỞ ĐẦU**

#### **1. Tính cấp thiết của đề tài**

Việt Nam đang trong quá trình hội nhập sâu rộng với môi trường kinh tế quốc tế, các cơ hội do hội nhập kinh tế mang lại đã, đang và tiếp tục mở rộng chào đón các doanh nghiệp năng động, biết tìm kiếm và tận dụng cơ hội đầu tư. Tuy nhiên, song hành bên cạnh các cơ hội luôn tồn tại những mối đe dọa và nguy cơ tiềm ẩn có thể đến bất cứ lúc nào khiến các doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn nếu như không có sự chuẩn bị tốt và đầy đủ những giải pháp để đối phó. Để vượt qua những thách thức đó, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải có năng lực cạnh tranh thật sự vững mạnh, có khả năng áp dụng các tiến bộ của công nghệ để tạo ra sản phẩm, dịch vụ với năng suất, chất lượng cao, có ưu thế vượt trội so với các đối thủ và đáp ứng nhu cầu của thị trường. Thêm vào đó, sự tiến bộ không ngừng của khoa học công nghệ cũng đang rút ngắn chu kỳ phát triển của sản phẩm và dịch vụ; toàn cầu hóa thị trường làm gia tăng đáng kể các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng gia nhập ngành,... Điều đó có nghĩa là thế giới kinh doanh đang đem đến cho khách hàng ngày càng nhiều những quyền lực tự do lựa chọn, nhưng đồng thời cũng làm gia tăng các áp lực cạnh tranh trong việc đáp ứng các nhu cầu mới.

Gần đây Chính phủ đã hỗ trợ mạnh mẽ việc phát triển CNTT thành ngành kinh tế mũi nhọn. Đề án “Tăng tốc sớm đưa Việt Nam trở thành nước mạnh mẽ về CNTT – Truyền thông” của Bộ Thông tin – Truyền thông đã được chính phủ thông qua, xác định mục tiêu Việt Nam sẽ đứng thứ 70 trở lên trong các bảng xếp hạng của liên minh Viễn thông Quốc tế (ITU) về CNTT; tổng doanh thu lĩnh vực này chiếm tỷ trọng 17 – 20% trong GDP; tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm gấp 2 -3 lần tốc độ tăng trưởng GDP. Đến năm 2020, Việt Nam đứng thứ 60 trở lên trong các bảng xếp hạng của ITU về CNTT, có tổng doanh thu hàng năm lớn hơn 2 lần tốc độ tăng trưởng GDP...



Hiện nay các chính sách ưu đãi về thuế, giá thuê đất... nhằm hỗ trợ cho các doanh nghiệp, các tập đoàn CNTT lớn tăng tốc đang được áp dụng. Bên cạnh đó, các cơ quan Nhà nước cũng đang chuyển mạnh sang ứng dụng CNTT trong quản lý, điều hành. Vì vậy, đây là thời điểm cần chú trọng đầu tư phát triển công nghệ thông tin và hạ tầng công nghệ thông tin.

Trong xu thế phát triển của xã hội, công nghệ thông tin trở thành một phần không thể thiếu. Công nghệ thông tin và truyền thông hiện diện hầu như tại tất cả các doanh nghiệp. Nhu cầu đầu tư, phát triển hệ thống thông tin ngày càng lớn. Các công ty, tổ chức, tập đoàn lớn bắt đầu quan tâm phát triển nâng cao năng lực quản lý, giám sát, trao đổi chia sẻ thông tin và nâng cao năng suất lao động.

Sự gia tăng đầu tư của các công ty, tập đoàn nước ngoài tại Việt Nam trong những năm gần đây cũng làm tăng đáng kể nhu cầu về các sản phẩm công nghệ thông tin, hạ tầng công nghệ. Việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ được quan tâm đúng mức cũng làm cho các doanh nghiệp phải đầu tư nhiều hơn vào công nghệ thông tin cũng như các sản phẩm mềm bản quyền.

Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N (3N Link) trong suốt quá trình hơn 2 năm hình thành và phát triển, công ty đã dần khẳng định được vị trí của mình và hiện đang chiếm lĩnh phần lớn thị phần dịch vụ công nghệ thông tin cho các tập đoàn đa quốc gia, doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài, ngân hàng, các tổ chức tài chính đang dần thâm nhập phân khúc chính phủ, hành chính công và giáo dục đào tạo. Đứng trước thực trạng đó, Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N cần phải xây dựng chiến lược kinh doanh để có thể nắm bắt được các cơ hội, hạn chế được các khó khăn, thách thức, vượt qua khủng hoảng. Đây là một vấn đề có ý nghĩa sống còn đối với Công ty trong thời gian tới để tiếp tục phát triển, đủ năng lực cạnh tranh được với những doanh nghiệp kinh doanh công nghệ thông tin trong và ngoài nước.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này, tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài: ***“Xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh cho Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn Thạc sỹ chuyên

ngành Quản trị Công nghệ và Phát triển doanh nghiệp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

Từ đó để trả lời cho câu hỏi sau:

- Môi trường bên ngoài ảnh hưởng như thế nào đến xây dựng chiến lược kinh doanh của 3N Link?
- Môi trường nội bộ ảnh hưởng như thế nào đến xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty?
- Cần xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh như thế nào cho công ty?

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:**

Trên cơ sở phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N cũng như nhận định ra những cơ hội thách thức trong kinh doanh thời gian tới, ứng dụng lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm phân tích, tác giả đề xuất chiến lược kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2016 – 2020.

Để đạt được mục tiêu nêu trên luận văn sẽ tập trung thực hiện xuyên suốt các nhiệm vụ trọng tâm sau:

- Hệ thống lý thuyết về chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp làm cơ sở lý luận cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N.
- Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N để làm cơ sở thực tiễn cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh tại công ty.
- Dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn để xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### ***a. Đối tượng nghiên cứu:***

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N. Đề tài cũng sẽ nghiên cứu các điều kiện,

các giải pháp để thực hiện tốt các chương trình chiến lược kinh doanh công ty giai đoạn 2016 – 2020.

***b. Phạm vi nghiên cứu:***

+ Phạm vi về không gian: tại công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N và một số doanh nghiệp cùng ngành cạnh tranh trực tiếp.

+ Phạm vi về thời gian: Đề tài phân tích hoạt động của công ty kết hợp với việc sử dụng số liệu thông kê, báo cáo của công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N từ năm 2014 đến năm 2015.

**4. Những đóng góp của luận văn:**

Về mặt lý luận, luận văn hệ thống hóa được cơ sở lý luận về các vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Về mặt thực tiễn, luận văn này là công trình đầu tiên nghiên cứu một cách toàn diện, đánh giá khách quan thực trạng năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực CNTT tại công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N, làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của công ty trong những năm gần đây.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá về thực trạng cũng như các nhân ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực CNTT tại công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực CNTT tại công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N.

**5. Kết cấu luận văn:**

Ngoài các phần: Mục lục, Danh mục từ viết tắt; Danh mục hình; Danh mục bảng; phần mở đầu; Kết luận và Phụ lục. Phần chính nội dung của luận văn được chia làm 4 chương chính:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Phân tích môi trường kinh doanh của công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N

#### Chương 4: Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N

# **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP**

## **1.1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU**

Sự tồn tại và phát triển của mỗi một doanh nghiệp luôn được quyết định phần lớn bởi chiến lược phát triển kinh doanh và điều này đã trở thành chủ đề tìm hiểu, phân tích của nhiều nhà nghiên cứu.

