

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

NGUYỄN THỊ HUYỀN

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CỦA TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI
(VIETTEL)**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

Hà Nội – 2015

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THỊ HUYỀN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CỦA TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI (VIETTEL)

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60 34 01 02

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN KIM HÀO

XÁC NHẬN CỦA
CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

XÁC NHẬN CỦA CHỦ TỊCH HĐ
CHẤM LUẬN VĂN

Hà Nội – 2015

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề tài: “Chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel)”, đầu tiên tôi xin gửi lời cảm ơn tới Ban giám hiệu trường Đại học Kinh tế- ĐHQGHN, các giảng viên, cán bộ Khoa sau đại học đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thành khóa học cũng như luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS.Trần Kim Hào – người trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ, góp ý tận tình cho tôi trong quá trình thực hiện luận văn này.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới các cán bộ trong Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) đã giúp đỡ tôi và cung cấp những thông tin hữu ích cho việc nghiên cứu, đồng thời gửi lời cảm ơn tới bạn bè, đồng nghiệp và gia đình...đã động viên, khích lệ và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình hoàn thành luận văn.

Tuy nhiên, với kiến thức, kinh nghiệm và khả năng phân tích, đánh giá còn có nhiều hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy tôi rất mong nhận được những đóng góp quý báu của Quý thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu tình hình thực tiễn dưới sự hướng dẫn khoa học của TS.Trần Kim Hào.

Các số liệu được thu thập và nghiên cứu thông qua nhiều nguồn khác nhau như: sách, giáo trình, internet, các báo cáo tài chính và tài liệu nội bộ của tập đoàn... Vì vậy, các số liệu và kết quả phân tích trong đề tài là trung thực. Các chiến lược và giải pháp hình thành là do cá nhân tôi rút ra trong quá trình nghiên cứu luận và thực tiễn hoạt động của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel).

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Huyền

MỤC LỤC

Danh mục các từ viết tắt	i
Danh mục bảng biểu	ii
Danh mục hình	iii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	4
1.1. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	4
1.2. Khái quát chung về chiến lược kinh doanh	6
1.2.1. Khái niệm về chiến lược, chiến lược kinh doanh	6
1.2.2 Nội dung của chiến lược kinh doanh	7
1.2.3 Các cấp độ của chiến lược kinh doanh	10
1.3 Quy trình hoàn thiện chiến lược kinh doanh	Error! Bookmark not defined.
1.3.1 Căn cứ để hoàn thiện chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.3.2 Phân tích các căn cứ hình thành chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.3.3 Hoàn thiện chiến lược	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	Error! Bookmark not defined.
2.1 Quy trình nghiên cứu	Error! Bookmark not defined.
2.2 Cách thức thu thập số liệu	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Số liệu sơ cấp	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Số liệu thứ cấp	Error! Bookmark not defined.
2.3 Xử lý số liệu, thông tin	Error! Bookmark not defined.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA **Error!** **Bookmark not defined.**

TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL **Error! Bookmark not defined.**

3.1 Giới thiệu về Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) **Error!** **Bookmark not defined.**

3.1.1 Giới thiệu chung về Viettel **Error! Bookmark not defined.**

3.1.2 Triết lý Viettel **Error! Bookmark not defined.**

3.1.3 Mục tiêu của tập đoàn Viettel **Error! Bookmark not defined.**

3.2 Phân tích các căn cứ hình thành chiến lược **Error! Bookmark not defined.**

3.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô (Phân tích PEST) **Error! Bookmark not defined.**

3.2.2 Phân tích môi trường ngành (Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh M.Porter) **Error! Bookmark not defined.**

3.2.3 Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp **Error! Bookmark not defined.**

3.2.4 Tổng hợp cơ hội, nguy cơ; điểm mạnh và điểm yếu **Error!**
Bookmark not defined.

3.3 Đánh giá chiến lược kinh doanh mà Viettel triển khai trong thực tiễn **Error! Bookmark not defined.**

