

The Saigon International  
University



Khóa luận  
tốt nghiệp

Thành phố Hồ Chí Minh - 2024

---

# KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

*Ngành*

**Quản trị kinh doanh**

*Đề tài*

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY  
CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH GIAI ĐOẠN  
2024 - 2026**

*Giảng viên hướng dẫn:*

**TS. Võ Thị Thu Hồng**

*Sinh viên:*

**Nguyễn Thị Thuý Hằng**

MSSV: 94012001953



**The Saigon  
International  
University**

**Lewis Campus**

Email: [admission@siu.edu.vn](mailto:admission@siu.edu.vn)

Website: [www.siu.edu.vn](http://www.siu.edu.vn)

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận văn với đề tài "Xây Dựng Chiến Lược Cho Công Ty Cổ phần Tập Đoàn Mai Linh Giai Đoạn 2024-2026" là công trình nghiên cứu của riêng tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Võ Thị Thu Hồng. Toàn bộ nội dung và kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn này đều trung thực, xuất phát từ quá trình tìm hiểu, phân tích và đánh giá khoa học.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tôi đã tham khảo và trích dẫn đầy đủ các nguồn tài liệu, các công trình nghiên cứu của các tác giả khác theo đúng quy định. Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về tính trung thực và chính xác của các số liệu, thông tin và kết luận trình bày trong luận văn này.

Tôi xin cam đoan rằng luận văn này chưa từng được công bố cũng như việc sử dụng để nhận bất kỳ văn bằng hoặc chứng chỉ nào khác.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày...tháng...năm 2024

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Thị Thuý Hằng

## LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến TS. Võ Thị Thu Hồng - người đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và động viên tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn với đề tài "Xây Dựng Chiến Lược Cho Công Ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh Giai Đoạn 2024-2026". Sự giúp đỡ và những ý kiến đóng góp quý báu của cô đã giúp tôi hoàn thiện và nâng cao chất lượng của công trình nghiên cứu này.

Tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn đến Ban Giám Hiệu và các thầy cô giáo của ngành Quản trị kinh doanh nói riêng và các thầy cô giáo tại trường Đại học Quốc tế Sài Gòn nói chung đã truyền đạt những kiến thức quý báu, tạo nền tảng vững chắc cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại trường. Tôi cũng không quên gửi lời cảm ơn sâu sắc đến những người đã hy sinh thầm lặng tạo một không gian học tập sạch sẽ và thoải mái, một môi trường an ninh giúp chúng tôi học tập hiệu quả, đó chính là các chú bảo vệ và các cô lao công nhiệt huyết.

Xin chân thành cảm ơn Tập đoàn Mai Linh, đặc biệt là Ban Lãnh đạo và các anh chị nhân viên tại đây, đã cung cấp thông tin, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình thu thập dữ liệu và nghiên cứu thực tế.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình và bạn bè, những người đã luôn bên cạnh, động viên và hỗ trợ tôi trong suốt thời gian học tập và thực hiện luận văn. Sự động viên và tình cảm của mọi người là nguồn động lực lớn lao giúp tôi vượt qua những khó khăn và hoàn thành công trình nghiên cứu này.

Xin chân thành cảm ơn!

## NHẬN XÉT CỦA GIÁNG VIÊN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày...tháng...năm 2024

Giảng viên hướng dẫn

TS. Võ Thị Thu Hồng

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Mục tiêu nghiên cứu .....</b>	<b>1</b>
<b>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....</b>	<b>2</b>
<b>3.1. Đối tượng nghiên cứu .....</b>	<b>2</b>
<b>3.2. Phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>2</b>
<b>5. Kết cấu của đề tài.....</b>	<b>3</b>
<b>CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Chiến lược.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Khái niệm.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2. Vai trò.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.3. Các cấp chiến lược.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3.1. Chiến lược cấp công ty.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3.2. Chiến lược cấp kinh doanh.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.3.3. Chiến lược cấp chức năng.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.4. Quy trình xây dựng chiến lược.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.4.1. Xác định tầm nhìn và sứ mạng của tổ chức .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.4.2. Phân tích môi trường bên ngoài.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.4.3. Phân tích môi trường bên trong .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.4.4. Xác định các mục tiêu và xây dựng chiến lược.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.4.5. Triển khai thực hiện chiến lược.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.5. Các công cụ để hoạch định và lựa chọn chiến lược.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. Quản trị chiến lược.....</b>	<b>19</b>

