

BÀI GIẢNG

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

MỤC LỤC

Chương 1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.....	1
1. CHIẾN LƯỢC.....	1
1.1. Những quan điểm về chiến lược.....	1
1.2. Định nghĩa chiến lược.....	1
1.3. Mục đích và vai trò của chiến lược.....	2
1.4. Một số khái niệm liên quan đến chiến lược.....	2
2. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC.....	4
2.1. Các cấp chiến lược.....	4
2.2. Các loại chiến lược.....	5
3. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.....	11
3.1. Các khái niệm quản trị chiến lược.....	11
3.2. Lợi ích và hạn chế của quản trị chiến lược.....	12
3.4. Mô hình tổng quát quản trị chiến lược.....	16
Chương 2. XÁC ĐỊNH NHIỆM VỤ (SỨ MỆNH) VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC.....	20
1. TẦM NHÌN (VIỄN CẢNH) VÀ SỨ MỆNH.....	20
1.1. Tầm nhìn chiến lược – Vision (Viễn cảnh).....	20
1.2. Sứ mệnh (Mision).....	22
2. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC.....	23
2.1. Khái niệm và yêu cầu của mục tiêu.....	23
2.2. Các thành phần ảnh hưởng đến mục tiêu chiến lược.....	24
Chương 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.....	27
1.1. Môi trường bên ngoài.....	27
1.2. Các khái niệm có liên quan.....	27
2. Ý NGHĨA VÀ MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ...	28
2.1. Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài.....	28
2.2. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài.....	28
3. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.....	29
3.1. Nghiên cứu môi trường vĩ mô.....	29
3.2. Nghiên cứu môi trường vi mô.....	35
4. CÁC CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP ĐỂ NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.....	41

4.1. Thu thập và xử lý thông tin	42
4.2. Dự báo môi trường kinh doanh	44
4.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE Matrix – External Factor Evaluation Matrix).....	46
4.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	47
1. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CÓ LIÊN QUAN	50
1.1. Môi trường bên trong.....	50
1.2. Những vấn đề có liên quan	50
2. Ý NGHĨA VÀ MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG...	52
3. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG	52
3.1. Nghiên cứu môi trường bên trong theo quan điểm của Fred R. David	52
3.3. Nghiên cứu môi trường bên trong theo quan điểm của một số tác giả khác	60
4. PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ ĐỂ NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG.....	62
4.1. Thực hiện những so sánh để xác định điểm mạnh, điểm yếu.....	62
4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (<i>IFE Matrix – Internal Factor Evaluation Matrix</i>)	63
Chương 5. CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY	66
1. CHIẾN LƯỢC CÔNG TY	66
1.1. Giai đoạn 1: Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh.....	66
1.2. Giai đoạn 2: Hội nhập dọc, mở rộng thị trường	66
1.3. Giai đoạn 3: Đa dạng hóa, mở rộng hoạt động sang lĩnh vực kinh doanh mới	67
2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.....	68
2.1. Giai đoạn nhập vào	68
2.2. Giai đoạn kết hợp	70
2.3. Giai đoạn quyết định	71
3. MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ PHỤC VỤ CHO VIỆC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CÔNG TY	74
3.1. Ma trận SPACE (Strategic Position Action Evaluation Matrix – Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động)	74
3.2. Ma trận BCG (Boston Consulting Group).....	75
3.3. Ma trận GE (General Electric)	77
3.4. Ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài (ma trận IE – Internal – External Matrix)	79
3.5. Ma trận chiến lược chính (GSM - Grand Strategy Matrix).....	80
Chương 6. CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH VÀ CẤP CHỨC NĂNG	83
1. CÁC YẾU TỐ NỀN TẢNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH	83
1.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm	83
1.2. Nhóm khách hàng và sự phân khúc thị trường.....	83
1.3. Năng lực phân biệt.....	83
2. CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TỔNG QUÁT.....	84
2.1. Chiến lược chi phí thấp nhất.....	84

2.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm.....	85
2.3. Chiến lược tập trung.....	86
2.4. Chiến lược phản ứng nhanh.....	86
3. CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG.....	87
3.1. Chiến lược marketing.....	87
3.2. Chiến lược tài chính.....	87
3.3. Chiến lược nghiên cứu và phát triển.....	87
3.4. Chiến lược vận hành.....	87
3.5. Chiến lược nguồn nhân lực.....	87
Chương 7. THỰC THI VÀ KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC.....	90
1. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....	90
1.1. Bản chất của hoạt động thực thi chiến lược.....	90
1.2. Thiết lập các mục tiêu ngắn hạn (hàng năm).....	92
1.3. Xây dựng các chính sách và kế hoạch hành động.....	93
1.4. Đánh giá và phân bổ các nguồn lực.....	95
1.5. Xác định cơ cấu tổ chức thích hợp.....	95
2. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....	100
2.1. Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược.....	100
2.2. Tiến trình kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược.....	101

Chương 1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Mục tiêu:

- Giải thích được khái niệm chiến lược, quản trị chiến lược; phân biệt được chiến lược và chính sách.
- Phân tích được vai trò của chiến lược, lợi ích của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp.
- Giải thích được những nội dung cơ bản của quản trị chiến lược.

1. CHIẾN LƯỢC

1.1. Những quan điểm về chiến lược

- Thuật ngữ “**Chiến lược**” dùng trong quân sự:

Thuật ngữ “chiến lược” ban đầu được dùng trong quân sự từ rất lâu.

Chiến lược là nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để chiến thắng, đó là nghệ thuật để chiến đấu ở vị trí ưu thế. Nói cách khác, chiến lược trong quân sự là nghệ thuật sử dụng binh lực trong tay các chỉ huy cao cấp để xoay chuyển tình thế, biến đổi tình trạng so sánh lực lượng quân sự từ yếu thành mạnh, từ bị động sang chủ động để chiến thắng đối phương.

Một cách cụ thể hơn, thuật ngữ “chiến lược” với tư cách là 1 tính từ, ám chỉ những quyết định, kế hoạch, hoạt động, những phương tiện quan trọng đặc biệt có tác dụng làm bản lề xoay chuyển tình thế, tạo sức mạnh tổng hợp.

Như vậy, trong lĩnh vực quân sự, thuật ngữ chiến lược được coi như một nghệ thuật chỉ huy giành thắng lợi trong cuộc chiến, nó mang tính nghệ thuật nhiều hơn là tính khoa học.

- Thuật ngữ “**Chiến lược**” dùng trong kinh tế :

Từ giữa thế kỉ 20, thuật ngữ “chiến lược” đã được sử dụng khá phổ biến trong kinh tế ở cả bình diện kinh tế vĩ mô cũng như vi mô.

- Trên phương diện quản lý vĩ mô: Chiến lược dùng để chỉ sự phát triển lâu dài và toàn diện trên nhiều lĩnh vực của ngành, địa phương, lãnh thổ, quốc gia.

- Trên phương diện quản lý vi mô: Chiến lược cũng nhằm tới sự phát triển nhưng gắn với những ý đồ kinh doanh của một tổ chức nhất định và thường gọi là chiến lược kinh doanh.

* Theo *Alfred Chandler* (ĐH Harvard): Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hay tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện mục tiêu lựa chọn.

* Theo *William J. Glueck* (New York): Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và phối hợp, được thiết kế để bảo đảm rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện.

* Theo *Porter* : Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ.

* Theo *General Ailleret*: Chiến lược là những con đường, những phương tiện vận dụng để đạt tới mục tiêu đã được xác định thông qua những chính sách.

1.2. Định nghĩa chiến lược

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát: xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và các chính sách điều hành việc thu thập, sử dụng và bố trí các nguồn lực, để đạt được các mục tiêu cụ thể, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được các lợi thế bền vững đối với các đối thủ cạnh tranh khác.

Chiến lược là phương tiện để đạt tới những mục tiêu dài hạn.

* Nội dung của Chiến lược phải bao gồm 3 vấn đề cơ bản :

- Tổ chức của chúng ta đang ở đâu?
- Chúng ta muốn đi đến đâu?
- Làm cách nào để đạt được mục tiêu cần đến?

Cái cốt lõi của chiến lược chính là các biện pháp chiến lược huy động nguồn lực thực hiện mục tiêu, đó chính là các phương án tối ưu được lựa chọn để thực thi Chiến lược. Đó chính là cách chớp thời cơ, huy động nguồn lực để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, đồng thời tiếp tục phát triển nguồn lực doanh nghiệp cho tương lai, đạt vị trí cạnh tranh cao.

1.3. Mục đích và vai trò của chiến lược

Chiến lược kinh doanh có ý nghĩa lớn không những đối với doanh nghiệp mà còn là vũ khí sắc bén của nhà quản trị. Điều đó được thể hiện qua mục đích và vai trò của chiến lược.

1.3.1. Mục đích của chiến lược

- Thông qua 1 hệ thống các mục tiêu then chốt, các biện pháp chủ yếu và các chương trình, chính sách thực thi để phác họa nên một bức tranh toàn cảnh về doanh nghiệp trong tương lai : Lĩnh vực kinh doanh, quy mô, vị thế, hình ảnh, sản phẩm, công nghệ, thị trường ...

- Chiến lược xác định khung định hướng cho các nhà quản lý tư duy và hành động thống nhất trong chỉ đạo thực hiện.

- Có chiến lược doanh nghiệp sẽ cso cơ hội nhanh nhất tiếp cận với đỉnh cao của sức mạnh trên thương trường.

1.3.2. Vai trò của chiến lược

Trong nền kinh tế thị trường có cạnh tranh gay gắt, một doanh nghiệp muốn thành công phải có một chiến lược. Điều đó có nghĩa là nhà quản trị doanh nghiệp phải nắm được xu thế đang thay đổi trên thị trường, tìm ra được những nhân tố then chốt cho thành công, biết khai thác những ưu thế của doanh nghiệp, nhận thức được những điểm yếu của doanh nghiệp, hiểu được đối thủ cạnh tranh, mong muốn của khách hàng, biết cách tiếp cận với thị trường, từ đó đưa ra những quyết định đầy sáng tạo để triển khai thêm hoặc cắt giảm bớt hoạt động ở những thời điểm và địa bàn nhất định.

Những cố gắng trên là nhằm đưa ra một chiến lược tối ưu, nó có tác dụng cụ thể đến các chức năng cơ bản của kinh doanh là:

- Cung cấp cho doanh nghiệp một phương hướng kinh doanh cụ thể, có hiệu quả, làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động chức năng của doanh nghiệp. Giúp cho doanh nghiệp phát huy được lợi thế cạnh tranh, tăng cường sức mạnh cho doanh nghiệp, phát triển thêm thị phần.

- Giúp cho doanh nghiệp hạn chế được những bất trắc rủi ro đến mức thấp nhất, tạo điều kiện cho doanh nghiệp kinh doanh ổn định lâu dài và phát triển không ngừng.

1.4. Một số khái niệm liên quan đến chiến lược

1.4.1. Tầm nhìn chiến lược (Vision)

“Tầm nhìn chiến lược là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong

trương lai, là những điều DN nên đạt tới hoặc trở thành.”

1.4.2. **Nhiệm vụ kinh doanh (Sứ mệnh – Mission)**

“Nhiệm vụ được hiểu là lí do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và hoạt động của DN. Sứ mạng thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới tầm nhìn đã được xác định và thường được thể hiện dưới dạng bản tuyên bố về sứ mạng của DN”.

DN tồn tại nhằm mục đích gì?

Sứ mạng của DN có mục tiêu duy nhất nhằm phân biệt DN này với DN khác (sản phẩm, thị trường, công nghệ, ...). Sứ mạng là cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược của DN, sứ mạng giúp tạo lập và củng cố hình ảnh DN trước xã hội cũng như tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng có liên quan.

1.4.3. **Mục tiêu chiến lược**

Mục tiêu chiến lược là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu thức cụ thể mà một doanh nghiệp muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định.

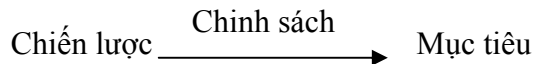
Mục tiêu chiến lược nhằm chuyển hóa tầm nhìn và sứ mạng của DN thành các mục tiêu thực hiện cụ thể, có thể đo lường được.”

Tầm nhìn → Sứ mệnh → Mục tiêu

1.4.4. **Chính sách**

Chính sách bao gồm những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp, qui tắc, thủ tục, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đã đề ra. Các chính sách là các công cụ cho việc thực thi chiến lược.

Chính sách là phương tiện để đạt được các mục tiêu ngắn hạn.



1.4.5. **Đơn vị kinh doanh chiến lược SBU** hay *strategic business unit* là một khái niệm căn bản của quản trị, quản trị chiến lược. Mỗi đơn vị kinh doanh được xây dựng khác nhau và định vị trên các so sánh các mô hình, các ma trận khác nhau.

Đơn vị kinh doanh chiến lược là một đơn vị kinh doanh riêng lẻ hoặc trên một tập hợp các ngành kinh doanh có liên quan (cặp sản phẩm – thị trường), có đóng góp vào sự thành công của doanh nghiệp, có thể được hoạch định riêng biệt với các phần còn lại của doanh nghiệp, có một tập hợp các đối thủ cạnh tranh trên một thị trường xác định.