Có một số lượng đáng kể các giáo trình, tài liệu làm rõ về chiến lược kinh doanh, giúp người đọc nói chung và các nhà quản lý doanh nghiệp nói riêng nắm vững được nội dung, cách thức xây dựng cũng như lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp với doanh nghiệp. Ví dụ: Chiến lược cạnh tranh của Michael E.Porter, Nhà xuất bản trẻ; Quản trị Marketing của Philip Kotler (1997), NXB Thống kê; Khái luận về quản trị chiến lược của Fred.R.David (2006), NXB Thống kê; Giáo trình quản trị chiến lược (2011) thuộc Bộ môn Quản trị doanh nghiệp Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân; Giáo trình Marketing căn bản của tác giả Trần Minh Đạo (2009), NXB Đại học Kinh tế Quốc dân;...

Trong thời gian vừa qua đã có nhiều nghiên cứu về vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh trên nhiều khía cạnh, phạm vi và địa bàn nghiên cứu khác nhau như:

Luận văn cao học của tác giả Trần Văn Minh (2011), Chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần vật tư xăng dầu đến năm 2015, Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh. Trên cơ sở phân tích các điểm mạnh điểm yếu trong cạnh tranh của Công ty trên địa bàn và sử dụng ma trận SWOT để tổng hợp xây dựng các nhóm chiến lược, tác giả đã đề xuất những nhóm giải pháp để thực hiện, bao gồm các giải pháp về tài chính, về marketing, về nhân lực, về công nghệ....

Luận văn cao học của tác giả Nguyễn Thanh Hóa (2011), Xây dựng chiến lược kinh doanh Ngân hàng Seabank đến năm 2015, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đã hệ thống hóa đầy đủ các cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh từ

các khái niệm liên quan đến chiến lược kinh doanh cho đến các công cụ thực hiện chiến lược kinh doanh. Phân tích đánh giá thực trạng xây dựng chiến lược kinh doanh Ngân hàng Seabank đến năm 2015. Từ đó đưa ra các giải pháp thực thi chiến lược kinh doanh Ngân hàng Seabank một cách khá đầy đủ và cụ thể.

Luận văn cao học của tác giả Mai Ngọc Minh (2011), Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty xăng dầu B12 đến năm 2020, Đại học Kinh tế quốc dân. Thành công của tác giả ở đây là đã phân tích được năng lực cạnh tranh của Công ty, phát hiện ra những mặt còn bất cập từ đó tạo điểm nhấn trong chiến lược được xây dựng.

Luận văn cao học của tác giả Nguyễn Thị Loan (2008), Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty Lương thực và Công nghiệp thực phẩm, Đại học Bách khoa Đà Nẵng. Luận văn đã đề xuất chiến lược kinh doanh của Công ty lương thực và công nghiệp thực phẩm trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh và khả năng ứng phó của Công ty trong giai đoạn đến năm 2020.

Luận văn cao học của tác giả Nguyễn Xuân Tiến, 2013, Xây dựng chiến lược kinh doanh Công ty TNHH Thành Linh giai đoạn 2013-2018, Đại học Thái Nguyên. Luận văn cao học của tác giả Nguyễn Văn An, 2013, Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty xăng dầu Phú Khánh, Đại học Kinh tế Đại học Quốc gia Hà Nội. Các tác giả này mặc dù chưa đưa ra được đầy đủ các cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh, chưa đưa ra được cụ thể các công cụ để xây dựng chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên họ đã đưa ra các giải pháp thực hiện chiến lược một cách khá tốt và đầy đủ từ các giải pháp về tài chính, giải pháp về nhân lực, giải pháp về marketing, giải pháp công nghệ và các giải pháp khác.

Những công trình nghiên cứu trên là những tài liệu tham khảo hữu ích cho người đọc về cơ sở lý luận cũng như phương pháp nghiên cứu về đề tài liên quan đến xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên chưa có tài liệu nào nghiên cứu về chiến lược phát triển kinh doanh của công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N cũng như xây dựng chiến lược phát triển hiệu quả cho công ty, do đó tác giả nhận thấy lựa chọn đề tài “Xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh cho công ty TNHH Phát triển công nghệ liên kết 3N” là sự lựa chọn đúng đắn.