1.2.1. Khái niệm.....	19
1.2.2. Vai trò.....	20
1.2.3. Quá trình quản trị chiến lược .....	20
<b>CHƯƠNG II. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Giới thiệu về công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh.....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển .....	22
2.1.2. Ngành nghề kinh doanh .....	22
2.1.3. Mô hình quản trị, bộ máy quản lý.....	29
2.1.3.1. Mô hình quản trị .....	29
2.1.3.2. Bộ máy quản lý.....	30
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2019-2023 .....	31
2.1.4.1. Kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty giai đoạn 2019 – 2021.....	31
2.1.4.2. Kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty giai đoạn 2021 – 2023.....	33
<b>2.2. Phân tích môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh .....</b>	<b>35</b>
2.2.1. Môi trường bên ngoài.....	35
2.2.1.1. Môi trường kinh tế .....	35
2.2.1.2. Môi trường chính trị - pháp luật.....	38
2.2.1.3. Môi trường văn hoá - xã hội.....	39
2.2.1.4. Môi trường tự nhiên.....	40
2.2.1.5. Môi trường công nghệ.....	40
2.2.2. Môi trường ngành.....	41
2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh .....	41
2.2.2.2. Khách hàng .....	43

2.2.2.3. Nhà cung cấp.....	44
2.2.2.4. Sản phẩm thay thế.....	45
2.2.2.5. Đối thủ tiềm ẩn.....	46
2.2.3. Các công cụ nghiên cứu môi trường bên ngoài.....	46
2.2.3.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE Matrix).....	46
2.2.3.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM).....	48
<b>2.3. Phân tích môi trường nội bộ.....</b>	<b>50</b>
2.3.1. Marketing .....	50
2.3.1.1. Biểu tượng công ty .....	50
2.3.1.2. Tâm nhìn - Sứ mạng - Giá trị cốt lõi của Tập đoàn Mai Linh.....	51
2.3.1.3. Hoạt động bán hàng và quảng cáo.....	52
2.3.1.4. Thành tích đạt được gần đây .....	54
2.3.2. Tình hình tài chính - kế toán.....	55
2.3.2.1. Tình hình tài sản .....	55
2.3.2.2. Tình hình nợ phải trả .....	55
2.3.2.3. Tình hình tài chính.....	57
2.3.3. Quản lý nguồn nhân lực.....	58
2.3.4. Hoạt động quản trị.....	59
2.3.5. Hệ thống thông tin.....	60
2.3.6. Các công cụ hoạch định chiến lược.....	62
2.3.6.1. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IEF Matrix).....	62
2.3.6.2. Phân tích SWOT của công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh.....	63
<b>CHƯƠNG III. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN MAI LINH GIAI ĐOẠN 2024-2026.....</b>	<b>67</b>
<b>3.1. Định hướng cho công ty đến năm 2026.....</b>	<b>67</b>
3.1.1. Tâm Nhìn:.....	67
3.1.2. Sứ Mệnh:.....	67