1.4.6. **Cơ hội/thách thức, điểm mạnh/điểm yếu**

a. Cơ hội/Thách thức: khuynh hướng & sự kiện khách quan của môi trường có ảnh hưởng đến DN trong tương lai.

Cơ hội là một lĩnh vực nhu cầu của khách hàng mà doanh nghiệp có thể thực hiện việc đáp ứng một cách có lãi ở đó.

Thách thức là một nguy cơ do một xu thế hoặc một sự phát triển không có lợi, có thể dẫn tới thiệt hại cho doanh thu hay lợi nhuận của doanh nghiệp nếu không có các biện pháp bảo vệ.

b. Thế mạnh và điểm yếu bên trong của DN là những hoạt động có thể kiểm soát được trong nội bộ DN. Nó là các lĩnh vực mà doanh nghiệp đã và đang thực hiện tốt (thế mạnh) hoặc kém (điểm yếu).

2. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC

2.1. Các cấp chiến lược

Trước đây, người ta thường phân hệ thống chiến lược trong một công ty thành ba cấp:

- Chiến lược cấp công ty (Corporate strategy).
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (Strategic Business Unit – SBU).
- Chiến lược cấp chức năng (Functional strategy).

Hiện nay, với xu thế toàn cầu hóa, nhiều công ty nhanh chóng đưa hoạt động của mình vượt ra khỏi biên giới quốc gia và người ta nói tới một cấp chiến lược thứ tư:

- Chiến lược toàn cầu(Global strategy).

2.1.1. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty (chiến lược tổng thể/chiến lược chung) hướng tới các mục tiêu cơ bản dài hạn trong phạm vi của cả công ty. Ở cấp này, chiến lược phải trả lời được các câu hỏi: Các hoạt động nào có thể giúp công ty đạt được khả năng sinh lời cực đại, giúp công ty tồn tại và phát triển?. Vì vậy có vô số chiến lược ở cấp công ty với những tên gọi khác nhau, mỗi tác giả có thể phân loại, gọi tên theo cách riêng của mình. Theo Fred R. David, chiến lược cấp công ty có thể phân thành 14 loại cơ bản: Kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang, thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, đa dạng hóa hoạt động đồng tâm, đa dạng hóa hoạt động kết nối, đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang, liên doanh, thu hẹp hoạt động, cắt bỏ hoạt động, thanh lý, tổng hợp. Trong đó, mỗi loại chiến lược vừa nêu lại bao gồm nhiều hoạt động cụ thể. Ví dụ như: Chiến lược thâm nhập thị trường có thể gồm gia tăng lực lượng bán hàng, tăng chi phí quảng cáo, tiến hành các hoạt động khuyến mãi... để gia tăng thị phần trong một khu vực địa lý.

2.1.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (SBU)

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (gọi tắt là chiến lược kinh doanh) liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể. Chiến lược kinh doanh bao gồm cách thức cạnh tranh mà tổ chức lựa chọn, cách thức tổ chức định vị trên thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh cụ thể của mỗi ngành. The Michael Porter có ba chiến lược cạnh tranh tổng quát: Chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và chiến lược tập trung vào một phân khúc thị trường nhất định.

2.1.3. Chiến lược cấp chức năng

Chiến lược cấp chức năng hay còn gọi là chiến lược hoạt động, là chiến lược của các bộ phận chức năng (sản xuất, marketing, tài chính, nghiên cứu và phát triển...). Các chiến lược này giúp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả hoạt động trong phạm vi công ty, do đó giúp các chiến lược kinh doanh, chiến lược cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu.

Để không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của công ty đáp ứng yêu cầu của khách hàng, của thị trường, cần xây dựng hệ thống các chiến lược hoàn thiện hoạt động của công ty ở các bộ phận chức năng.

2.1.4. Chiến lược toàn cầu

Để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường toàn cầu, các công ty có thể sử dụng 4 chiến lược cơ bản sau:

- Chiến lược đa quốc gia
- Chiến lược quốc tế
- Chiến lược toàn cầu

- Chiến lược xuyên quốc gia.

2.2. Các loại chiến lược

Chiến lược tổng quát là các phương án Chiến lược khác nhau của chương trình hành động nhằm hiện thực hoá nhiệm vụ và mục tiêu Chiến lược của doanh nghiệp.

Tuỳ theo mục tiêu tăng trưởng mà doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong số các loại Chiến lược tổng quát chủ yếu sau :

2.2.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung (Chiến lược phát triển chuyên sâu)

Là Chiến lược tập trung mọi nỗ lực và cơ hội để phát triển các sản phẩm hiện có trên những thị trường hiện có bằng cách tăng cường chuyên môn hoá, phát triển thị phần và gia tăng doanh số, lợi nhuận.

Chiến lược tăng trưởng tập trung được triển khai theo 3 hướng Chiến lược cụ thể sau:

a. Chiến lược thâm nhập thị trường

Không làm thay đổi bất kỳ yếu tố cấu thành nào, mà chỉ nhằm tăng thị phần của các sản phẩm, dịch vụ hiện có trên thị trường hiện có bằng những nỗ lực tiếp thị mạnh mẽ và hiệu quả hơn.

Ví dụ: Để tăng doanh số bán xe BMW tại Việt Nam, Euro Autocho ra mắt Trung tâm dịch vụ xe BMW đã qua sử dụng, với mục tiêu chăm sóc khách hàng một cách tốt nhất. Tại đây, sẽ cung cấp các dịch vụ: nhận ký gửi trưng bày xe BMW, cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng, đổi xe BMW cũ lấy xe mới, kiểm tra chất lượng và phát hành phiếu đánh giá chất lượng xe BMW.

* *Biện pháp áp dụng:*

- Tăng số nhân viên bán hàng.
- Tăng cường các hoạt động quảng cáo.
- Đẩy mạnh các hoạt động khuyến mãi.

* *Mục đích:*

- Tăng số lượng hàng hóa mỗi lần mua.
- Sử dụng hàng nhiều hơn và thường xuyên hơn với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

* *Điều kiện vận dụng:*

- Nhu cầu thị trường vẫn còn tăng, chưa bão hoà.
- Tốc độ tăng dân số nhanh hơn tốc độ tăng chi phí marketing.
- Có thể tiết kiệm chi phí do tăng quy mô và chuyên môn hoá để tạo ưu thế cạnh tranh.
- Thị phần của các đối thủ cạnh tranh đang giảm sút.

b. Chiến lược phát triển thị trường

Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách mở rộng sự tham gia của các sản phẩm hiện có vào những khu vực thị trường, khách hàng mới.

Ví dụ: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển VN mở văn phòng đại diện tại Campuchia, cùng với công ty Phương Nam góp vốn thành lập Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển 100% vốn VN tại Campuchia. Vietnam Airlines tham gia đầu tư vào lĩnh vực hàng không Campuchia, cùng với các đối tác của bạn góp vốn thành lập Hãng Hàng không quốc gia Campuchia – Cambodia AngkorAir. Saigontourist sẽ mua 5 khách sạn ở nước ngoài, đến cuối năm 2009 sẽ kết thúc thương vụ mua khách sạn ở Francisco, California, Hoa Kỳ, tiếp đó sẽ đàm phán mua khách sạn ở Tokyo, Berlin, Hong Kong, Maxcova.

** Mục đích:*

- Tìm kiếm cơ hội mở rộng thị trường.
- Tiếp tục gia tăng quy mô sản xuất.
- Thu hút những khách hàng sử dụng mới

** Điều kiện vận dụng:*

- Doanh nghiệp có hệ thống kênh phân phối năng động hiệu quả.
- Có nhiều khả năng thâm nhập thị trường mới (vốn, nhân lực).
- Khách hàng đang có sự chuyển hướng sở thích và đánh giá
- Doanh nghiệp vẫn còn thừa năng lực sản xuất

c. Chiến lược phát triển sản phẩm

Là chiến lược tăng trưởng trên cơ sở phát triển các sản phẩm mới, cải tiến các sản phẩm hiện có để khai thác mạnh mẽ và hiệu quả hơn thị trường hiện có của doanh nghiệp. Nó đòi hỏi phải có những chi phí thoả đáng cho hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

Ví dụ: Trong giai đoạn cực kỳ khó khăn, khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu, thị trường địa ốc đóng băng, Công ty TNHH LD Phú Mỹ Hưng đã áp dụng chiến lược phát triển sản phẩm, đưa ra dòng sản phẩm độc đáo, chất lượng cao và đã thành công rực rỡ. Từ tháng 1 đến tháng 3 năm 2009, công ty công bố dự án Riverside Residence – một địa danh thanh thế ven sông, với vị trí tuyệt đẹp, không gian sống lý tưởng, thiết kế đẹp, hiện đại, giá cả và tiến độ thanh toán hợp lý, uy tín và trình độ quản lý chung cư cao cấp chuyên nghiệp. Tất cả những điều đó đã giúp công ty thành công ngoạn mục, qua ba đợt mở bán đã bán hết ngay 100% sản phẩm của dự án (hơn 600 căn hộ). Phát huy thành quả đạt được, tháng 7 và 8 năm 2009, công ty tiếp tục công bố dự án Riverpark Residence – cộng đồng hiện đại ven sông do công ty Axel Korn Architektur (Đức) thiết kế, với kiến trúc kiểu Châu Âu, tận dụng ưu thế hai mặt thiên nhiên, tiện nghi đầy đủ, dự án đã thu hút được đông đảo khách hàng và trong đợt mở bán thứ nhất đã bán hết ngay 100% sản phẩm công bố.

** Mục đích:*

- Củng cố và giữ vững thị trường truyền thống.
- Tạo lập cơ cấu chủng loại sản phẩm thích hợp, có khả năng cạnh tranh thị trường .
- Đổi mới cơ cấu khách hàng và thị trường

** Điều kiện áp dụng:*

- Doanh nghiệp có khả năng mạnh về nghiên cứu và phát triển.
- Sản phẩm có chu kỳ ngắn, tốc độ đổi mới công nghệ cao.
- Đối thủ cạnh tranh có sự chuyển hướng đầu tư hoặc kinh doanh lĩnh vực mới.

Tóm lại lợi thế của Chiến lược tăng trưởng tập trung cho phép doanh nghiệp tập hợp mọi nguồn lực của doanh nghiệp vào các hoạt động sở trường và truyền thống của mình để tập trung khai thác các điểm mạnh, phát triển quy mô kinh doanh trên cơ sở ưu tiên chuyên môn hoá sản xuất và đổi mới công nghệ sản phẩm, dịch vụ.

2.2.2. Chiến lược phát triển hội nhập

Là chiến lược phát triển doanh nghiệp trên cơ sở thiết lập và mở rộng mối quan hệ liên kết với các trung gian và đối thủ cạnh tranh trong một số lĩnh vực nhất định.

Phát triển hội nhập thường được triển khai theo 3 hướng cụ thể sau :

a. Chiến lược hội nhập phía trên (ngược chiều/ về phía sau)

Là Chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách tăng quyền sở hữu thâm nhập và thu hút những người cung cấp (các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp) để cải thiện doanh số, lợi nhuận hoặc kiểm soát thị trường cung ứng nguyên vật liệu.

** Điều kiện áp dụng:*

- Áp lực của các nhà cung ứng còn quá cao.
- Ngành kinh doanh có yêu cầu phát triển công nghệ cao, chu kỳ đổi mới ngắn.
- Doanh nghiệp có đủ tiềm lực để mở rộng thêm các hoạt động kinh doanh một cách đa dạng trên nhiều chức năng khác nhau.
- Doanh nghiệp có yêu cầu đặc thù về nguyên liệu để sản xuất những sản phẩm riêng độc đáo.

b. Chiến lược hội nhập bên dưới (thuận chiều/về phía trước)

Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng trên cơ sở thâm nhập và thu hút những trung gian phân phối và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp (yếu tố đầu ra). Nhượng quyền thương mại là một phương pháp hiệu quả giúp thực hiện thành công chiến lược này.