3.3.1 Chiến lược cấp công ty **Error! Bookmark not defined.**

3.3.2 Chiến lược cấp kinh doanh **Error! Bookmark not defined.**

3.3.3 Chiến lược cấp chức năng **Error! Bookmark not defined.**

3.3.4 Một số nguyên nhân thành công và nguyên nhân của các hạn chế
..... **Error! Bookmark not defined.**

CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN **Error! Bookmark not defined.**

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN

ĐỘI TRONG GIAI ĐOẠN SẮP TỚI **Error! Bookmark not defined.**

4.1 Các căn cứ hình thành chiến lược **Error! Bookmark not defined.**

4.2 Lập ma trận SWOT để hình thành chiến lược **Error! Bookmark not defined.**

4.3 Đề xuất các giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh **Error! Bookmark not defined.**

4.3.1 Về chiến lược cấp công ty **Error! Bookmark not defined.**

4.3.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh **Error! Bookmark not defined.**

4.3.3 Chiến lược cấp chức năng **Error! Bookmark not defined.**

4.4 Một số kiến nghị với lãnh đạo Tập đoàn **Error! Bookmark not defined.**

KẾT LUẬN **Error! Bookmark not defined.**

Danh mục tài liệu tham khảo

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	ADSL	Công nghệ Internet băng rộng
2	BTS	Trạm phát sóng
3	CDMA	Công nghệ đa truy nhập phân chia theo mã
4	CBCNV	Cán bộ, nhân viên
5	GSM	Công nghệ đa truy cập phân chia theo thời gian
6	GMSC	Cổng kết nối tổng đài di động
7	HLR	Hệ thống quản lý dữ liệu thuê bao di động
8	MSC	Tổng đài mạng di động
9	MVNO	Mạng di động ảo
10	PSTN	Mạng chuyển mạch điện thoại công cộng
11	SCP	Hệ thống lưu trữ thông tin thuê bao trả trước
12	VOIP	Công nghệ cho phép truyền thoại sử dụng giao thức mạng
13	VIETTEL	Tập đoàn viễn thông Quân đội
14	3G	Mạng di động thế hệ thứ ba
15	4G	Mạng di động thế hệ thứ tư

DANH MỤC BẢNG BIỂU

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1	Bảng 1.1	Ma trận chiến lược SWOT	23
1	Bảng 3.1	Thị phần của 3 nhà cung cấp chiếm thị phần không chế	40
2	Bảng 3.2	Một số thông tin tài chính của Viettel từ 2011 – 2014	46
3	Bảng 3.3	Các kết quả chất lượng mạng do bộ TT-TT đo kiểm tháng 6/2014	59

DANH MỤC HÌNH

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	Hình 1.1	Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter	18

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việt Nam hiện nay đang trong giai đoạn hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Điều này đã và đang tạo ra cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều hướng thuận lợi phát triển. Trong môi trường kinh doanh nhiều biến động thì bên cạnh những cơ hội, cũng gây những áp lực buộc các doanh nghiệp Việt Nam muốn tồn tại và phát triển thì phải có những chiến lược kinh doanh phù hợp với tình hình thực tế.

Trong bối cảnh nền kinh tế khó khăn như hiện nay, phần đa các doanh nghiệp đều gặp phải không ít khó khăn để vận hành và duy trì hoạt động của mình, chỉ có một số ít các doanh nghiệp có thể tiếp tục phát triển đó là nhờ việc định hướng chiến lược kinh doanh đúng đắn. Xét trong lĩnh vực viễn thông có thể nhận thấy hiện nay các doanh nghiệp lớn trong ngành như Vinaphone, Mobiphone,.. đều có tốc độ phát triển chững lại với thị phần bị thu hẹp dần, trong khi đó Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel lại không ngừng vươn xa và phát triển. Sau 25 năm tồn tại và phát triển Viettel nhanh chóng trở thành doanh nghiệp viễn thông lớn nhất cả nước. Thành công mà Viettel đạt được, chắc chắn có sự đóng góp không nhỏ từ những chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp đề ra. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, để giữ vững vị thế của mình trên thị trường là thách thức không hề nhỏ, đòi hỏi công tác xây dựng chiến lược của Tập đoàn phải không ngừng hoàn thiện để phù hợp với tình hình thực tế. Xuất phát từ tính cấp thiết này đã tạo tiền đề cho tôi nghiên cứu và lựa chọn đề tài “***Chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel)***” để làm luận văn tốt nghiệp. Luận văn sẽ làm rõ chiến lược kinh doanh mà Tập đoàn Viễn thông Quân đội đang sử dụng, những đóng góp của nó vào thành công của

Tập đoàn, cũng như những mặt hạn chế của các chiến lược đó, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- *Mục đích nghiên cứu:* Đề xuất một số kiến nghị nhằm hoàn thiện chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông di động của Tập đoàn viễn thông Quân đội Viettel.