## **1.2.CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP**

### ***1.2.1. Khái niệm về chiến lược***

Khái niệm chiến lược có từ thời Hy Lạp cổ đại. Thuật ngữ này vốn gắn liền với lĩnh vực quân sự, xuất phát từ “strategos” nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân đội. Sau đó, nó phát triển thành “Nghệ thuật của tướng lĩnh” nói đến các kỹ năng hành xử và tâm lý của tướng lĩnh. Đến khoảng năm 330 trước công nguyên, tức là thời Alexander Đại đế chiến lược dùng để chỉ kỹ năng quản trị để khai thác các lực lượng nhằm giành thắng lợi trước các đối thủ. Trong lịch sử loài người, rất nhiều các nhà lý luận quân sự như Tôn Tử, Alexander, Clausewitz, Napoleon, Stonewall Jackson, Douglas MacArthur đã đề cập và viết về chiến lược trên nhiều góc độ khác nhau. Về sau khi nền kinh tế hàng hóa ngày càng phát triển, khái niệm “chiến lược” bắt đầu được vận dụng trong kinh doanh.

Hiện nay có rất nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược, sự khác nhau giữa các định nghĩa thường là do quan điểm và cách tiếp cận của mỗi tác giả.

- Năm 1962, Alfred Chandler một trong những nhà khởi xướng và phát triển lý thuyết về quản trị chiến lược đã định nghĩa: “Chiến lược là sự xác định các mục tiêu và mục đích dài hạn của một tổ chức và sự chấp nhận chuỗi các hành động cũng như phân bổ nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu này”.

- Năm 1980, James B. Quinn đã định nghĩa có tính khái quát hơn: “Chiến lược là một dạng thức hay là một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các hành động thành một tổng thể kết dính lại với nhau”.

- Sau đó năm 1999 Johnson và Schole định nghĩa lại chiến lược 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 trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cho tổ chức thông qua cấu hình các nguồn lực của nó trong bối cảnh của môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thoả mãn kỳ vọng của các bên hữu quan”.

- Theo Michael E. Porter: “Chiến lược là nghệ thuật xây dựng lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ”.

- Theo Fred R.David: “Chiến lược kinh doanh có thể bao gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh”.

- Theo William J. Glueck: “Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của tổ chức sẽ được thực hiện”.

Dù tiếp cận theo cách nào thì thuật ngữ Chiến lược vẫn bao gồm các bước cơ bản sau:

- Xác lập mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.
- Đưa ra các chương trình hành động tổng quát.
- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai phân bổ nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó.

Mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều có các điều kiện, hoàn cảnh khác nhau và lợi thế khác nhau. Nên để tồn tại và phát triển được, tổ chức, doanh nghiệp đó phải xác định mục tiêu, lập kế hoạch, phân bổ các nguồn lực để phát huy lợi thế cạnh tranh của mình đạt đến mục tiêu đề ra.

Có thể coi chiến lược là các ý tưởng, các kế hoạch và sự hỗ trợ phối hợp thực hiện để một tổ chức, doanh nghiệp dành thắng lợi trước đối thủ cạnh tranh của nó.

Tại Việt Nam, hệ thống chiến lược đang được nghiên cứu hiện nay bao gồm: chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, chiến lược phát triển các ngành và lĩnh vực, chiến lược phát triển các lãnh thổ (vùng lớn, vùng kinh tế trọng điểm, tỉnh, thành phố), chiến lược của doanh nghiệp. Giữa các chiến lược đó có mối quan hệ hữu cơ, chặt chẽ với nhau.