3.1.3. Các Mục Tiêu Chiến Lược:.....	67
3.1.3.1. Củng cố và phát triển dịch vụ: .....	67
3.1.3.2. Đầu Tư Công Nghệ:.....	67
3.1.3.3. Tối Ưu Hóa Hoạt Động:.....	67
3.1.3.4. Phát Triển Bền Vững: .....	68
3.1.3.5. Phát Triển Quan Hệ Đối Tác: .....	68
3.1.4. Kế Hoạch Hành Động:.....	68
<b>3.2. Ma trận lựa chọn chiến lược QSPM.....</b>	<b>69</b>
3.2.1. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược S-O (Điểm mạnh – Cơ hội): .....	69
3.2.2. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược S-T (Điểm mạnh – Thách thức):.....	71
3.2.3. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược W-O (Điểm yếu – Cơ hội): .....	72
3.2.4. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược W-T (Điểm yếu – Thách thức):.....	74
<b>3.3. Xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp giai đoạn giai đoạn 2024-2026 .</b>	<b>75</b>
3.3.1. Chiến lược cấp công ty.....	75
3.3.2. Chiến lược cấp kinh doanh.....	78
3.3.3. Chiến lược cấp chức năng.....	81
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>84</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>85</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>87</b>

## DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
1	IFE	Internal Factor Evaluation Matrix – Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ
2	EFE	External Factor Evaluation Matrix – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
3	CPM	Competitive Profile Matrix – Ma trận hình ảnh cạnh tranh
4	SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức)
5	QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix – Ma trận hoạch định chiến lược định lượng
6	ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
7	HĐQT	Hội đồng Quản trị
8	BKS	Ban kiểm soát
9	NHNN	Ngân hàng nhà nước
10	TCTD	Tổ chức tín dụng
11	R&D	Research and Development - Nghiên cứu và phát triển
12	GTVT	Giao thông vận tải
13	AI	Artificial Intelligence – Trí tuệ nhân tạo
14	IoT	Internet of Things
15	ATGT	An toàn giao thông
16	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
17	MLG	Mai Linh Group
18	ITS	Intelligent Transport System - Hệ thống giao thông thông minh
19	AS	Attractiveness Score - Điểm hấp dẫn
20	TAS	Total Attractiveness Score – Tổng số điểm hấp dẫn

## DANH SÁCH CÁC BẢNG SỬ DỤNG

<b>Bảng 2.1: Tổng hợp ngành nghề kinh doanh của công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh .....</b>	<b>22</b>
<b>Bảng 2.2: Hệ thống phân phối dịch vụ taxi tại miền Bắc .....</b>	<b>26</b>
<b>Bảng 2.3: Hệ thống phân phối dịch vụ taxi tại miền Trung.....</b>	<b>27</b>
<b>Bảng 2.4: Hệ thống phân phối dịch vụ taxi tại miền Nam.....</b>	<b>27</b>
<b>Bảng 2.5: Tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019 - 2021 .</b>	<b>31</b>
<b>Bảng 2.6: Tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2021 - 2023 .</b>	<b>33</b>
<b>Bảng 2.7: Ma trận EFE.....</b>	<b>46</b>
<b>Bảng 2.8: Ma trận CPM .....</b>	<b>48</b>
<b>Bảng 2.9: Thống kê tổng tài sản của Tập đoàn Mai Linh năm 2022 - 2023</b>	<b>55</b>
<b>Bảng 2.10: Thống kê tổng nợ của Tập đoàn Mai Linh năm 2022 - 2023.....</b>	<b>55</b>
<b>Bảng 2.11 Tình hình tài chính của Tập đoàn Mai Linh năm 2022 - 2023 ...</b>	<b>57</b>
<b>Bảng 2.12: Ma trận IEF .....</b>	<b>62</b>
<b>Bảng 2.13: Ma trận SWOT .....</b>	<b>63</b>
<b>Bảng 3.1: Ma trận QSPM nhóm S-O .....</b>	<b>69</b>
<b>Bảng 3.2: Ma trận QSPM nhóm S-T .....</b>	<b>71</b>
<b>Bảng 3.3: Ma trận QSPM nhóm W-O .....</b>	<b>72</b>
<b>Bảng 3.4: Ma trận QSPM nhóm W-T: .....</b>	<b>74</b>