** Điều kiện áp dụng:*

- Hệ thống phân phối hiện tại chưa hợp lý và hiệu quả.
- Các trung gian phân phối có ưu thế và có mức lợi nhuận biên tế quá cao.
- Sự cạnh tranh trong tiêu thụ giữa các đối thủ khá gay gắt.
- Doanh nghiệp có nhiều tiềm lực để mở rộng chức năng và hoạt động của mình trên thị trường.

c. Chiến lược hội nhập ngang

Là chiến lược nhằm tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát của công ty đối với các đối thủ cạnh tranh nhằm phân chia thị phần và kiểm soát thị trường kinh doanh. Hiện nay, một trong những khuynh hướng nổi bật trong quản trị chiến lược là sử dụng hội nhập ngang như một chiến lược tăng trưởng. Sự hợp nhất, mua lại và chiếm quyền kiểm soát đối thủ cạnh tranh cho phép tăng qui mô, tăng trao đổi các nguồn tài nguyên và năng lực, dẫn đến tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Ví dụ: Tháng 7/2009, giữa Volkswagen – hãng xe hơi lớn nhất Châu Âu và Porsche – hãng xe thể thao nổi tiếng của Đức đã đạt được thỏa thuận Porsche đồng ý bán một nửa hoạt động kinh doanh ô tô cho Volkswagen với giá 4 tỷ Euro, đồng ý sáp nhập với Volkswagen, quá trình sáp nhập dự kiến sẽ hoàn tất vào năm 2011. Tháng 4/2009, Công ty công nghệ thông tin Oracle Corp của Mỹ đạt được thỏa thuận mua Sun Microsystems inc, nhà cung cấp máy chủ chuyên dụng cho các tập đoàn và phần mềm thời đại internet cho các mạng thông tin điện tử, với giá 7,4 tỷ USD. Tại Việt Nam, năm 2006, Công ty Liên doanh Nhà máy Bia Việt nam đã mua lại Nhà máy Bia Poster's với giá trị 105 triệu USD; Năm 2007, Daichi Mutual life mua lại 100% giá trị sở hữu của Bảo Minh CMG, Qantas mua lại 30% sở hữu của Pacific Airlines với giá 50 triệu USD; HSBC mua 15% cổ phần của Techcombank với giá trị 33,7 triệu USD...

** Điều kiện áp dụng:*

- Nhu cầu thị trường ổn định, ít đột biến.
- Quy mô thị trường đủ lớn và chưa bão hòa.
- Doanh nghiệp có tiềm lực về tài chính và thị trường

2.2.3. Chiến lược phát triển đa dạng hóa (Chiến lược mở rộng hoạt động)

Là Chiến lược tăng trưởng dựa trên sự thay đổi một cách cơ bản về công nghệ, sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh nhằm tạo lập những cặp sản phẩm – thị trường mới cho doanh nghiệp.

Có thể đa hoá theo các hướng sau:

a. Đa dạng hoá đồng tâm

Là Chiến lược tăng trưởng trên cơ sở đầu tư và phát triển những sản phẩm, dịch vụ mới hướng đến những khách hàng, thị trường mới, nhưng những sản phẩm, dịch vụ mới này có sự liên hệ mật thiết với công nghệ sản xuất sản phẩm, dịch vụ hiện có và hệ thống marketing hiện có của doanh nghiệp.

Ví dụ: Để làm tan băng trên thị trường ô tô Việt Nam, các nhà sản xuất liên tục giới thiệu các mẫu xe mới. Cuối tháng 2/2009, Toyota Việt Nam giới thiệu mẫu xe thể thao đa dụng Fortuner với hai phiên bản Fortuner G (động cơ dầu) và Fortuner V (động cơ xăng). Tháng 3/2009, Ford Việt Nam giới thiệu mẫu xe Ford Everest 2009. Giữa tháng 4/2009 Mercedes-Benz Việt Nam giới thiệu mẫu xe SUV mới GLK. Honda Việt Nam giới thiệu Phiên bản đặc biệt Civic Đỏ Habanero hiện đại và đầy ấn tượng.

** Điều kiện áp dụng:*

- Cạnh tranh trong ngành có tốc độ tăng trưởng chậm hoặc ổn định.
- Sản phẩm mới có khả năng hỗ trợ cho sản phẩm hiện tại về giá, doanh số, sản phẩm, chi phí.
- Sản phẩm hiện tại bắt đầu bước vào thời kỳ bão hoà hoặc suy thoái.
- Lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp có tính thời vụ cao.

b. Đa dạng hoá ngang

Là chiến lược tăng trưởng trên cơ sở đầu tư và phát triển những sản phẩm, dịch vụ mới hoàn toàn khác với những sản phẩm, dịch vụ hiện có của doanh nghiệp về công nghệ sản xuất, mục đích sử dụng nhưng vẫn cùng lĩnh vực kinh doanh và hệ thống phân phối, marketing hiện có.

Ví dụ: Tháng 2/2009, hãng chế tạo máy tính nổi tiếng Acer đã chính thức tiến vào thị trường điện thoại di động với việc công bố 8 mẫu “ĐTDD thông minh” có tính năng truy cập internet, đồng thời có khả năng xử lý và bộ nhớ lớn.

Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk) đầu tư gần 20 triệu USD để xây dựng nhà máy cà phê tại Bình Dương. Nhà máy có công suất 1500 tấn/năm, diện tích 60.000 m², được trang bị một dây chuyền sản xuất cà phê khép kín, sẽ sản xuất 3 sản phẩm chính là cà phê hòa tan 3 trong 1, cà phê đen hòa tan, cà phê sữa hòa tan.

** Điều kiện áp dụng:*

- Sản phẩm mới có thể hỗ trợ, khắc phục tính thời vụ của sản phẩm hiện có.
- Lĩnh vực kinh doanh có tính cạnh tranh cao về công nghệ, tốc độ đổi mới công nghệ nhanh hứa hẹn khả năng tăng thị phần.
- Hệ thống kênh phân phối và marketing hiệu quả.
- Có tiềm lực về nghiên cứu và phát triển

c. Đa dạng hoá hỗn hợp(kết khối)

Là Chiến lược tăng trưởng dựa trên sự đổi mới và mở rộng hàng loạt những sản phẩm, dịch vụ mới hoàn toàn khác biệt với những sản phẩm, dịch vụ hiện có của doanh nghiệp về công

nghệ sản xuất, lĩnh vực kinh doanh, đối tượng khách hàng với một hệ thống các chương trình phân phối, định giá, quảng cáo, khuyến mại hoàn toàn đổi mới.

Chiến lược này thường được sử dụng nhằm tăng quy mô và thị phần nhanh chóng, khắc phục những khiếm khuyết và có thể vượt ra khỏi bế tắc hiện tại. Tuy nhiên nó đòi hỏi chi phí lớn, nhiều rủi ro vì có sự đổi mới rất cơ bản trong sản xuất và quản lý tiêu thụ.

Ví dụ: Tập đoàn Dầu khí Việt Nam và Tập đoàn Công nghiệp Than và Khoáng sản Việt Nam đã ký thỏa thuận hợp tác trên nhiều lĩnh vực như: cùng hợp tác đầu tư thăm dò và khai thác các mỏ than ở Thái Bình, tìm cơ hội khai thác các mỏ than ở nước ngoài, nhập khẩu than để cung cấp cho các nhà máy nhiệt điện chạy bằng than, tốt chức công ty vận tải than, kinh doanh bất động sản, xây dựng cảng và phát triển các cơ sở hạ tầng khác, hợp tác trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán.

** Điều kiện áp dụng:*

- Doanh số và lợi nhuận doanh nghiệp đang giảm sút.
- Thị trường hiện tại đã bão hòa, nhiều thách thức.
- Doanh nghiệp đứng trước những cơ hội mới về ưu đãi đầu tư, chuyển giao công nghệ...
- Doanh nghiệp có đội ngũ quản trị năng động, nhạy bén.

2.2.4. Một số chiến lược khác

a. Chiến lược liên doanh

Là chiến lược phát triển được sử dụng khi hai hay nhiều công ty thành lập nên một công ty thứ ba (độc lập với các công ty mẹ) nhằm mục đích khai thác một cơ hội nào đó.

Ví dụ: Công ty Acecook Việt Nam vừa hợp tác với Tập đoàn Kirin (Nhật Bản) để thành lập Công ty nước giải khát Kirin Acecook Việt Nam. Theo thỏa thuận liên doanh, công ty này sẽ đầu tư 60 triệu USD để xây dựng nhà máy sản xuất nước giải khát tại Bình Dương. Dòng sản phẩm đầu tiên của công ty là loại nước giải khát có nguồn gốc thiên nhiên pha thêm sữa mang thương hiệu Latte. Tháng 7/2009 công ty chính thức giới thiệu vào thị trường Việt Nam nhãn hàng Jcha – trà xanh phá cách từ Nhật Bản. Điểm đặc biệt cần lưu ý, về mặt quản lý chất lượng công ty áp dụng công nghệ và phương pháp quản lý từ Kirin Beverage Nhật Bản (công ty mẹ), sản phẩm được quản lý chặt chẽ từ nguyên liệu đầu vào, trong suốt quá trình sản xuất, đóng gói, cho đến khi ra thành phẩm, và cung cấp cho khách hàng.

Trong điều kiện toàn cầu hóa, các hình thức liên doanh, liên kết, hợp đồng hợp tác kinh doanh được sử dụng ngày càng nhiều, bởi chúng cho phép các công ty cải tiến hệ thống thông tin, phát triển quan hệ hợp tác, sử dụng có hiệu quả nguồn vốn và công nghệ để phát triển sản phẩm mới, thị trường mới, mở rộng hoạt động trên toàn cầu, giảm được nhiều rủi ro.

b. Chiến lược thu hẹp hoạt động kinh doanh

Chiến lược thu hẹp hoạt động xảy ra khi một công ty tổ chức lại/ củng cố hoạt động thông qua việc cắt giảm bớt chi phí và tài sản nhằm cứu vãn tình thế bế tắc và suy giảm, tập trung hơn cho việc củng cố những năng lực đặc biệt cơ bản của doanh nghiệp. Tùy theo mức độ thu hẹp mà lựa chọn Chiến lược cụ thể sau:

- Cắt giảm chi phí hiện tại.
- Rút bớt đầu tư, loại bỏ một số lĩnh vực kém hiệu quả: bán đi một bộ phận/ một chi nhánh/ một phần công ty hoạt động không có lãi hoặc đòi hỏi quá nhiều vốn, hoặc không phù hợp với các hoạt động chung của công ty để tăng vốn cho các hoạt động khác.

- Thanh lý tài sản: là bán đi tất cả tài sản của công ty từng phần một với giá trị thực của chúng. Thanh lý là việc làm chấp nhận thất bại, vì vậy về mặt inh cảm có thể gặp khó khăn khi phải áp dụng chiến lược này. Tuy nhiên ngừng hoạt động còn tốt hơn phải tiếp tục chịu thua lỗ những khoản tiền quá lớn.

Trong thời kỳ đen tối, khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu, không còn con đường nào khác, nhiều công ty, tập đoàn đã phải lựa chọn thu hẹp, cắt giảm, thanh lý hoặc thậm chí tuyên bố phá sản. Tháng 1/2009, ba tập đoàn bán lẻ khổng lồ của Châu Âu đã lần lượt công bố các kế hoạch cắt giảm việc làm và đầu tư, cụ thể: Metro AG của Đức sẽ giảm 15000 việc làm trong hệ thống toàn cầu, Burberry của Anh cắt giảm đầu tư 35 triệu bảng, trong đó cắt giảm 540 việc làm tại Anh và Tây Ban Nha; X5 của Nga cắt giảm 1 tỷ USD vốn đầu tư. Tháng 4/2009, Swiss Re, công ty tái bảo hiểm lớn nhất thế giới tuyên bố cắt giảm 1000 việc làm trong 12 tháng tới. Năm 2009 – tuyên bố phá sản hãng xe lớn nhất nước Mỹ - General Motors (GM). Mặc dù đã nhận được khoản cứu trợ lớn từ chính phủ, nhưng GM vẫn không thể gượng nổi, tính đến tháng 2/2009, GM đã phải đóng cửa 14 nhà máy ở Mỹ, chấm dứt hợp đồng với 2000 nhà phân phối, cắt giảm 47000 nhân viên, trong đó có 20.000 nhân viên ở Mỹ. Ngày 1/6/2009, GM nộp đơn phá sản. Tòa án liên bang Mỹ vừa thông qua việc bán các tài sản của GM cho GM mới. Từ khi nộp đơn xin phá sản đến đầu tháng 7/2009, GM đã nhận được khoảng 10-11 tỷ USD để giải quyết chuyện phá sản. Số tiền còn lại khoảng 20 tỷ USD – GM sẽ nhận được vào cuối năm nay. Khoảng 50 tỷ USD từ tiền túi của nhà nước sẽ được chuyển thành cổ phiếu của công ty GM mới. Hệ quả tất yếu của sự kiện này, liên doanh New United Manufacturing (NUMMI) trụ sở đặt tại California, con đẻ của hai hãng ô tô khổng lồ trên thế giới – GM và Toyota, sẽ chấm dứt hoạt động sau 25 năm tồn tại.

c. Chiến lược hỗn hợp

Trong thực tế, có nhiều công ty không áp dụng độc lập từng chiến lược, mà theo đuổi hai hay nhiều chiến lược cùng lúc, lựa chọn này được gọi là chiến lược hỗn hợp. Nhưng lựa chọn bao nhiêu chiến lược, những chiến lược cụ thể nào cần được áp dụng kết hợp với nhau trong từng giai đoạn cụ thể, là bài toán không đơn giản. Nếu chọn quá nhiều chiến lược, vượt quá khả năng thực hiện của công ty, thì sẽ gây phản tác dụng, công ty có thể gặp những rủi ro rất lớn.

Bảng 1.1. Tổng hợp các loại chiến lược tổng quát cấp doanh nghiệp.