### ***1.2.2. Khái niệm về quản trị chiến lược***

Quản trị chiến lược là hệ thống các quyết định và hành động nhằm đạt được thành công lâu dài của tổ chức. Các quyết định và hành động gắn kết với nhau thành hệ thống hướng tới mục tiêu thành công lâu dài và bền vững.



Quản trị chiến lược được phân thành ba giai đoạn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau gồm:

- **Hoạch định chiến lược** là một quá trình từ tư duy nhằm tạo lập chiến lược trên cơ sở nghiên cứu và dự báo các thông tin cơ bản;
- **Thực thi chiến lược** nhằm triển khai các hoạt động để đạt được mục tiêu của chiến lược

**Kiểm soát chiến lược** nhằm đưa ra các điều chỉnh cần thiết, do vậy có thể giữ đúng định hướng chiến lược, đảm bảo chiến lược được thực thi đến cùng và tạo thành công thực sự

### ***1.2.3. Phân loại chiến lược***

Quản trị chiến lược có thể tiến hành ở cả 3 cấp cơ bản là cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp bộ phận chức năng. Về hình thức, quá trình quản trị chiến lược là như nhau ở các cấp, nghĩa là bao gồm đầy đủ một quy trình quản trị chiến lược sẽ được đề cập ở mục sau. Nhưng nội dung chiến lược trong từng giai đoạn của từng cấp là khác nhau.

#### ***1.2.3.1. Chiến lược cấp công ty***

Chiến lược cấp công ty xác định những định hướng lớn, những mục tiêu trong dài hạn. Các chiến lược có thể là chiến lược tăng trưởng tập trung nhằm thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới hoặc là chiến lược hội nhập ngang, hội nhập dọc hoặc là chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa... Trên cơ sở của chiến lược công ty, các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng sẽ triển khai thực hiện chiến lược của mình.

#### ***1.2.3.2. Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)***

Đơn vị kinh doanh của công ty thực hiện kinh doanh theo một loại sản phẩm hoặc dịch vụ nên SBU nhằm định hướng phát triển từng ngành hoặc từng loại sản phẩm dịch vụ góp phần hoàn thành chiến lược cấp công ty. Dựa trên những phân tích môi trường bên ngoài, môi trường nội bộ và chiến lược của công ty, đơn vị kinh doanh sẽ phải xác định lợi thế kinh doanh của mình để xây dựng chiến lược phù hợp. Nói khác đi là SBU chính và việc triển khai cụ thể hóa chiến lược của công ty

nhằm tạo sự khác biệt của sản phẩm, dịch vụ mà đơn vị kinh doanh đang có lợi thế. Trong các chiến lược của đơn vị kinh doanh thì chiến lược marketing có thể xem là chiến lược trung tâm, nó sẽ liên kết phối hợp với các chiến lược của các bộ phận chức năng khác.

#### *1.2.3.3. Chiến lược cấp chức năng*

Đây là chiến lược của cấp đơn vị cơ sở, là các bộ phận chức năng trong công ty như marketing, nhân sự, tài chính, nghiên cứu và phát triển. Trong mối quan hệ với các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược công ty, thì chiến lược cấp bộ phận chức năng sẽ hỗ trợ cho các chiến lược kia vì mỗi bộ phận chức năng sẽ có chiến lược cụ thể của bộ phận của mình như nhân sự sẽ có chiến lược phát triển nguồn nhân lực, marketing có chiến lược 4P, tài chính có chiến lược đầu tư tài chính cho sản phẩm mới... Các chiến lược này thường có thời gian theo từng thời kỳ của quá trình thực hiện SBU và chiến lược cấp công ty.

Các chiến lược ở cả 3 cấp đều có mối quan hệ biện chứng với nhau. Chiến lược của cấp trên là tiền đề cho chiến lược cấp dưới. Việc thực hiện thành công các chiến lược cấp thấp hơn sẽ giúp công ty đạt được mục tiêu đã đề ra. Từ đó việc xây dựng và lựa chọn chiến lược ở cấp dưới phải thích hợp và có hướng phối hợp lẫn nhau thì tiến trình thực hiện chiến lược của công ty mới có khả năng thành công và đạt hiệu quả cao.