- *Nhiệm vụ nghiên cứu:*

- ✓ Hệ thống hoá cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh, tìm hiểu về các loại chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông di động.
- ✓ Phân tích môi trường kinh doanh và các yếu tố nội bộ của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel).
- ✓ Phân tích thực trạng chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông di động tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel).
- ✓ Đề xuất định hướng chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông di động tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) giai đoạn sắp tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Đề tài nghiên cứu về chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông di động tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel).

- *Phạm vi nghiên cứu:*

Đề tài nghiên cứu phân tích thực trạng, đánh giá chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông di động của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) giai đoạn 2012 -2014, tầm nhìn 2020.

4. Những đóng góp của luận văn nghiên cứu

- *Về lý luận:* Hệ thống hóa lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp.
- *Về thực tiễn:* Đánh giá đúng thực trạng chiến lược kinh doanh tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel). Phân tích môi trường kinh doanh các

dịch vụ viễn thông di động để từ đó rút ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của Viettel trong việc cung cấp các dịch vụ này. Từ đó, đưa ra nhiều đề xuất, giải pháp có tính khả thi giúp cho Ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc hoạch định, hoàn thiện chiến lược kinh doanh.

5. Kết cấu luận văn:

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung của đề tài gồm 04 chương:

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

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng chiến lược kinh doanh của Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Chương 4: Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) trong giai đoạn sắp tới.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Với vai trò quan trọng của chiến lược kinh doanh trong việc định hướng và phát triển doanh nghiệp thì chiến lược kinh doanh luôn là một trong những đề tài được nhiều nhà khoa học, giới chuyên môn và nhiều tác giả trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên, mỗi tác giả khi nghiên cứu vấn đề này lại có các cách tiếp cận khác nhau.

Tình hình nghiên cứu trên thế giới

- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Rudolf Grunig, Richard Kuhn (2004), *Hoạch định chiến lược theo quá trình*, Nxb Khoa học và Kỹ thuật.
- Garry D.Smith, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell , *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nxb Thống kê.

Tình hình nghiên cứu trong nước

Liên quan đến đề tài tác giả đang nghiên cứu, có thể kể đến một số công trình của các tác giả sau:

- Trần Đăng Khoa (2007). “*Phát triển ngành viễn thông Việt Nam đến năm 2020*”. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường ĐH Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Đề tài này đã sử dụng các công cụ phân tích ngành như ma trận SWOT, ma trận IFE, ma trận EFE, ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh,... để áp dụng phân tích cho ngành viễn thông Việt Nam, từ đó đưa ra các chiến lược phát triển cho ngành viễn thông Việt Nam đến năm 2020. Đề tài nghiên cứu đã đề xuất các giải pháp nhân mạnh yếu tố phát triển bền vững và xu thế phát triển của công nghệ viễn thông trên thế giới hiện nay. Kết quả nghiên cứu của

đề tài có thể làm nguồn tư liệu tham khảo trong quá trình hoạch định chính sách phát triển ngành cho các nhà quản lý và là nguồn tham khảo hữu ích cho việc xây dựng luận văn này.

- Hoàng Thị Nhân (2011). “*Phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông di động tại Công ty Thông tin viễn thông Điện lực – EVN Telecom*”. Luận văn thạc sĩ kinh doanh và quản lý, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Luận văn đã hệ thống hóa và luận giải một số cơ sở lý luận về phát triển kinh doanh của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông di động tại Việt Nam. Trên cơ sở tổng quan kinh nghiệm phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông của một số Tập đoàn Viễn thông lớn trên thế giới, luận văn đã rút ra một số bài học có giá trị tham khảo cho phát triển kinh doanh dịch vụ viễn thông di động cho EVN Telecom, đồng thời rút ra những kết quả đạt được, những điểm yếu, những hạn chế mà doanh nghiệp cần phải khắc phục.