Loại Chiến lược tổng quát	Chiến lược bộ phận	Nội dung và biện pháp	Điều kiện áp dụng Chiến lược
Chiến lược tăng trưởng tập trung (Mối quan hệ doanh nghiệp – Khách hàng)	1. Thâm nhập thị trường (Sản phẩm hiện có – thị trường hiện có) 2. Phát triển thị trường (Sản phẩm hiện có thị trường mới) 3. Phát triển sản phẩm (Sản phẩm mới – thị trường hiện có)	<ul style="list-style-type: none"> - Tăng cường các nỗ lực Marketing - Tiếp cận và phát triển khách hàng mới. - Cải tiến sản phẩm, dịch vụ hiện có phù hợp sở thích. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhu cầu thường chưa bão hòa, tiết kiệm chi phí tăng lợi thế. - Kênh phân phối năng động, khách hàng chuyên đổi sở thích. - Sản phẩm cải tiến hỗ trợ sản phẩm hiện tại. - Lợi thế về công nghệ.

<p>Chiến lược phát triển hội nhập (Mối quan hệ Doanh nghiệp – Trung gian và đối thủ)</p>	<p>1. Hoà nhập bên trên (Doanh nghiệp – Nhà cung ứng)</p> <p>2. Hoà nhập bên dưới (Doanh nghiệp – Nhà phân phối)</p> <p>3. Hoà nhập ngang (Doanh nghiệp – Đối thủ)</p>	<p>- Sát nhập hoặc gia tăng lợi ích cho nhà cung ứng NVL.</p> <p>- Sát nhập hoặc gia tăng lợi ích cho các trung gian phân phối và Marketing.</p> <p>- Liên kết và thoả hiệp với các đối thủ cạnh tranh.</p>	<p>- Áp lực nhà cung ứng cao, DN có tiền lực và yêu cầu riêng về NVL cung ứng.</p> <p>- Kênh phân phối chưa thích hợp, sự cạnh tranh thường gay gắt, trung gian có ưu thế và mức lợi nhuận quá cao.</p> <p>- Nhu cầu thường ổn định, cạnh tranh ít gay gắt, doanh nghiệp có tiềm lực tài chính.</p>
<p>Chiến lược phát triển đa dạng hoá (Hoạt động đầu tư của doanh nghiệp)</p>	<p>1. Đa dạng hoá đồng tâm (Sản phẩm mới cùng công nghệ sản phẩm hiện có).</p> <p>2. Đa dạng hoá ngang (Sản phẩm mới khác sản phẩm hiện có)</p> <p>3. Đa dạng hoá hỗn hợp (Sản phẩm mới lĩnh vực mới)</p>	<p>- Đầu tư và phát triển sản phẩm mới trên nền sản phẩm hiện có.</p> <p>- Nghiên cứu và phát triển công nghệ mới trong lĩnh vực hiện tại.</p> <p>- Hướng đến lĩnh vực kinh doanh, khách hàng mới</p>	<p>- Sản phẩm hiện có bắt đầu bão hòa, có tính thời vụ cao, cạnh tranh không gay gắt.</p> <p>- Sản phẩm mới khắc phục tính thời vụ, thường cạnh tranh công nghệ cao, hệ thống phân phối và Marketing thích hợp.</p> <p>- Thị trường hiện tại bão hòa, nhiều cơ hội đổi mới.</p>

3. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

3.1. Các khái niệm quản trị chiến lược

Có nhiều tác giả nghiên cứu về chiến lược, nên cũng có nhiều tác giả viết về quản trị chiến lược với những cách trình bày khác nhau.

Trong giai đoạn đầu của quá trình hình thành và phát triển lý thuyết quản trị chiến lược, người ta đã từng xem chiến lược là kế hoạch dài hạn, là bộ phận hợp thành trong hệ thống kế hoạch của tổ chức và vì vậy chỉ nhấn mạnh đến chức năng hoạch định chiến lược. Lúc bấy giờ, khi nói đến quản trị chiến lược người ta thường dùng cụm từ ‘chiến lược và chính sách kinh doanh’ và định nghĩa là “tập hợp các quyết định...”, chứ chưa chú trọng đến quá trình, đến chuỗi các hoạt động khép kín để thực hiện đầy đủ các chức năng quản trị trong quản trị chiến lược. Sau đây là một số định nghĩa quản trị chiến lược theo khuynh hướng này:

- Quản trị Chiến lược là quá trình quản lý theo đuổi các chức năng, nhiệm vụ của một tổ chức đó với môi trường kinh doanh.

- Quản trị Chiến lược là sự tập hợp các quyết định và hành động quản lý nhằm bảo đảm sự thành công lâu dài cho tổ chức.

- Quản trị chiến lược là sự tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các mục tiêu then chốt của tổ chức.

- Quản trị Chiến lược là một quá trình liên tục, bắt đầu từ việc nghiên cứu môi trường hiện tại và dự báo tương lai, trên cơ sở đó thiết lập các mục tiêu then chốt của tổ chức; đồng thời đưa ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được mục tiêu đó trong những điều kiện môi trường nhất định của tổ chức.

- Quản trị Chiến lược được coi như một khoa học và nghệ thuật thiết lập mục tiêu và quyết định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá các quyết định có liên quan đến nhiều chức năng khác nhau, cho phép doanh nghiệp hướng tới tiếp cận và đạt được những mục tiêu đề ra trong một khoảng thời gian nhất định.

Trong định nghĩa trên cho thấy quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển và các hệ thống thông tin, các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức.

Quản trị chiến lược vừa là khoa học, đồng thời là một nghệ thuật về hoạch định, tổ chức thực hiện và đánh giá các chiến lược. Hoặc quản trị chiến lược là quá trình hoạch định, xây dựng, thực thi và đánh giá chiến lược.

Như vậy trong quá trình phát triển của mình, khái niệm quản trị chiến lược đã được mở rộng rất nhiều. Nếu như ở giai đoạn đầu, quyết định chiến lược được thực hiện một lần cho một khoảng thời gian dài và nó là công việc của nhà quản trị cấp cao, thì hiện nay, quá trình quản trị chiến lược là quá trình thường xuyên, liên tục và đòi hỏi sự tham gia của tất cả mọi thành viên trong tổ chức.

3.2. Lợi ích và hạn chế của quản trị chiến lược

3.2.1. Lợi ích của quản trị chiến lược

“Một quốc gia, một tổ chức không có chiến lược

Cũng giống như một con tàu không có bánh lái, không biết sẽ đi về đâu”

Quản trị Chiến lược là điều kiện tiên quyết và công cụ hữu hiệu giúp tạo nên thành công cho doanh nghiệp vì:

- Giúp doanh nghiệp xác định một cách lâu dài và ổn định mục đích và hướng đi của mình. Giúp người lãnh đạo biết tập trung tâm trí và nguồn lực vào những hoạt động then chốt và chính yếu để tạo động lực phát triển chung.

- Luôn đặt sự phát triển của doanh nghiệp trong một môi trường kinh doanh đầy biến động và thách thức, luôn phải nghiên cứu các yếu tố tác động của môi trường để phát hiện kịp thời những cơ hội và đe dọa bảo đảm sự thích nghi và linh hoạt trong quản lý.

- Là cơ sở để triển khai và phân bổ các nguồn lực của doanh nghiệp một cách đúng hướng và hiệu quả. Bảo đảm sự kế thừa và thống nhất hành động của tất cả các bộ phận, đơn vị, và cá nhân trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, Quản trị Chiến lược không những không hạn chế mà ngược lại khẳng định sự can thiệp phải lập kế hoạch dài hạn trong công tác quản lý và điều hành doanh nghiệp.

3.2.2. Những hạn chế của quản trị chiến lược

Trong việc Quản trị Chiến lược doanh nghiệp vẫn có thể gặp phải những nhược điểm, hạn chế.

- Cần nhiều thời gian và công sức cho việc thiết lập.
- Dễ bị cứng nhắc do ấn định thành văn bản.
- Khó khăn và sai sót rong dự bảo môi trường dài hạn.
- Công tác thực thi và kiểm tra chiến lược chưa được đồng bộ và tương xứng với yêu cầu.

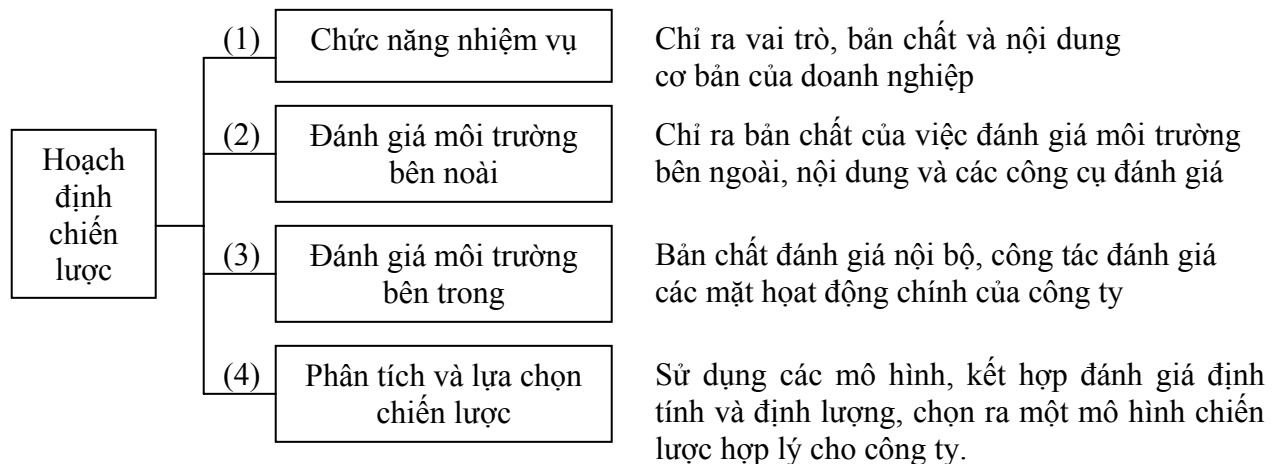
3.3. Các giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược bao gồm 3 giai đoạn:

- Hoạch định chiến lược.
- Thực thi chiến lược.
- Kiểm tra chiến lược.

3.3.1. *Giai đoạn hoạch định chiến lược (còn gọi là lập kế hoạch chiến lược, xây dựng chiến lược)*

Là quá trình xác định nhiệm vụ và mục tiêu kinh doanh nhằm phát hiện những điểm mạnh – yếu bên trong, cơ hội – rủi ro từ bên ngoài, để lựa chọn một chiến lược tối ưu thay thế.



Hình 1.1. Mô hình các bước công việc trong giai đoạn hoạch định chiến lược.

- Xác định nhiệm vụ (sứ mệnh) và các mục tiêu chủ yếu:

Bước đầu tiên của quá trình quản trị chiến lược là xác định sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức. Sứ mệnh và mục tiêu chủ yếu của tổ chức cung cấp một bối cảnh để xây dựng các chiến lược.

Sứ mệnh trình bày lý do tồn tại của tổ chức và chỉ ra nó sẽ làm gì. Ví dụ, sứ mệnh của một hãng hàng không quốc gia có thể đáp ứng nhu cầu đi lại tốc độ cao cho khách hàng với giá cả hợp lý. Tương tự, sứ mệnh của Yahoo! có thể là “liên kết mọi người tới bất kỳ ai và bất cứ điều gì”.

Các mục tiêu chủ yếu xác định những gì mà tổ chức hy vọng đáp ứng trong phạm vi trung và dài hạn. Hầu hết các tổ chức theo đuổi lợi nhuận, mục tiêu đạt được năng lực vượt trội chiếm vị trí hàng đầu. Các mục tiêu thứ nhì là các mục tiêu mà công ty xét thấy cần thiết nếu họ muốn đạt đến năng lực vượt trội.

Những mục tiêu rất thiết yếu cho sự thành công của tổ chức, vì chúng chỉ ra chiều hướng, giúp đỡ đánh giá, tạo ra năng lượng, cho thấy những ưu tiên, cho phép hợp tác và cung cấp cơ sở cho việc lập kế hoạch một cách hiệu quả, cho việc tổ chức, khuyến khích và kiểm soát các hoạt

động. Các mục tiêu nên có tính thách thức, có thể đo lường được, phù hợp, hợp lý và rõ ràng. Trong một công ty có nhiều bộ phận, các mục tiêu nên được thiết lập cho toàn công ty và cho mỗi bộ phận..

- Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài:

Bộ phận thứ hai của quá trình quản trị chiến lược là phân tích môi trường hoạt động bên ngoài tổ chức. Mục tiêu của phân tích bên ngoài là nhận thức các cơ hội từ môi trường mà doanh nghiệp nên nắm bắt, đồng thời là những nguy cơ cũng từ môi trường đem lại, có thể gây ra những thách thức cho công ty, mà nó cần phải tránh.

Rất nhiều tổ chức đã tồn tại được chủ yếu là do họ đã nhận ra và nắm bắt lấy những cơ hội. Công ty sản xuất máy tính cá nhân Hays (Hays Microcomputer Products – HMP) đã nắm được thời cơ vàng trong thập niên 1980. Chỉ là một công ty tư nhân nhỏ bé ở Atlanta (Mỹ), HMP ngày nay đã dành được tới 70% thị phần thị trường bán lẻ Modem (một thiết bị ngoại vi dùng để nối các máy tính cá nhân vào mạng internet hoặc dùng cho các mục đích truyền dữ liệu khác).