## DANH SÁCH CÁC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện .....	9
Hình 1.2: Sơ đồ phân tích môi trường bên ngoài .....	10
Hình 1.3: Sơ đồ tổng quát môi trường vi mô .....	13
Hình 2.1: Bản đồ hệ thống phân phối các loại hình dịch vụ tại khắp các tỉnh thành .....	28
Hình 2.2: Sơ đồ bộ máy quản lý của Tập đoàn Mai Linh .....	30
Hình 2.3: Sơ đồ bộ máy quản lý tại vùng .....	30
Hình 2.4: Sơ đồ bộ máy quản lý tại địa phương .....	31
Hình 2.5: Biểu đồ cột thể hiện tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng các năm 2019-2023.....	36
Hình 2.6: Biểu đồ thể hiện sự biến động giá bán lẻ xăng dầu trong nước từ 01/01/2023 đến 28/12/2023 .....	37
Hình 2.7: Biểu đồ thể hiện thị phần của các hãng taxi tại Việt Nam qua các quý năm 2023 .....	42
Hình 2.8: So sánh số lượng xe sở hữu và chuyển xe mỗi ngày của các hãng taxi tại Việt Nam năm 2023 .....	43
Hình 2.9: Biểu tượng công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh .....	50
Hình 2.10: Tầm nhìn - Sứ mạng – Giá trị cốt lõi của Tập đoàn Mai Linh..	51
Hình 2.11: Ý nghĩa về giá trị cốt lõi của Tập đoàn Mai Linh .....	51
Hình 2.12: Một số thành tích của Tập đoàn Mai Linh .....	54
Hình 2.13: Sơ đồ quản trị và ngành nghề kinh doanh của công ty mẹ với các công ty con của Tập đoàn Mai Linh.....	59
Hình 2.14: Sơ đồ mô hình quản trị của Mai Linh vùng và đơn vị.....	60

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong môi trường kinh doanh đầy thách thức và biến động, khả năng thích ứng cùng với tính linh hoạt của doanh nghiệp trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Công nghệ, thị trường, và xu hướng người tiêu dùng thay đổi nhanh chóng, tạo ra cơ hội và thách thức mới. Để đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp cần có chiến lược chặt chẽ, giúp họ định rõ và phát triển ưu điểm cạnh tranh.

Xây dựng chiến lược kinh doanh không đơn thuần là việc đặt ra mục tiêu và hướng đi, mà còn là quá trình tận dụng tối đa nguồn lực có sẵn. Chiến lược đóng vai trò vô cùng thiết yếu, giúp doanh nghiệp nắm rõ về thị trường, đối thủ cạnh tranh, và đặc biệt là khách hàng - những người đóng vai trò then chốt trong mọi hoạt động kinh doanh. Điều này giúp doanh nghiệp có thể tập trung vào những mảng có tiềm năng tăng trưởng cao và đạt được hiệu suất kinh doanh tối ưu. Việc xây dựng chiến lược kinh doanh không chỉ là công cụ quản lý mà còn là bản đồ hướng dẫn cho sự phát triển bền vững. Bên cạnh đó, nó còn giúp cho doanh nghiệp tồn tại, thịnh vượng và linh hoạt trong môi trường kinh doanh đang ngày càng biến động và không chắc chắn.

Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh đã trải qua hơn 34 năm hình thành và phát triển đa ngành nghề cùng với hoạt động kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực vận tải hành khách bằng taxi. Với bối cảnh thế giới như hiện nay, vẫn còn nhiều bất ổn, chiến tranh ở Ukraine và Nga đang ngày càng căng thẳng, dẫn đến nhiều hệ lụy kinh tế - xã hội. Đặc biệt, với sự tồn đọng của đại dịch Covid-19, doanh thu và lợi nhuận sau thuế của công ty đã sụt giảm đáng kể. Trước những thực trạng và bối cảnh hiện tại đó, Công ty cần phải xây dựng các chiến lược phù hợp và hiệu quả để đối phó với những biến động của môi trường kinh doanh, cũng như với những định hướng phát triển trong thời gian sắp tới của Tập đoàn Mai Linh.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài hướng tới mục tiêu chính là xây dựng chiến lược cho công ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh giai đoạn 2024 - 2026 dựa trên các phân tích về môi trường bên ngoài, môi trường bên trong, lập các ma trận,... Để đạt được mục tiêu này, nghiên cứu trong đề tài đặt trọng điểm vào ba mục tiêu cơ bản. Đầu tiên sẽ là phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài để nhằm xác định cơ hội cùng với nguy cơ tác động đến quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Tiếp theo, phân tích yếu tố của môi trường bên trong, nhằm đưa ra cơ sở để đánh giá điểm mạnh và yếu của công ty, nhằm giảm thiểu