#### *1.2.4. Chiến lược kinh doanh*

##### *1.2.4.1. Khái niệm:*

Ngày nay, các tổ chức kinh doanh cũng áp dụng khái niệm chiến lược tương tự như trong quân đội. Chiến lược là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguồn lực của tổ chức như con người, tài sản, tài chính... nhằm mục đích nâng cao và bảo đảm những quyền lợi thiết yếu của mình. Và hiện nay đã có nhiều quan điểm và cách tiếp cận về chiến lược kinh doanh như sau:

Theo Kenneth Andrews, (1965), *The Concept of Corporate Strategy*, Cambridge, Massachusettes, MIT Press, chiến lược là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa.

Theo quan điểm Bruce Henderson, chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh là việc đặt một công ty vào vị thế tốt hơn đối thủ để tạo ra giá trị về kinh tế cho khách hàng. Quinn viết rằng “Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn” [Quinn, J., B, (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin]. Quinn tin rằng không thể cùng tồn tại hai đối thủ cạnh tranh nếu cách kinh doanh của họ giống hệt nhau. Cần phải tạo ra sự khác biệt mới có thể tồn tại. Michael Porter cũng tán đồng nhận định của Quinn: “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”.

Theo cách tiếp cận truyền thống, chiến lược kinh doanh được xem như tổng thể dài hạn của một tổ chức nhằm đạt tới mục tiêu lâu dài. Nhà nghiên cứu lịch sử quản lý, Chandler Chandler.A. trong cuốn “*Strategy and Structure*” (1962) cho rằng “chiến lược là việc xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của một doanh nghiệp và thực hiện chương trình hoạt động cùng với việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được những mục tiêu ấy”. Như vậy, tư tưởng của ông thể hiện rõ chiến lược là một quá trình hoạch định có tính sáng suốt, trong đó doanh nghiệp lựa chọn những mục tiêu cho mình, xác định chương trình hành động để hoàn thành tốt nhất những mục tiêu đó và tìm cách phân bổ nguồn lực tương ứng. Phương thức tiếp cận truyền thống có ưu điểm là giúp các doanh nghiệp dễ dàng hình dung ra công việc cần làm để hoạch định chiến lược và thấy được lợi ích của chiến lược với phương diện là kế hoạch dài hạn. Tuy nhiên, trong môi trường kinh doanh luôn biến động như ngày nay cho thấy được hạn chế của cách tiếp cận truyền thống do nó không có khả năng thích ứng linh hoạt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Theo cách tiếp cận hiện đại, chiến lược có thể rộng lớn hơn những gì mà doanh nghiệp dự định hay đặt kế hoạch thực hiện. Theo quan niệm của H.Mintzberg, trong cuốn “*The strategy Process*” (2003), ông cho rằng chiến lược là

một mẫu hình trong dòng chảy các quyết định và chương trình hành động. Mẫu hình có thể là bất kỳ kiểu chiến lược nào: chiến lược được thiết kế từ trước hay chiến lược đột biến. Ông đưa ra mô hình: Cách tiếp cận hiện đại giúp doanh nghiệp dễ dàng ứng phó linh hoạt trước những biến động của môi trường kinh doanh và phát huy tính sáng tạo của các thành viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nó đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải có trình độ, khả năng dự báo được những điều kiện để thực hiện chiến lược và đánh giá được giá trị của các chiến lược đột biến.