- Phạm Trương Mỹ Chi (2013). “*Chiến lược kinh doanh dịch vụ thông tin di động tại Trung tâm thông tin di động khu vực III (VMS - III)*”. Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.

Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề về lý luận liên quan đến hoạt động hoạch định chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp. Góp phần đánh giá bức tranh tổng quan về thị trường dịch vụ thông tin di động tại miền Trung và Tây Nguyên. Phân tích chiến lược kinh doanh hiện nay từ đó xây dựng chiến lược tối ưu cho VMS III.

Tất cả các tài liệu, các công trình nghiên cứu trên đều đưa ra một số giải pháp khá hữu ích về công tác xây dựng chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông di động tại các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, vấn đề này của từng doanh nghiệp cụ thể, ở từng giai đoạn là khác nhau, do đó tác giả lựa chọn nghiên cứu về vấn đề hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại Tập đoàn viễn

thông quân đội Viettel. Trong quá trình nghiên cứu, tác giả sẽ tiếp tục kế thừa những thành quả của những công trình nghiên cứu trước đó, vận dụng vào điều kiện cụ thể tại Tập đoàn viễn thông Quân đội (Viettel). Tiếp tục bổ sung các nội dung cần thiết để đề xuất những giải pháp hữu hiệu nhất cho việc hoàn thiện chiến lược kinh doanh tại Tập đoàn viễn thông Quân đội (Viettel).

1.2. Khái quát chung về chiến lược kinh doanh

1.2.1. Khái niệm về chiến lược, chiến lược kinh doanh

Trên thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược. Tùy theo mục đích nghiên cứu khác nhau và vào từng thời kỳ phát triển khác nhau mà các nhà kinh tế có những quan niệm khác nhau về chiến lược.

Năm 1962, Alfred Chandler định nghĩa chiến lược như là “việc xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó” . [15tr.6]

Đến những năm 1980 Quinn đã đưa ra định nghĩa có tính khái quát hơn “chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được có kết một cách chặt chẽ”. [15tr.6]

Theo Fred R. David: “Chiến lược là những phương tiện đạt tới mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh”. [4, tr.20]

Còn theo Michael E. Porter: “Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ” . [10, tr.4]

Ngoài cách tiếp cận kiểu truyền thống như trên, nhiều tổ chức kinh doanh tiếp cận chiến lược theo cách mới: Chiến lược kinh doanh là hệ thống các mục tiêu dài hạn, các chính sách và biện pháp chủ yếu về sản xuất kinh doanh

về tài chính và về giải quyết nhân tố con người nhằm đưa doanh nghiệp phát triển lên một bước mới về chất.

Dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động và khả năng khai thác. Theo cách hiểu ngày, thuật ngữ chiến lược kinh doanh được dùng theo 3 ý nghĩa phổ biến nhất:

- Xác lập mục tiêu dài hạn của 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

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả tiếp cận chiến lược theo hướng: chiến lược kinh doanh 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.

1.2.2 Nội dung của chiến lược kinh doanh

□ Tuyên bố sứ mệnh

Một tuyên bố sứ mệnh xác định mục đích cốt lõi của doanh nghiệp, trả lời câu hỏi tại sao nó tồn tại? Không giống như các chiến lược và mục tiêu vốn có thể đạt được theo thời gian, doanh nghiệp không bao giờ thực sự hoàn thành sứ mệnh của mình. Sứ mệnh đóng vai trò như chiếc đèn hiệu cho công việc của doanh nghiệp, doanh nghiệp không ngừng theo đuổi nó nhưng chẳng bao giờ đạt được cả.

Ở nước ta thuật ngữ sứ mệnh thường ít được sử dụng mà thường sử dụng những thuật ngữ tương đương như tôn chỉ, mục đích hoặc chức năng nhiệm vụ.