hạn chế và tận dụng ưu điểm để mở rộng phát triển. Thứ ba là dựa trên phân tích của cả hai môi trường (trong và ngoài), đề tài tập trung vào việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2024-2026.

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

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đề tài tập trung nghiên cứu vào các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh tại Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh và đề xuất xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

Về Thời Gian: Nghiên cứu sẽ đối chiếu thông tin từ năm 2019 đến năm 2023, tập trung vào giai đoạn này để phân tích và hiểu rõ quá trình phát triển và thay đổi của hoạt động kinh doanh. Từ đó làm cơ sở xây dựng chiến lược.

Về Không Gian: Phạm vi địa lý của nghiên cứu được giới hạn trong khuôn viên của Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh, tập trung vào các khía cạnh nội bộ và tác động trực tiếp từ môi trường công ty.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp chủ yếu được ứng dụng trong quá trình nghiên cứu là phương pháp định tính, sử dụng các kỹ thuật phân tích như ma trận IFE, ma trận EFE, ma trận CPM, ma trận SWOT và ma trận QSPM.

Phương pháp chuyên gia được áp dụng để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực vận tải của Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh. Nó cũng giúp xác định tầm quan trọng của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài đối với kinh doanh, cũng như đánh giá khả năng phản ứng của công ty trước những tác động của môi trường kinh doanh.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi, phỏng vấn, đặc biệt là phỏng vấn sâu với các chuyên gia từ Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Mai Linh, nhằm đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố bên trong và bên ngoài.

Dữ liệu thứ cấp được lấy từ các tài liệu lưu trữ và báo cáo của Công ty, cũng như từ các nguồn chính thức như Chính phủ, Cục Thống kê TP. Hồ Chí Minh, Sở Giao thông Vận tải TP. Hồ Chí Minh. Ngoài ra, thông tin được thu thập từ tạp chí, sách, báo, và các trang web liên quan đến ngành, công ty trong lĩnh vực vận tải.

## **5. Kết cấu của đề tài**

Ngoài những phần như mở đầu, mục lục, danh mục viết tắt, danh sách hình ảnh; bảng biểu, phụ lục, tài liệu tham khảo và phần kết luận đề tài bao gồm 3 chương như sau:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược và quản trị chiến lược
- Chương 2: Phân tích thực trạng chiến lược Công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh
- Chương 3: Xây dựng chiến lược cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Mai Linh giai đoạn 2024 - 2026.

# CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

## 1.1. Chiến lược

### 1.1.1. Khái niệm

Chiến lược có nguồn gốc xuất phát từ thuật ngữ tiếng Hy Lạp cổ “Strategos”, ban đầu được ứng dụng trong lĩnh vực quân sự. Nó đề cập đến việc lập kế hoạch để đạt được chiến thắng trên một hoặc nhiều mặt trận. Trong ngữ cảnh quân sự, thuật ngữ chiến lược thường được coi là một nghệ thuật chỉ huy, với mục tiêu giành thắng lợi trong cuộc chiến tranh.

Ngày nay, các tổ chức kinh doanh cũng đã và đang áp dụng khái niệm về chiến lược tương tự như trong quân đội. Quan điểm về chiến lược có thể thay đổi tùy thuộc vào giai đoạn phát triển của nền kinh tế. Và theo đó:

“Chiến lược là những hành động có mục tiêu được doanh nghiệp tiến hành để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững tương đối so với đối thủ” (Frank T. Rothaermel, 2012, p.42).