- Phân tích môi trường bên trong:

Phân tích bên trong là bộ phận thứ ba của quá trình quản trị chiến lược, nhằm tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Các tổ chức nỗ lực theo đuổi những chiến lược tận dụng những điểm mạnh bên trong và cải thiện những điểm yếu.

- Phân tích và lựa chọn Chiến lược tối ưu.

Phần việc tiếp theo là xác định ra các phương án chiến lược ứng với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa đã xác định của công ty. Sự so sánh các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa thường được gọi là phân tích SWOT. Mục đích của phân tích SWOT là nhận diện các chiến lược mà nó di dnh hướng, tạo sự phù hợp hay tương xứng giữa các nguồn lực và khả năng của công ty với nhu cầu của môi trường trong đó công ty đang hoạt động. Theo các trường phái hiện đại của quản trị chiến lược, giai đoạn này cần tiến xa hơn nữa vào việc nhận thức rõ bản chất vị thế cạnh tranh trên cơ sở phân tích để tìm ra những nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi làm cơ sở cho việc phát triển các lựa chọn chiến lược.

Trong giai đoạn này có thể sử dụng những công cụ phân tích sau:

- Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).
- Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).
- Ma trận đánh giá hoạt động và vị trí Chiến lược (SPACE).
- Ma trận nhóm tư vận Boston (BCG).
- Ma trận kế hoạch Chiến lược định lượng (QSPM).

Tổ chức phải đánh giá nhiều phương án tương ứng với các khả năng có thể đạt được mục tiêu chính. Các phương án chiến lược được tạo ra có thể bao gồm ở cấp đơn vị kinh doanh, cấp chức năng, cấp công ty hay các chiến lược toàn cầu cho phép tồn tại một cách tốt nhất thích hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường cạnh tranh toàn cầu như là một đặc điểm của hầu hết các ngành hiện đại.

Vì doanh nghiệp luôn bị hạn chế bởi các nguồn lực nên phải lựa chọn một Chiến lược hợp lý nhất, liên quan đến những yếu tố sống còn của doanh nghiệp : sản phẩm, công nghệ, thị trường, nguồn tài nguyên, các liên đới... trong một thời gian dài của tương lai.

Giai đoạn hoạch định là giai đoạn quan trọng có ý nghĩa quyết định toàn bộ tiến trình Quản trị Chiến lược. Nó đòi hỏi các nhà Chiến lược phải kết hợp giữa trực giác phán đoán với phân tích hệ thống số liệu trong việc đưa ra và lựa chọn các phương án Chiến lược thay thế.

3.3.2. Giai đoạn thực thi chiến lược

Đây là giai đoạn hành động của Quản trị Chiến lược. Để triển khai thực hiện Chiến lược đã được lựa chọn vào thực tiễn kinh doanh, cần có kế hoạch hành động cụ thể về tổ chức, nhân sự và kinh phí thích hợp ... để có thể huy động và sử dụng tối đa mọi nguồn lực bên trong và bên ngoài của tổ chức, tạo thành sức mạnh tổng hợp và đồng bộ hướng tới mục tiêu chung thống nhất.

Ba hoạt động cơ bản của thực thi là:

- Thiết lập các mục tiêu hàng năm.
- Xây dựng các chính sách thực hiện.
- Phân phối các nguồn tài nguyên.

Đây là giai đoạn khó khăn nhất và phức tạp nhất, nó đòi hỏi tính kỷ luật, sự tận tụy và đức hy sinh của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Thách thức của việc thực thi là khả năng kích thích và thúc đẩy các nhân viên làm việc với lòng tự hào và nhiệt tình hướng tới các mục tiêu chung then chốt.

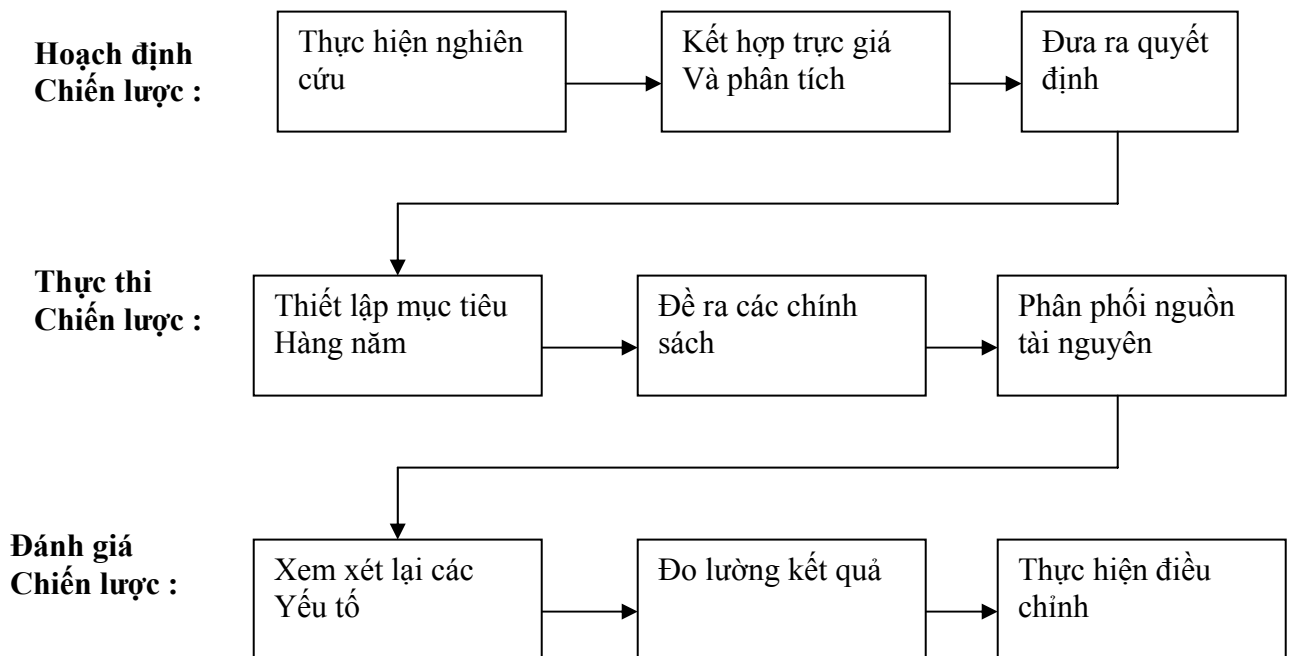
3.3.3. Giai đoạn kiểm tra và đánh giá chiến lược

Đây là giai đoạn cuối cùng của quản trị chiến lược. Tất cả các chiến lược thực hiện đạt kết quả cao thấp đều tùy thuộc vào sự thay đổi của các yếu tố môi trường. Vì vậy cần tập trung vào các vấn đề:

- Xem xét lại các yếu tố là cơ sở cho chiến lược hiện tại.
- Đo lường thành tích và kết quả đạt được.
- Thực hiện các hoạt động điều chỉnh.

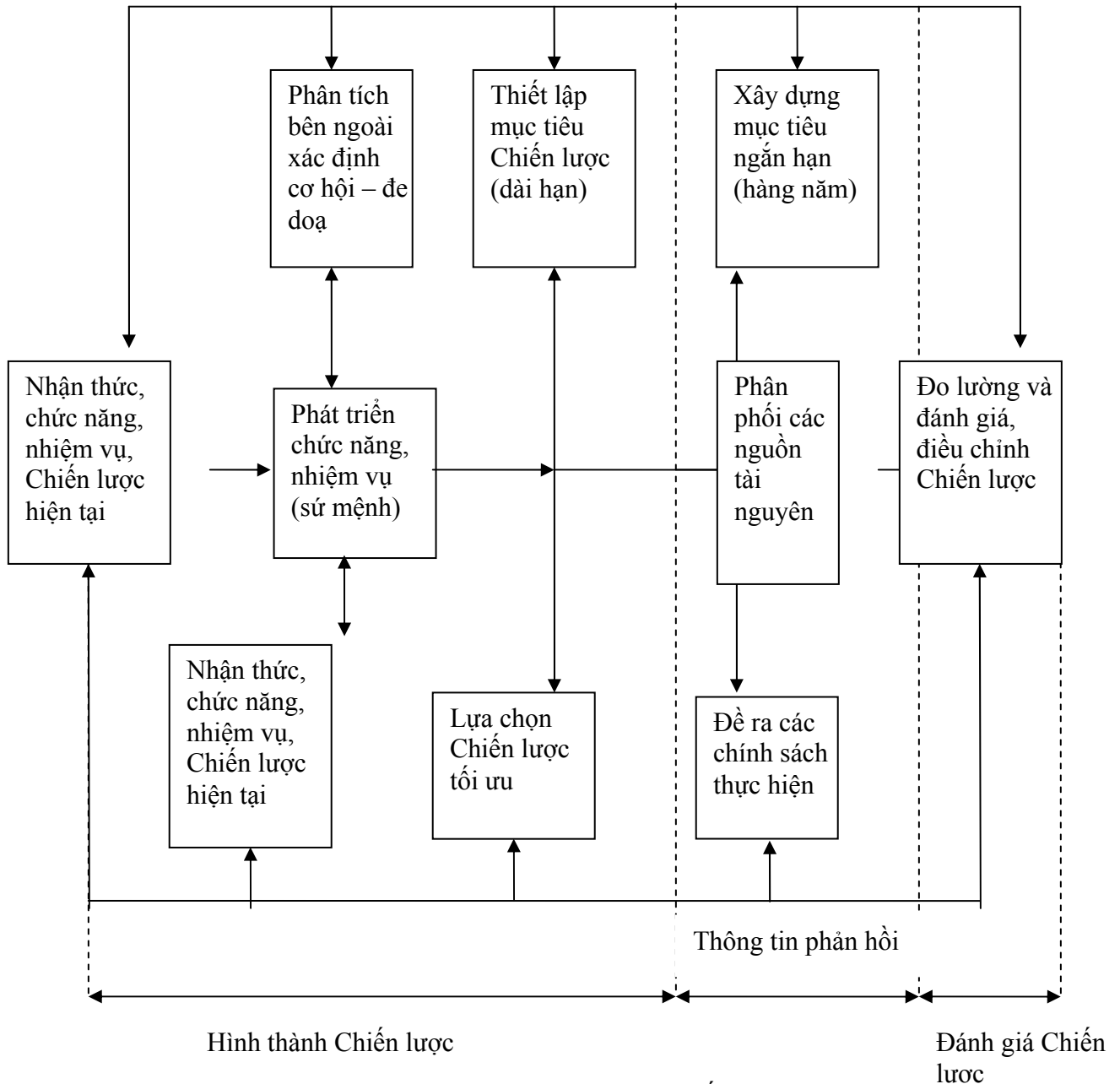
Đánh giá chiến lược là cần thiết bắt buộc vì sự thành công hiện tại không thể bảo đảm sự thành công ở tương lai. Sự thành công luôn tạo ra các vấn đề mới khác, vì vậy phải có sự xem xét và điều chỉnh liên tục, kịp thời.

Bảng 1.2. Các giai đoạn và các hoạt động trong quản trị chiến lược.



3.4. Mô hình tổng quát quản trị chiến lược

Là mô hình biểu hiện mối liên hệ giữa các giai đoạn và các hoạt động chủ yếu của quá trình Quản trị Chiến lược. Nó thể hiện một phương pháp khoa học logic và thực tiễn trong việc hình thành, thực thi và đánh giá một Chiến lược nhất định của tổ chức.



Hình 1.2. Mô hình quản trị chiến lược.

* Một số nhân tố ảnh hưởng đến quá trình thiết lập chiến lược :

- Quy mô của tổ chức.
- Hình thức Quản trị (phong cách quản trị).

- Tính phức tạp của môi trường.
- Tính phức tạp của quá trình sản xuất.
- Bản chất của vấn đề phát sinh.
- Mục đích của hệ thống kế hoạch, kế toán.

Doanh nghiệp nên chủ động và nỗ lực tạo ảnh hưởng, dự đoán trước và tạo ra môi trường thích hợp hơn là chỉ phản ứng thụ động với những sự kiện thay đổi của môi trường. Cần suy nghĩ: Họ đang ở đâu cùng với doanh nghiệp, họ muốn gì với cương vị doanh nghiệp, cần thực hiện các chương trình, chính sách nên để từ nơi đang đứng đến được nơi mà họ mong muốn trong thời gian hợp lý.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Chiến lược là gì? Trình bày hiểu biết của anh/chị về vấn đề này và các khái niệm có liên quan.
2. Vì sao kinh doanh trong nền kinh tế thị trường các doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh ?
3. Các cấp chiến lược? Chiến lược cấp công ty? Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh? Chiến lược cấp chức năng? Chiến lược toàn cầu?
4. Các loại chiến lược? Trình bày hiểu biết của anh/chị về 14 loại chiến lược cơ bản ở cấp công ty theo quan điểm của Fred R.David, cho ví dụ cụ thể cho từng loại chiến lược.
5. Quản trị chiến lược là gì ?
6. Tóm tắt những nội dung cơ bản của quá trình quản trị chiến lược ? Trình bày sâu hơn về từng giai đoạn: Hoạch định chiến lược, thực hiện chiến lược và đánh giá chiến lược.
7. Ý nghĩa của quản trị chiến lược?