Các tuyên bố sứ mệnh hiệu quả có các đặc điểm:

- Tạo nên sự thay đổi

Mặc dù sứ mệnh của doanh nghiệp không thay đổi nhưng nó phải tạo ra sự thay đổi to lớn trong doanh nghiệp. Vì sứ mệnh không bao giờ có thể được

công nhận đầy đủ nên nó sẽ thúc đẩy doanh nghiệp tiến lên phía trước.

- Có tính dài hạn

Trong khi các chiến lược và kế hoạch chắc chắn thay đổi theo thời gian thì sứ mệnh vẫn là nền tảng của doanh nghiệp, nó như cái cọc trên mặt đất cho những quyết định tương lai.

- Dễ hiểu và dễ truyền đạt

Một sứ mệnh thuyết phục và dễ nhớ là một sứ mệnh thấm sâu vào lòng mọi người, nói với họ và khuyến khích họ phục vụ cho mục đích của tổ chức.

David Packard, lãnh đạo Công ty Hewlett – Packard năm 1960 đã nói về bản chất của sứ mệnh như sau: Một nhóm người tập trung lại và tồn tại như một thể chế mà chúng ta gọi là công ty để họ có thể cùng nhau hoàn thành một điều gì đó mà nếu tách rời thì họ chẳng thể làm được – họ tạo ra sự đóng góp cho xã hội... tạo ra một điều gì đó có giá trị.

□ Các giá trị

Các giá trị là nguyên tắc tồn tại mãi mãi để dẫn dắt một doanh nghiệp. Chúng đại diện cho những niềm tin sâu sắc trong doanh nghiệp và được thể hiện thông qua cách hành xử hàng ngày của tất cả các nhân viên. Các giá trị của một doanh nghiệp tạo ra lời tuyên bố mở về cách hành xử mà doanh nghiệp mong muốn ở các nhân viên.

Trong nhiều doanh nghiệp, các giá trị cốt lõi đại diện cho những niềm tin cá nhân mạnh mẽ của người sáng lập hay giám đốc điều hành. Cũng như các bậc cha mẹ, các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp sẽ là người thiết lập tinh thần chung cho các giá trị trong doanh nghiệp.

Trong thực tế, tất cả các tổ chức đều có một tập hợp nhiều giá trị. Vấn đề quan trọng là liệu những giá trị này có được nhận thức, được chia sẻ và trở nên sống động không, hay chúng vẫn nằm nguyên một xó, không ai biết đến và nói đến chúng. Khi các giá trị không được định nghĩa, văn hóa của tổ chức phụ thuộc vào tính cách thất thường của người lãnh đạo.

Việc thiết lập giá trị và các nguyên tắc cho doanh nghiệp nhằm dẫn dắt các quyết định kinh doanh không thể được coi là một sự kiện chỉ diễn ra một lần, các giá trị phải được nuôi dưỡng không ngừng để tồn tại.

□ Tâm nhìn

Dựa trên sứ mệnh và những giá trị, tầm nhìn có nghĩa là sự chuyển đổi quan trọng từ sứ mệnh và các giá trị cốt lõi vững chắc thành một chiến lược khí thế và năng động.

Một tuyên bố tầm nhìn cho thấy bức tranh toàn cảnh mà doanh nghiệp dự định đạt được trong tương lai, có thể 5, 10 hay 20 năm sau. Tuyên bố này không nên trừu tượng, nó phải thể hiện càng cụ thể càng tốt tình trạng mong muốn và tạo dựng cơ sở cho việc hình thành các chiến lược và mục tiêu.

Một tuyên bố tầm nhìn hiệu quả có các đặc điểm sau: Ngắn gọn, có sức hấp dẫn đối với tất cả các bên liên quan, có thể xác minh được, khả thi, tạo cảm hứng...

□ Mục tiêu chiến lược

Về cơ bản, mục tiêu của doanh nghiệp tăng trưởng theo ba cấp độ:

+ Mục tiêu tăng trưởng nhanh, mục tiêu tăng trưởng ổn định và mục tiêu suy giảm.