Tóm lại, Chiến lược không chỉ là sự tổng hòa của các kế hoạch kiểm soát, mà còn là quá trình tập trung và huy động toàn bộ nguồn lực, nhằm thực hiện những mục tiêu dài hạn với mục đích tạo ra và duy trì một lợi thế cạnh tranh bền vững trước các đối thủ. Nó không chỉ giúp đáp ứng linh hoạt với sự biến động trên thị trường mà còn hướng tới việc đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng.

### 1.1.2. Vai trò

Chiến lược, xuất hiện như một nguyên tắc hướng dẫn mục tiêu và định hình định hướng cho sự phát triển, không giới hạn trong quân sự hay kinh doanh, mà còn chạm đến cảnh quan phức tạp của cuộc sống cá nhân và tổ chức.

Với vai trò quan trọng trong việc xác định hướng dẫn và mục tiêu, chiến lược không chỉ là bản đồ đơn thuần mà là hệ thống giá trị và nguyên tắc dẫn dắt mỗi bước tiến. Từ quân sự đến doanh nghiệp, chiến lược tập trung nỗ lực và tài nguyên vào những mục tiêu chiến lược quan trọng, hướng đến một tầm nhìn dài hạn.

Vai trò tối ưu hóa nguồn lực của chiến lược là động lực thiết yếu cho quản lý và sử dụng thông minh nguồn lực, từ nhân lực đến tài chính và thời gian. Điều này biến chiến lược thành nền tảng không chỉ để lập kế hoạch, mà còn để tối đa hóa hiệu suất và tiết kiệm nguồn lực quý báu.



Duy trì lợi thế cạnh tranh là khía cạnh quan trọng khác, giúp tổ chức hay cá nhân duy trì sự khác biệt trước cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Chiến lược là công cụ để xác định rõ ưu và nhược điểm, hình thành hành vi và quyết định để duy trì tình thế lãnh đạo.

Khả năng phản ứng linh hoạt với biến động và thay đổi là một khía cạnh tiếp theo của chiến lược, giúp tổ chức và cá nhân thích ứng và đổi mới trong môi trường ngày càng động đão.

Chiến lược còn hình thành hình ảnh và thương hiệu, không chỉ qua những hành động cụ thể mà còn qua cách mọi người nhìn nhận và đánh giá tổ chức hay cá nhân. Điều này giúp xây dựng hình ảnh đồng nhất và thương hiệu mạnh mẽ, tạo ra sự nhất quán và lòng tin từ cộng đồng.

Cuối cùng, chiến lược đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị bền vững, không chỉ tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn mà còn vào những đóng góp lâu dài và tích cực cho cộng đồng và môi trường. Chiến lược trở thành một bản hướng dẫn toàn diện, định hình và tác động lên mọi khía cạnh của cuộc sống và hoạt động tổ chức.

### *1.1.3. Các cấp chiến lược*

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

Chiến lược cấp công ty là bản đồ hướng dẫn cho tương lai của một tổ chức, tập trung vào mục tiêu cơ bản dài hạn. Nó giống như một bộ lọc thông minh, lựa chọn những phương hướng chiến lược để đạt được khả năng sinh lời tối đa và giữ vững sự tồn tại cùng sự phát triển bền vững. Điều này dẫn đến việc có nhiều chiến lược cấp công ty đa dạng.

Theo ông Fred R. David, có tất cả 14 loại chiến lược cấp công ty và được phân thành 4 nhóm, bao gồm: Nhóm chiến lược kết hợp (kết hợp về phía trước; kết hợp về phía sau; kết hợp theo chiều ngang), Nhóm chiến lược chuyên sâu (thâm nhập thị trường; phát triển thị trường; phát triển sản phẩm), Nhóm chiến lược mở rộng hoạt động (đa dạng hóa hoạt động đồng tâm; đa dạng hóa hoạt động kết khối; đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang), Và các chiến lược khác (liên doanh; thu hẹp hoạt động, cắt bớt hoạt động; thanh lý; tổng hợp). Tạo nên một bức tranh đa dạng và sáng tạo cho sự phát triển của công ty.