BÀI TẬP THẢO LUẬN

Bài 1:

Lập các nhóm từ 5 đến 10 sinh viên, thảo luận, chọn một công ty để tiến hành nghiên cứu.

Bước 1:

Phân công các thành viên của nhóm đi thực tế tại công ty mà nhóm đã chọn để thu thập các số liệu tài liệu cần thiết, hoặc thu thập các số liệu thứ cấp từ thư viện, trên mạng, trên cơ sở đó phân tích và viết báo cáo giới thiệu tổng quan về công ty, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của công ty.

Bước 2:

Phân tích môi trường bên ngoài của công ty. (Bài tập chương 3)

Bước 3:

Phân tích môi trường bên trong của công ty (Bài tập chương 4)

Bước 4:

Hoạch định chiến lược cho công ty. (bài tập chương 4)

Hoàn thiện bài tập lớn của nhóm, trong đó trình bày toàn bộ quá trình và kết quả hoạch định chiến lược cho công ty mà nhóm đã nghiên cứu. Trình bày kết quả nghiên cứu trước lớp (bằng power point), hoàn thiện bài viết, nộp cho giảng viên để tính điểm quá trình cho cả nhóm (kèm theo bảng nhận xét đánh giá về mức độ đóng góp của các thành viên).

Bài 2:

Công ty chế biến thủy sản T.A trong giai đoạn 2001-2010 chỉ kinh doanh một sản phẩm duy nhất là tôm đông lạnh, sản phẩm được xuất sang thị trường Nhật Bản và Hoa Kỳ thông qua các đối tác nhập khẩu ở nước ngoài. Trong giai đoạn này, công ty thu mua tôm của các hộ nuôi tôm ở đồng bằng sông Cửu Long để chế biến, nên nguồn nguyên liệu không ổn định, ảnh hưởng đến kế hoạch xuất khẩu. Trước những biến động của tình hình mới, trong giai đoạn 2011-2020, công ty quyết định:

1. Xây dựng các xí nghiệp nuôi tôm và cá để ổn định nguồn nguyên liệu đầu vào.
2. Thiết lập các kênh bán hàng ở thị trường nội địa thông qua các siêu thị và cửa hàng thực phẩm.
3. Tích cực tham gia các hội chợ quốc tế và trong nước để đẩy mạnh xuất khẩu.
4. Đưa sản phẩm tươi sống vào kinh doanh nội địa

5. Sản xuất thêm một số sản phẩm mới: Tôm lăn bột, Tôm hộp , cá viên...
6. Mua lại xí nghiệp sản xuất bao bì phục vụ đóng gói sản phẩm và bán cho các công ty chế biến thủy sản khác.
7. Áp dụng mô hình quản lý thông tin truy xuất nguồn gốc thủy sản để có thể xuất khẩu sản phẩm sang những thị trường khó tính.
8. Đưa sản phẩm vào thị trường mới: Cộng hòa liên bang Đức, Nga, Ucraina và Ai Cập.
9. Cung cấp hàng cho Metro Việt Nam để xuất khẩu ra thị trường thế giới.

Hãy cho biết những hoạt động công ty T.A thực hiện thuộc các loại chiến lược nào? Giải thích vì sao T.A lại lựa chọn các chiến lược đó. Viết một bài thu hoạch dài 2 trang khổ A4 về vấn đề này.

Chương 2. XÁC ĐỊNH NHIỆM VỤ (SỨ MỆNH) VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

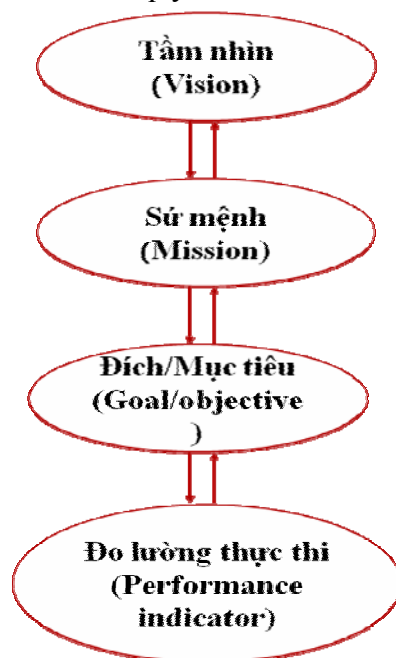
Mục tiêu:

- Giải thích được khái niệm tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu.
- Biết cách xác định tầm nhìn, sứ mệnh mục tiêu cho tổ chức.
- Giải thích được các đối tượng hữu quan của doanh nghiệp.

1. TẦM NHÌN (VIỄN CẢNH) VÀ SỨ MỆNH

Trong môi trường đầy biến động, để tồn tại mỗi tổ chức cần một khả năng thích ứng, điều đó bao hàm việc nó cần có một hạt nhân được bảo toàn, bền vững. Hạt nhân đó được tinh lọc từ tổ chức nó trở thành một tầm nhìn (viễn cảnh). Có thể viết thành một bản tuyên bố viễn cảnh chính thức, hoặc không cần phải có bản tuyên bố như vậy, song tất cả các tổ chức cần có một viễn cảnh để kết nối các bên hữu quan, để làm chuẩn mực cho các hành xử, và để biểu lộ điều quan trọng công ty là gì?

Bản tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh công ty, như là chỉ thị then chốt đầu tiên về cách thức một công ty nhìn nhận nghĩa vụ với bên hữu quan. Mục đích của tuyên bố sứ mệnh là thiết lập các nguyên tắc hướng dẫn cho việc làm quyết định chiến lược.



1.1. Tầm nhìn chiến lược – Vision (Viễn cảnh)

Tầm nhìn chiến lược (Viễn cảnh) thể hiện các mong muốn, khát vọng cao nhất, khái quát nhất mà tổ chức muốn đạt được. Cũng có thể coi tầm nhìn là bản đồ đường của tổ chức/ công ty, trong đó thể hiện đích đến trong tương lai (5 năm, 10 năm, 20 năm hoặc lâu hơn nữa) và con đường mà tổ chức sẽ đi để đến được điểm đích đã định. Nói cách khác, tầm nhìn chiến lược là vẽ lên bức tranh của đích đến cùng những lý do, cách thức để đi đến đó.

Xác định và tuyên bố tầm nhìn có vai trò đặc biệt quan trọng, bởi nó tập trung kỳ vọng của mọi người trong tổ chức và động viên mọi nỗ lực của tổ chức để đạt được các mục đích, sự nghiệp và lý tưởng cao cả.

Theo James Collins và Jerry Porras (1996), cấu trúc của bản Tuyên bố Tầm nhìn chiến lược thường gồm hai phần chính:

Tư tưởng cốt lõi (Core ideology).

Hình dung về tương lai (Envisioned future).



Tư tưởng cốt lõi xác định đặc tính lâu dài của tổ chức, đặc tính này có tính nhất quán, bền vững, vượt trên các chu kỳ sống của sản phẩm hay thị trường, các đột phá công nghệ, các phong cách quản lý và cá nhân các nhà lãnh đạo. Tư tưởng cốt lõi bao gồm: Các giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi. Các giá trị cốt lõi là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Còn mục đích cốt lõi thể hiện lý do để tổ chức tồn tại.

Ví dụ: Hệ tư tưởng cốt lõi của HP: “Sự tôn trọng sâu sắc dành cho cá nhân, một sự cống hiến cho chất lượng và sự tin cậy, một sự cam kết về trách nhiệm với cộng đồng, và một quan niệm rằng công ty này tồn tại là để đem lại nhiều đóng góp kỹ thuật cho sự tiến bộ và phúc lợi của nhân loại”.

Các giá trị cốt lõi của Walt Disney là: “Trí tưởng tượng và lợi cho sức khỏe con người”, những thứ này không xuất phát từ nhu cầu thị trường mà từ niềm tin nội tại của người sáng lập rằng: người ta phải nuôi dưỡng trí tưởng tượng và lợi ích cho sức khỏe con người và chỉ vậy thôi.

Hình dung về tương lai gồm mục tiêu thách thức và các mô tả sinh động về những gì mà mục tiêu cần đạt được. Trong đó, mục tiêu thách thức là mục tiêu Lớn, Thách thức và Táo bạo (BHAG – Big, Hairy, Audacious Goal) là phần rất quan trọng.

Để có một Bản tuyên bố tầm nhìn hiệu quả cần chú ý một số nguyên tắc cơ bản:

- Sinh động: vẽ một bức tranh về hình dạng của công ty, vị trí thị trường mà nó mong đợi để có thể định hướng tốt cho các nỗ lực hiện tại của quản trị.

- Định hướng: chỉ ra con đường và nơi đến, loại hình kinh doanh và chiến lược sắp tới của công ty.

- Trọng tâm: đủ mức cụ thể để cung cấp cho nhà quản lý những sự hướng dẫn cho việc ra quyết định và phân bổ nguồn lực

- Linh hoạt: có khả năng thay đổi nếu như các sự kiện và tình huống thay đổi.

- Khả thi: nằm trong phạm vi những gì công ty có thể mong đợi một cách hợp lý để đạt được trong khoảng thời gian đó.

- Thêm muốn: nó hấp dẫn lợi ích lâu dài của các stakeholders và đặc biệt là các cổ đông, nhân viên và khách hàng của công ty.

- Dễ dàng để truyền đạt: có thể giải thích ít hơn 10 phút và tốt nhất có thể phát biểu thành một câu slogan đơn giản, dễ nhớ. Ví dụ Tầm nhìn của Henry Ford “Chiếc ô tô ở mọi gara”.

* Những thiếu sót thường gặp trong tuyên bố tầm nhìn của công ty:

- Sự thiếu cụ thể: về nơi mà công ty muốn đến hoặc loại hình công ty muốn hình thành.
- Sự mơ hồ : không cung cấp sự chỉ dẫn có hay không hoặc cách mà quản trị dự định thay đổi trọng tâm của các sản phẩm, thị trường, khách hàng và công nghệ của công ty.
- Thiếu sức mạnh động viên.
- Không phân biệt: có thể ứng dụng cho bất kỳ công ty nào.
- Quá tự tin: cho rằng là đi đầu thế giới, tốt nhất, sự lựa chọn đầu tiên của khách hàng...
- Quá chung chung: không giúp để nhận dạng hoạt động kinh doanh hoặc ngành công nghiệp cần thực hiện trong tương lai.
- Quá rộng: nó không thực sự chỉ ra những cơ hội quan trọng mà quản trị cần lựa chọn để theo đuổi

Ví dụ: Tuyên bố tầm nhìn:

- Microsoft ; “Mang quyền lực đến cho mọi người thông qua phần mềm tuyệt vời—bất kỳ thời gian nào, bất kỳ nơi nào, và trên bất kỳ thiết bị nào.”
- Intel: “Tầm nhìn của chúng ta: đạt đến một tỷ máy tính được kết nối khắp thế giới, hàng triệu máy chủ, và hàng ngàn tỷ đô la về thương mại điện tử. Sứ mạng cốt lõi của Intel hiện nay là trở thành một nhà cung cấp các khối thiết bị làm sẵn (building block supplier) cho hệ thống kinh tế Internet và thúc đẩy các nỗ lực để làm cho Internet trở nên hữu ích hơn. Sự kết nối là hiện tại. Nói một cách đầy đủ hơn sứ mạng của chúng ta là giúp để mở rộng năng lực tiềm tàng của công nghệ nền tảng máy tính cá nhân và Internet...cho đến nay chúng ta chỉ mới chứng kiến bước đầu của sự phát triển các công nghệ kỹ thuật số”.

1.2. Sứ mệnh (Mision)

Chức năng nhiệm vụ hay sứ mệnh của doanh nghiệp là một bản tuyên bố có giá trị lâu dài về mục đích, nó giúp phân biệt công ty này với công ty khác. Những tuyên bố như vậy còn được gọi là những triết lý kinh doanh, những nguyên tắc kinh doanh, những niềm tin của công ty.

Bản sứ mệnh tuyên bố “lý do tồn tại” của công ty. Theo Drucker, bản tuyên bố sứ mệnh kinh doanh trả lời câu hỏi: “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” “Chúng ta cần phải làm gì/ làm như thế nào để đạt tuyên bố tầm nhìn?”

Trong thực tế, các thuật ngữ sứ mệnh và tầm nhìn đôi khi được sử dụng lẫn lộn, có công ty chỉ tuyên bố tầm nhìn không tuyên bố sứ mệnh và ngược lại, có công ty lại chỉ tuyên bố mục đích.