+ Mục tiêu chiến lược ngắn hạn: là những mục tiêu cụ thể mà Doanh nghiệp muốn đạt được trong thời gian ngắn nhất, thường là 1 năm. Bao gồm: thị phần, tỷ suất lợi nhuận, khả năng tăng trưởng...

+ Mục tiêu chiến lược dài hạn: là những mục tiêu có thời gian thực hiện lớn hơn 5 năm. Với mục tiêu này, kết quả của nó đạt được phải là những kết quả thay đổi lớn so với hiện tại.

Các mục tiêu chiến lược chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố, vì vậy khi xác định các mục tiêu chiến lược cần bám sát thực tế về các tác động từ bên ngoài và các nguồn lực bên trong Doanh nghiệp.

1.2.3 Các cấp độ của chiến lược kinh doanh

1.2.3.1 Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp Doanh nghiệp bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng quản lý các doanh nghiệp thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên này; Xác định một cơ cấu mong muốn của sản phẩm, dịch vụ, của các lĩnh vực kinh doanh mà Doanh nghiệp tham gia kinh doanh; xác định ngành kinh doanh (hoặc các ngành kinh doanh) mà các Doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành mỗi ngành cần được kinh doanh như thế nào. Yêu cầu của chiến lược cấp Công ty là cần xác định mục tiêu của các vị thế cạnh tranh, thông thường theo khía cạnh thị phần tuyệt đối hoặc tương đối ngoài việc nhận dạng các loại sản phẩm và các thị trường địa lý Công ty sẽ tham gia cạnh tranh.

Đây là một cấp độ quan trọng do nó chịu ảnh hưởng lớn từ các nhà đầu tư trong doanh nghiệp và đồng thời nó cũng hướng dẫn quá trình ra quyết định chiến lược trong toàn bộ doanh nghiệp. Ví dụ: Chiến lược tăng trưởng tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới), chiến lược tăng trưởng hội nhập (phía trước, phía sau), chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa (đồng tâm, hàng ngang, hỗn hợp), chiến lược liên doanh...

1.2.3.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tập trung vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ của Doanh nghiệp trong ngành kinh doanh hoặc là một kết hợp sản phẩm thị trường mà Doanh nghiệp tham gia kinh doanh. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà Doanh nghiệp lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Bộ Thông tin và Truyền thông, 2010. *Sách trắng công nghệ thông tin và truyền thông năm 2012*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
2. Bộ Thông tin và Truyền thông, 2011. *Sách trắng công nghệ thông tin và truyền thông năm 2013*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
3. Bộ Thông tin và Truyền thông, 2012. *Sách trắng công nghệ thông tin và truyền thông năm 2014*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
4. Fred David, 2006. *Bản dịch khái luận về quản trị chiến lược*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
5. Lê Thế Giới, 2007. *Quản trị chiến lược*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống Kê.
6. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2009. *Quản trị học*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính.
7. Hoàng Văn Hải, 2010. *Quản trị chiến lược*. Hà Nội: Nhà xuất bản ĐHQGHN.
8. Vũ Thành Hưng, 2005. *Quản trị chiến lược*. Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục.
9. Nguyễn Bách Khoa, 2004. *Chiến lược kinh doanh quốc tế*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
10. Nguyễn Khoa Khôi và Đồng Thị Thanh Phương, 2007. *Quản trị chiến lược*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
11. Trần Thị Bích Nga, 2010. *Cẩm nang kinh doanh Harvard- Chiến lược kinh doanh hiệu quả*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp.
12. Philip Kotler, 1997. *Marketing căn bản*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
13. Vũ Thị Ngọc Phùng, 1999. *Chiến lược kinh doanh*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.

14. Tập đoàn Viễn thông Quân đội, 2012-2014. *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Viễn thông Quân đội năm 2012, năm 2013, năm 2014*. Hà Nội
15. Ngô Kim Thanh và Lê Văn Tâm, 2009. *Quản trị chiến lược*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

Tiếng Anh:

16. Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, Massacchusettes, MIT Press
17. Qinn, J., 1980. *Strategy for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois, Irwin.

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm [Best Team](#) ,
Liên hệ [dịch vụ viết thuê luận văn](#)
Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!