Chiến lược cấp công ty không chỉ là việc lên kế hoạch, mà là một cuộc phiêu lưu đầy thách thức và cơ hội, định hình tương lai và giữ cho công ty luôn trên đỉnh của trò chơi kinh doanh.

### 1.1.3.2. Chiến lược cấp kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chú trọng vào việc nâng cao vị thế cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh hoặc là một sự kết hợp chiến lược trên thị trường mà doanh nghiệp tham gia kinh doanh. Nó bao gồm việc chọn lựa một chủ đề cạnh tranh để tập trung, các phương tiện để tự định vị trong thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh, và nhiều chiến lược định vị khác nhau có thể áp dụng tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể của từng ngành. Theo Michael Porter, có 3 chiến lược tổng thể chính mà doanh nghiệp có thể chọn để đạt được ưu thế cạnh tranh:

#### **Một là, chiến lược Chi phí thấp (Cost Leadership):**

- + Mục Tiêu: Trở thành nhà cung cấp giá rẻ nhất trong ngành.
- + Phương Tiện: Tối ưu hóa quá trình sản xuất, giảm chi phí, tăng hiệu suất.
- + Ưu điểm: Cung cấp sản phẩm/dịch vụ với giá cả thấp hơn so với đối thủ, thu hút khách hàng giá trị và chiếm thị phần.
- + Nhược điểm: Có thể dẫn đến sự giảm chất lượng nếu giảm chi phí quá mức, khó khăn trong việc duy trì sự độc quyền chi phí thấp.

#### **Hai là, chiến lược Khác biệt hoá (Differentiation):**

- + Mục Tiêu: Tạo ra sản phẩm/dịch vụ có giá trị đặc biệt và phân biệt so với đối thủ.
- + Phương Tiện: Tập trung vào nghiên cứu và phát triển, chất lượng sản phẩm, thương hiệu mạnh mẽ.
- + Ưu điểm: Tăng giá trị cho khách hàng thông qua sản phẩm/dịch vụ độc đáo, tạo rào cản xâm nhập cao và tạo ra sự trung thành với sản phẩm.
- + Nhược điểm: Yêu cầu đầu tư lớn vào nghiên cứu và phát triển, có thể làm tăng giá sản phẩm; đồng thời, khó khăn trong việc duy trì sự khác biệt khi đối thủ nhanh chóng sao chép hoặc cải thiện.

#### **Ba là, chiến lược Tập Trung (Focus):**

- + Mục Tiêu: Tập trung vào một phân khúc thị trường cụ thể hoặc một nhóm khách hàng đặc biệt.
- + Phương Tiện: Phát triển sản phẩm/dịch vụ phù hợp với nhu cầu và mong muốn đặc biệt của một phân khúc nhỏ.

+ Ưu điểm: Tăng sự chú ý của khách hàng mục tiêu, cung cấp giải pháp tối ưu cho nhóm đặc biệt này.

+ Nhược điểm: Rủi ro cao khi phân khúc thị trường giảm hoặc thay đổi, có thể tăng chi phí đầu tư để phục vụ một phân khúc nhỏ, và đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của phân khúc đó.

Những chiến lược này không nhất thiết phải là độc lập; doanh nghiệp có thể kết hợp chúng tùy thuộc vào môi trường kinh doanh và mục tiêu cụ thể của mình. Tuy nhiên, Porter nhấn mạnh rằng sự lựa chọn giữa chi phí thấp, khác biệt hoá, hoặc tập trung là quan trọng để tránh sự mơ hồ và tập trung tài nguyên.