* Nội dung bản thuyết minh về chức năng – nhiệm vụ doanh nghiệp cần bao gồm những nội dung sau:

- Khách hàng tiêu thụ của doanh nghiệp là ai?
- Sản phẩm và dịch vụ cung cấp là gì?
- Thị trường của doanh nghiệp ở đâu?
- Doanh nghiệp coi trọng vấn đề kỹ thuật - công nghệ sản xuất nhiều hay ít?
- Mối quan tâm của doanh nghiệp đến sự phát triển và khả năng sinh lời của doanh nghiệp như thế nào?
- Triết lý kinh doanh (niềm tin và ưu tiên): điều gì là niềm tin cơ bản, là nguyện vọng, là giá trị và là các ưu tiên triết lý kinh doanh của doanh nghiệp?
- Tự đánh giá về những nỗ lực đặc biệt, ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp là gì?

- Doanh nghiệp quan tâm đến việc xây dựng hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trước công chúng như thế nào?

- Những thành viên trong doanh nghiệp được hưởng những quyền lợi gì về vật chất và cả tinh thần?

* Khi xây dựng bản thuyết minh cần tập trung trả lời những câu hỏi chủ yếu:

- Chúng ta là ai?

- Chúng ta phục vụ ai?

- Chúng ta tồn tại vì mục đích nào?

- Những vấn đề cơ bản nào đang đặt ra?

- Ta cần cố gắng đạt được cái gì?

- Cái gì làm cho ta khác biệt, độc đáo?

* Vai trò của bản tuyên bố sứ mệnh: Bản tuyên bố NVKD của DN cho phép :

- Phân biệt DN này với DN khác.

- Khuôn khổ để đánh giá các hoạt động hiện thời cũng như trong tương lai của DN.

- Lựa chọn đúng đắn các mục tiêu & chiến lược của DN.

- Tạo lập và củng cố hình ảnh của DN trước công chúng xã hội, đồng thời tạo ra sự hấp dẫn đối với các đối tượng liên quan.

2. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

2.1. Khái niệm và yêu cầu của mục tiêu

2.1.1. Khái niệm

Mục tiêu là các chuẩn đích, là các thành quả mong đợi mà doanh nghiệp phấn đấu, theo đuổi đạt được trong một tương lai nhất định khi thực hiện Chiến lược.

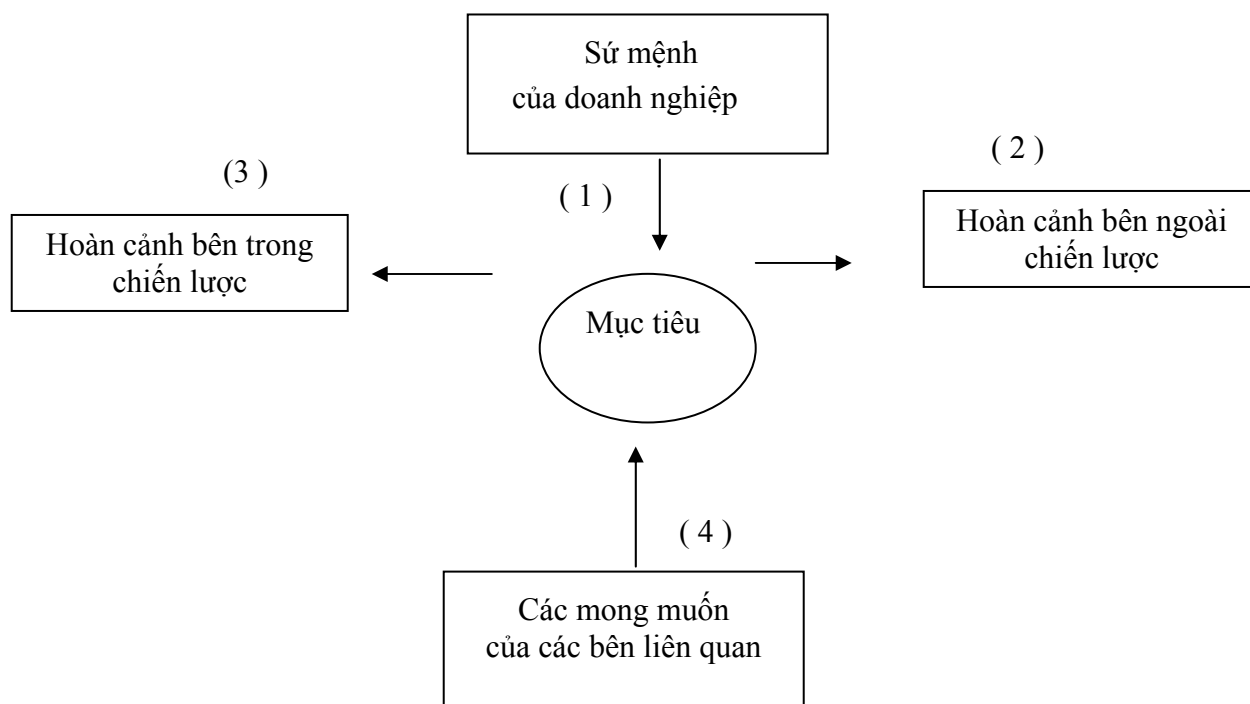
Việc xác định đúng các mục tiêu có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp, vì các mục tiêu chỉ ra phương hướng phát triển, đánh giá kết quả đạt được, cho thấy những ưu tiên phân bổ nguồn lực, hợp tác phát triển, cung cấp cơ sở để lập kế hoạch một cách hiệu quả.

Mục tiêu được đề ra xuất phát từ sứ mệnh của doanh nghiệp nhưng nó phải được biểu thị một cách rõ ràng và cụ thể hơn, phù hợp với những điều kiện, hoàn cảnh bên ngoài, bên trong mà doanh nghiệp đang đối diện, đồng thời phải đáp ứng được những nguyện vọng, mong muốn của các bên liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp.

- Mục tiêu chiến lược thường có thời hạn thực hiện khá dài, cho nên nó thường trùng với mục tiêu dài hạn. và thường có thời gian khoảng 2, 5, 10 năm trở lên.

- Mục tiêu Chiến lược dài hạn nên tập trung vào những vấn đề lớn, then chốt của, doanh nghiệp như: thị phần, vị thế cạnh tranh, mức lợi nhuận, năng suất, công nghệ, trách nhiệm với công chức công ty, cộng đồng, xã hội

- Trên cơ sở đó, cần phân chia và cụ thể hoá thành những mục tiêu ngắn hạn cho từng thời kỳ nhất định, thường từ một năm trở xuống, nhằm từng bước thực hiện mục tiêu dài hạn.



2.1.2. Các yêu cầu khi xác định mục tiêu

- Mục tiêu phải cụ thể, nêu bậc đặc trưng của mỗi ngành, lĩnh vực. phải chỉ rõ thời gian thực hiện và kết quả cuối cùng cần đạt được.
- Mục tiêu phải linh hoạt và thích ứng được với sự thay đổi của môi trường.
- Mục tiêu phải có khả năng đo lường được (kể cả mục tiêu định tính và định lượng) để làm cơ sở cho việc triển khai, kiểm tra và đánh giá chiến lược.
- Mục tiêu phải có tính hiện thực và thách thức vươn lên của toàn danh nghiệp.
- Mục tiêu phải có tính nhất quán và kế thừa.
- Mục tiêu phải đáp ứng được mong muốn và đòi hỏi của các bên có liên quan.

Nói một cách ngắn gọn, mục tiêu phải **SMART** (S – Specific (thực tiễn), M – Mesuarable (đo lường được), A – Assignable (phân định rõ ràng, thể hiện được trọng tâm), R – Realistic (khả thi, nhưng phải có tính thách thức), T – Timely (có thời hạn).

2.2. Các thành phần ảnh hưởng đến mục tiêu chiến lược

a. Chủ sở hữu của doanh nghiệp: người quản lý phải chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trước những người chủ sở hữu doanh nghiệp. Người chủ sở hữu thường quan tâm nhiều đến sự phát triển doanh nghiệp, đến lợi nhuận và sự tăng trưởng của vốn đầu tư tích lũy ... trong mối quan hệ giữa tích lũy - tiêu dùng, trước mắt – lâu dài.

b. Công nhân viên doanh nghiệp: Những người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp, họ thường quan tâm đến quyền lợi thiết thực của họ như : tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc, chế độ bảo hiểm, học hành

c. Khách hàng: Là những người đến với doanh nghiệp để thoả mãn những nhu cầu nhất định của họ. Họ luôn quan tâm đến những vấn đề như: giá cả chất lượng dịch vụ, khả năng cung cấp sản

phẩm, lợi ích trước mắt và lâu dài của sản phẩm, mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng....

d. Cộng đồng xã hội: Bao gồm các lực lượng chính quyền, đoàn thể giới trung gian ... Họ thường đòi hỏi doanh nghiệp có sự quan tâm đúng mức đến các vấn đề như : ô nhiễm môi trường, tiết kiệm tài nguyên thiên nhiên, phúc lợi cộng đồng, trách nhiệm kinh doanh, trách nhiệm xã hội ...

Cần nghiên cứu kết hợp giải quyết các yêu cầu khác nhau này trong mối quan hệ biện chứng và thống nhất mới có thể lâu dài cho doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu ý nghĩa cơ bản của tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh?
2. Trình bày cấu trúc của tầm nhìn ?
3. Giải thích vai trò của mục tiêu và các nguyên tắc xác định mục tiêu?
4. Các bên hữu quan là gì? Nêu khả năng ảnh hưởng của các bên hữu quan đến việc xác định mục tiêu của công ty.

Chương 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Mục tiêu:

- Giải thích được khái niệm và mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài.
- Trình bày được nội dung nghiên cứu môi trường bên ngoài (vĩ mô và vi mô).
- Mô tả tiến trình thực hiện công tác nghiên cứu môi trường bên ngoài.
- Giải thích được các phương pháp thu thập thông tin.
- Lập được ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh.

1. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI VÀ CÁC KHÁI NIỆM CÓ LIÊN QUAN

1.1. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài gồm những yếu tố, những lực lượng, những thể chế...xảy ra ở bên ngoài doanh nghiệp, doanh nghiệp không kiểm soát được, nhưng có ảnh hưởng đến hoạt động và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Môi trường bên ngoài bao gồm:

- Môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát).
- Môi trường vi mô (môi trường ngành/ môi trường cạnh tranh).

Môi trường bên ngoài bao gồm rất nhiều yếu tố, mục đích của nghiên cứu môi trường bên ngoài là nhằm nhận diện những cơ hội, cũng như những nguy cơ có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu môi trường bên ngoài không đặt ra ham vọng nghiên cứu tất cả các yếu tố của môi trường bên ngoài, mà chỉ giới hạn nghiên cứu những yếu tố có ảnh hưởng thực sự đến doanh nghiệp. Tùy thuộc vào đặc điểm của từng ngành, mục tiêu và chiến lược của từng doanh nghiệp mà những yếu tố này có thể khác nhau.

Môi trường bên ngoài thường xuyên thay đổi, kéo theo những tác động đến doanh nghiệp cũng thay đổi, để đảm bảo cho quá trình quản trị chiến lược thành công, thì phải tiến hành nghiên cứu môi trường bên ngoài thường xuyên, liên tục, không ngừng nghỉ, không thể dựa vào kết quả nghiên cứu môi trường bên ngoài của giai đoạn cũ để xây dựng chiến lược cho giai đoạn mới.

1.2. Các khái niệm có liên quan

1.2.1. Môi trường vĩ mô

Là môi trường bao trùm lên hoạt động của tất cả các doanh nghiệp, có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tất cả các doanh nghiệp. Môi trường này được xác lập bởi các yếu tố vĩ mô như: các điều kiện kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa – xã hội, tự nhiên, nhân khẩu học, kỹ thuật – công nghệ.

Khi nghiên cứu môi trường vĩ mô, cần lưu ý các vấn đề sau:

- Môi trường vĩ mô có ảnh hưởng lâu dài đến các doanh nghiệp.
- Môi trường vĩ mô thay đổi sẽ kéo theo sự thay đổi của môi trường vi mô/ môi trường ngành và môi trường bên trong của doanh nghiệp. Do đó, sự thay đổi của môi trường vĩ mô sẽ ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp.
- Các yếu tố của môi trường vĩ mô tác động lên tất cả các ngành kinh tế, các doanh nghiệp, nhưng mức độ và tính chất tác động không giống nhau.
- Các doanh nghiệp có thể tận dụng được những cơ hội, giảm thiểu được những nguy cơ, chứ không thể thay đổi sự ảnh hưởng của môi trường vĩ mô được.
- Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể độc lập ảnh hưởng đến doanh nghiệp, nhưng cũng có thể gây ảnh hưởng cho doanh nghiệp trong mối liên kết với các yếu tố khác.

1.2.2. Môi trường vi mô

Môi trường vi mô là môi trường gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động và cạnh tranh của doanh nghiệp xảy ra trực tiếp trong môi trường này.

Theo Michael Porter, trong bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào môi trường vi mô cũng gồm 5 nhân tố tác động: Môi đe dọa của những người gia nhập ngành; Sức mạnh đàm phán của nhà cung cấp; Sức mạnh đàm phán của người mua; Môi đe dọa của sản phẩm thay thế; cường độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

2. Ý NGHĨA VÀ MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

2.1. Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài

Hoạch định chiến lược mà không gắn với môi trường bên ngoài cũng không khác nào người mù vẽ đường đi.