Qua các cách tiếp cận trên, chúng ta có thể hiểu: Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một nghệ thuật xây dựng mục tiêu dài hạn và các chính sách thực hiện nhằm định hướng và tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### *1.2.4.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh*

Tuy còn có nhiều quan niệm và cách tiếp cận khác nhau về phạm trù chiến lược song các đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh được quan niệm tương đối thống nhất. Các đặc trưng cơ bản đó là:

- Chiến lược kinh doanh xác định rõ những mục tiêu cơ bản phương hướng kinh doanh cần đạt tới trong đúng thời kỳ và được quán triệt đầy đủ trong các lĩnh vực hoạt động quản trị của doanh nghiệp. Tính định hướng của chiến lược nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và vững chắc trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

- Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo những phương hướng hoạt động của doanh nghiệp trong dài hạn, khung hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai. Nó chỉ mang tính định hướng còn trong thực tiễn hoạt động kinh doanh đòi hỏi phải kết hợp mục tiêu chiến lược với mục tiêu kinh tế, xem xét tính hợp lý và điều chỉnh cho phù hợp với môi trường và điều kiện kinh doanh để đảm bảo hiệu quả kinh doanh và khắc phục sự sai lệch do tính định hướng của chiến lược gây ra.

- Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp để đảm bảo huy động tối đa và kết hợp tốt với việc khai thác và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài sản hữu hình và vô hình) của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai nhằm phát huy những lợi thế, nắm bắt cơ hội để giành ưu thế

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Bộ môn Quản trị doanh nghiệp Đại học kinh tế quốc dân, 2011. *Giáo trình Quản trị chiến lược* Hà Nội: Nxb Đại học Kinh Tế Quốc Dân.
2. Fred R. David, 2006. *Khái Luận Về Quản Trị Chiến Lược*. Hà Nội: nhà Xuất Bản Thống Kê.
3. Hoàng Văn Hải, 2013. *Quản trị chiến lược*, tái bản lần thứ nhất. Hà Nội: Nxb ĐH Quốc gia Hà Nội.
4. Hoàng Văn Hải, 2013, *Ra quyết định quản trị*. Hà Nội: Nxb ĐH Quốc gia Hà Nội.
5. Hoàng Văn Hải, 2012. *Tinh thần doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập*. Hà Nội: NXB ĐH Quốc gia Hà Nội.
6. Phan Phúc Hiếu, 2007. *Phân tích chiến lược hiện đại và ứng dụng*. Hà Nội: NXB Giao Thông
7. Hồ Đức Hùng, 2000. *Quản trị toàn diện doanh nghiệp*. TP HCM: NXB đại học quốc gia Tp.HCM.
8. Trần Văn Thọ, 2005. Công nghiệp hóa, hiện đại hóa là chiến lược dài hạn của Việt Nam với mục tiêu đến năm 2020 sẽ trở thành nước công nghiệp hiện đại. *Tạp chí Tia sáng*, (15), Đại học Waseda, Tokyo

### Tiếng nước ngoài

9. Arthur, A.Thompson, Jr, A.J.Stricland III, 1997. *Strategic Management: Concepts and cases*. McGraw Hill.
10. Chandler.A., 1962. *Strategy and Structure*. Cambrige, Massachusettes, MIT Press
- 11.H.Mintzberg, J.Lampel, J.B Quin, S.Ghoshal, 2003. *The strategy Process*. Pearson Education Limited.
- 12.Johnn, G, Scholes, K., 1999. *Exploring Corprorate Stratllleg*y, 5th Ed, Prentice Hall Europe
- 13.Kenneth Stott&Allan Walker, 2001. *Making management work*. Prentice Hall
- 14.Kenneth Andrews, 1965. *The Concept of Corporate Strategy*, Cambrige, Massachusettes, MIT Press

**Website:**

15. <http://123doc.vn/document/15098-phe-duyet-chien-luoc-phat-trien-nganh-than-viet-nam-den-nam-2015-dinh-huong-den-nam-2025-89-2008-qd-ttg-doc.html>
16. <http://vanban.chinhphu.vn/.../hethongvanban>
17. <http://vietnamnet.vn/>
18. <http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=217>