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

Tập trung vào hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp và từng đơn vị thành viên, việc phát triển các chiến lược chức năng là trọng tâm để thành công trong thực hiện chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đồng thời tác động đến việc thực hiện chiến lược cấp doanh nghiệp. Dưới đây là một số chiến lược cấp chức năng phổ biến:

#### **(1) Chiến lược Marketing:**

Chiến lược Marketing là một phần quan trọng trong việc thúc đẩy doanh số và nâng cao nhận thức về thương hiệu của tổ chức. Trước hết, việc tìm hiểu về khách hàng mục tiêu là cần thiết để xác định chính xác nhu cầu và mong muốn của họ. Điều này bao gồm phân tích dữ liệu khách hàng, khảo sát thị trường và xác định các phân khúc thị trường tiềm năng. Sau khi hiểu rõ khách hàng, tổ chức cần lập kế hoạch cho sản phẩm, giá cả và phân phối. Kế hoạch này phải đảm bảo rằng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, giá cả cạnh tranh và hệ thống phân phối hiệu quả. Ngoài ra, việc xác định chiến lược khuyến mãi và trách nhiệm xã hội cũng là yếu tố không thể thiếu. Chiến lược khuyến mãi giúp thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm, trong khi trách nhiệm xã hội giúp nâng cao hình ảnh của tổ chức và xây dựng lòng tin với cộng đồng.

#### **(2) Chiến lược Nghiên Cứu và Phát Triển:**

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, chiến lược Nghiên cứu và Phát triển (R&D) đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và nâng cao vị thế của tổ chức. Đổi mới kỹ thuật và phát triển công nghệ là nền tảng để tổ chức không ngừng cải tiến sản phẩm và dịch vụ, từ đó tạo ra giá trị khác biệt. Tổ chức cần quyết định liệu nên làm người tiên phong trong công nghệ mới hay theo sau, dựa trên chiến lược của Michael E. Porter. Làm người tiên phong có thể đem lại lợi thế cạnh tranh lớn, nhưng cũng đi kèm

với rủi ro cao. Ngược lại, theo sau có thể giảm thiểu rủi ro nhưng lại cần nỗ lực lớn để bắt kịp và vượt qua đối thủ.

### **(3) Chiến lược Sản Xuất:**

Chiến lược Sản xuất quyết định cách thức sản phẩm được sản xuất và nơi sản xuất, đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng và hiệu quả chi phí. Tổ chức cần xem xét kỹ lưỡng các yếu tố như chi phí lao động, nguồn cung nguyên liệu và công nghệ sản xuất khi lựa chọn địa điểm sản xuất. Quyết định mức độ hội nhập dọc cũng là một yếu tố quan trọng. Hội nhập dọc cao có thể giúp tổ chức kiểm soát tốt hơn chuỗi cung ứng và giảm chi phí, nhưng lại đòi hỏi đầu tư lớn và quản lý phức tạp. Quản lý mối quan hệ với người cung cấp cũng cần được chú trọng để đảm bảo nguồn cung ổn định và chất lượng.

### **(4) Chiến lược Tài Chính:**

Chiến lược Tài chính là yếu tố quyết định đến sự bền vững và phát triển dài hạn của tổ chức. Xây dựng quỹ và cấu trúc tài chính phù hợp giúp tổ chức có đủ nguồn lực để thực hiện các chiến lược khác. Tổ chức cần đánh giá các quyết định chiến lược từ góc độ tài chính để đảm bảo rằng mọi quyết định đều mang lại giá trị cao nhất. Quản lý dòng tiền hiệu quả là yếu tố then chốt để duy trì hoạt động kinh doanh liên tục và đầu tư cho sự phát triển.

### **(5) Chiến lược Nguồn Nhân Lực:**

Quản lý nguồn nhân lực là yếu tố then chốt để đạt được mục tiêu doanh nghiệp. Chiến lược nguồn nhân lực cần được xây dựng dựa trên việc phát triển kỹ năng, tạo động lực và giữ chân nhân tài. Tổ chức cần thích ứng chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược tổng thể để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều hướng tới mục tiêu chung. Điều này bao gồm việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp và tạo môi trường làm việc tích cực. Bằng cách quản lý nguồn nhân lực hiệu quả, tổ chức có thể nâng cao năng suất và đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

### **(6) Các Chiến lược Khác:**

- + Quản lý chiến lược công nghệ.
- + Chiến lược thu thập và xử lý thông tin.
- + Chiến lược mua sắm và dự trữ.

...