Hoạch định chiến lược cần phải tiến hành phân tích môi trường bên ngoài và bên trong, để xác định được các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu, trên cơ sở kết hợp các yếu tố đó mới có thể đưa ra và lựa chọn chiến lược phù hợp.

Thực tế cho thấy, những yếu tố của môi trường bên ngoài có ảnh hưởng rất lớn đến tất cả các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và tổ chức trên thế giới. Sự thay đổi của những yếu tố môi trường bên ngoài sẽ kéo theo sự thay đổi nhu cầu của người tiêu dùng đối với những sản phẩm, dịch vụ...Đòi hỏi phải cải tiến, nâng cấp những sản phẩm hiện có và phát triển các sản phẩm mới. Để đáp ứng yêu cầu đó, các doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược kinh doanh và chiến lược cấp chức năng, chiến lược định vị sản phẩm, phân khúc thị trường và việc lựa chọn các nhà cung cấp, khách hàng để mua hoặc bán. Nhận diện và đánh giá được các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài cho phép doanh nghiệp xác định được chính xác, rõ ràng sứ mạng/ nhiệm vụ của mình, xây dựng chiến lược để đạt được các mục tiêu dài hạn và các chính sách nhằm đạt được các mục tiêu hàng năm. Và ngay cả việc phân tích, đánh giá môi trường bên trong muốn chính xác cũng phải gắn chặt với môi trường bên ngoài. Người ta chỉ có thể xác định doanh nghiệp mạnh, yếu những điểm nào, mức độ mạnh, yếu ra sao? một khi so sánh với các chuẩn mực, so sánh với các doanh nghiệp khác. Và mức độ mạnh, yếu cũng cần được xem xét ở từng thời điểm.

Ví dụ: Cùng một hệ thống quản lý thông tin của doanh nghiệp, vào những năm tám mươi của thế kỷ 20 sẽ được đánh giá là mạnh, nhưng đến những năm 90 sẽ được xem là bình thường, và cũng chính hệ thống đó bị đánh giá là yếu nếu xem xét vào thập niên đầu của thế kỷ 21. Vì vậy, phân tích môi trường bên ngoài là một bộ phận không thể thiếu được của quản trị chiến lược.

Đặc biệt, trong điều kiện hội nhập kinh tế và toàn cầu hóa, trong bối cảnh hậu khủng hoảng, khi bản đồ kinh tế thế giới đang được vẽ lại, những đổi thay to lớn và nhanh chóng đang diễn ra từng ngày, thì phân tích môi trường bên ngoài lại càng có ý nghĩa, càng được các nhà quản trị chiến lược quan tâm.

2.2. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài

Một nội dung cốt lõi của Quản trị chiến lược là các doanh nghiệp/ tổ chức cần xây dựng được những chiến lược tận dụng được hết mọi cơ hội và tránh/ giảm bớt tác hại của nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Vì vậy, việc xác định, kiểm soát và đánh giá các cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài là một trong những điều kiện tiên quyết đảm bảo sự thành công cho doanh nghiệp.

Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài là phát hiện một danh mục có giới hạn các cơ hội mà môi trường bên ngoài có thể mang lại cho doanh nghiệp và các nguy cơ từ môi trường này mà doanh nghiệp nên tránh.

Việc phân tích môi trường bên ngoài phải được thực hiện một cách khách quan, liên tục, trên cơ sở các thông tin đầy đủ và chính xác, phải nhanh nhạy, sáng tạo nhằm xác định kịp thời những cơ hội doanh nghiệp cần tận dụng, những nguy cơ cần né tránh, thậm chí tìm cách biến nguy cơ thành cơ hội.

3. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.1. Nghiên cứu môi trường vĩ mô

3.1.1. Môi trường kinh tế (Economic environment)

Môi trường kinh tế chỉ bản chất, mức độ tăng trưởng và định hướng phát triển của nền kinh tế, trong đó doanh nghiệp hoạt động. Phân tích môi trường kinh tế có ý nghĩa quan trọng, bởi nó bao gồm những yếu tố ảnh hưởng đến sức mua và kết cấu tiêu dùng. Mà chiến lược của mọi doanh nghiệp đều liên quan đến đầu ra, đến thị trường. Thị trường cần đến sức mua lẫn con người. Vì vậy các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược của doanh nghiệp, đặc biệt quan trọng là các yếu tố sau: Tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát.

a. Tốc độ tăng trưởng kinh tế:

Biểu hiện qua xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP). Số liệu về tốc độ tăng trưởng của GDP và GNP hàng năm sẽ cho biết tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và tốc độ tăng của thu nhập bình quân đầu người. Từ đó cho phép dự đoán dung lượng thị trường của từng ngành và thị phần của doanh nghiệp.

Tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đã được 28 năm liên tục: 1986 – 2005 đạt 6,76%; 2001 -2007 : 7,6%/năm; Năm 2005 tăng 8,4%; 2006: 8,2%; 2007: 8,5%. Năm 2008 mặc dù kinh tế thế giới lâm vào khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế, nhưng GDP của Việt Nam vẫn tăng 6,2%; Năm 2009 dự kiến tăng 5-5,5%. Tăng trưởng đã có ảnh hưởng lớn đến thị trường, làm cho tốc độ tăng trưởng của thị trường Việt Nam trong những năm qua khá cao.

Năm 2010, kinh tế của Việt Nam tiếp tục có sự phục hồi nhanh chóng sau tác động của khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Hình 1 cho thấy có cải thiện tốc độ tăng GDP theo các quý trong năm 2010. Tốc độ tăng GDP quý I đạt 5,83%, quý II là 6,4%, quý III tăng lên 7,14% và dự đoán quý IV sẽ đạt 7,41%. Ước tính GDP cả năm 2010 có thể tăng 6,7%, cao hơn nhiệm vụ kế hoạch (6,5%). Trong bối cảnh kinh tế thế giới vẫn phục hồi chậm chạp và trong nước gặp phải nhiều khó khăn, kinh tế Việt Nam đạt được tốc độ tăng trưởng tương đối cao như trên là một thành công. Với kết quả này tốc độ tăng trưởng GDP cả giai đoạn 2006-2010 đạt bình quân 7%/năm và thu nhập quốc dân bình quân đầu người năm 2010 ước đạt 1.160 USD.

b. Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế:

Những yếu tố này có ảnh hưởng tới xu thế tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, và do đó ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp.

Lãi suất ảnh hưởng trực tiếp và rất lớn đến mức lợi nhuận của doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh. Đồng thời khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn nên cũng sẽ làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

c. Xu hướng của tỷ giá hối đoái:

Sự thay đổi của tỷ giá hối đoái có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động xuất nhập khẩu và ảnh hưởng tới hoạt động của cả nền kinh tế. Đối với các doanh nghiệp nó có thể làm thay đổi những điều kiện kinh doanh, đặc biệt trong điều kiện hội nhập thì những ảnh hưởng này càng lớn. Yếu tố tỷ giá tạo ra những cơ hội và nguy cơ khác nhau đối với các doanh nghiệp khác nhau, đặc

biệt nó có tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu. Thông thường, chính phủ sử dụng công cụ tỷ giá để điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho nền kinh tế.

d. Mức độ lạm phát:

Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua xã hội bị giảm sút và nền kinh tế bị đình trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

Ngoài 4 yếu tố trên, khi phân tích môi trường kinh tế ở Việt Nam người ta còn chú ý phân tích một số yếu tố khác, như: hoạt động xuất nhập khẩu, thu hút vốn đầu tư nước ngoài, hệ thống thuế và mức thuế, biến động của thị trường chứng khoán..

3.1.2. Môi trường chính trị và hệ thống luật pháp (Political environment and law system)

Môi trường chính trị bao gồm nhà nước, pháp luật và các hoạt động điều hành của nhà nước. Hiểu một cách đầy đủ hơn thì môi trường chính trị bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng chính trị ngoài giao của chính phủ và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên thế giới.

Có thể hình dung sự tác động của môi trường chính trị và pháp luật đối với các doanh nghiệp như sau:

- Luật pháp : đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép, hoặc những ràng buộc đòi hỏi các doanh nghiệp phải tuân thủ. Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của luật pháp và chấp hành tốt những quy định của pháp luật.

- Chính phủ là cơ quan giám sát, duy trì, thực hiện pháp luật và bảo vệ lợi ích quốc gia. Chính phủ có vai trò to lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ, và các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các doanh nghiệp, chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế, vừa đóng vai trò là khách hàng quan trọng đối với doanh nghiệp và sau cùng chính phủ cũng đóng vai trò là nhà cung cấp các dịch vụ cho doanh nghiệp, như : cung cấp thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác...

Như vậy, để tận dụng được cơ hội và giảm thiểu nguy cơ, các doanh nghiệp phải nắm bắt cho được những quan điểm, những quy định, ưu tiên, chương trình chi tiêu của chính phủ và cũng phải thiết lập mối quan hệ tốt đẹp, thậm chí có thể tiến hành vận động hành lang khi cần thiết nhằm tạo ra môi trường thuận lợi cho hoạt động của mình.

- Các xu hướng chính trị và đối ngoại: chứa đựng những tín hiệu và mầm mống cho sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Do vậy, các nhà quản trị chiến lược cần phải nhạy cảm với những thay đổi này.

Những biến động phức tạp trong môi trường chính trị và pháp luật tạo ra những cơ hội và rủi ro đối với các doanh nghiệp, ví dụ: một quốc gia thường xuyên có xung đột, nội chiến xảy ra liên miên, đường lối chính sách không nhất quán sẽ là một trở ngại lớn đối với các doanh nghiệp. Xu thế hòa bình, hợp tác, tôn trọng quyền tự quyết của các dân tộc đang là xu thế chủ đạo hiện nay. Việc nhà nước ta thực hiện chính sách ổn định môi trường chính trị và “Việt Nam muốn là bạn của tất cả các nước” là một điều kiện thuận lợi cho hoạt động của các doanh nghiệp.

3.1.3. Môi trường văn hóa – xã hội (Cultural- Social environment)

Môi trường văn hóa – xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự thay đổi của các yếu tố văn hóa – xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường xảy ra chậm hơn so với các yếu tố khác. Sự tác động của các yếu tố văn hóa xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, thậm chí nhiều lúc khó có thể nhận biết được. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hóa – xã hội thường rất rộng: “nó xác định cách thức người ta sống, làm việc, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm – dịch vụ”. Như vậy những hiểu biết về mặt văn hóa – xã hội sẽ là cơ sở quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở các tổ chức. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hóa xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động kinh doanh như: 1/ Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; 2/ Những phong tục tập quán truyền thống; 3/ Những quan tâm và ưu tiên của xã hội.

Các biến số cần đặc biệt quan tâm khi nghiên cứu môi trường văn hóa – xã hội:

- Các yếu tố văn hóa: trong đó đặc biệt chú ý hệ thống các giá trị (chuẩn mực, đạo đức, quan niệm); Quan điểm về chất lượng cuộc sống, đạo đức, lối sống, thẩm mỹ, nghề nghiệp, phong tục, tập quán, truyền thống.

- Trình độ nhận thức học vấn chung trong xã hội.

- Lao động nữ trong lực lượng lao động.

- Khuynh hướng tiêu dùng.

Môi trường văn hóa – xã hội tạo ra rất nhiều cơ hội và nguy cơ cho các doanh nghiệp. Những doanh nghiệp nhanh chóng nắm bắt những cơ hội này sẽ có thể thành công rất lớn. Một trong những thay đổi đang diễn ra trong môi trường văn hóa – xã hội là xã hội đang thay đổi về cách nhìn đối với phụ nữ. Vai trò của người phụ nữ đang được đánh giá lại. Tại Mỹ, tạp chí “Women power” tháng 9/1999 đã đưa ra nhận định: “Số lao động nữ được đào tạo đầy đủ, làm việc chăm chỉ đang nhân đôi lực lượng lao động tài năng của nước Mỹ, cung cấp cho quốc gia này một lợi thế cạnh tranh to lớn so với các nước kém sự tham gia đầy đủ của nữ giới vào nền kinh tế. Ở cả phương Đông lẫn phương Tây, hiện tượng hai vợ chồng cùng đi làm đã trở nên phổ biến hơn trước và được xã hội chấp nhận. Sự thay đổi này tạo cơ hội lớn cho ngành dịch vụ bán lẻ, đặc biệt các hình thức bán lẻ hiện đại (siêu thị, cửa hàng tiện dụng) phát triển. Ngành công nghiệp đóng gói cũng có cơ hội phát triển theo. Các gia đình trẻ, ít người và thành đạt ngày một nhiều, tạo cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp kinh doanh chung cư cao cấp, các doanh nghiệp đồ gỗ, trang trí nội thất lắp ghép hiện đại... Một xu thế khác là, người dân ngày càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề môi trường và sức khỏe. Điều này đã tạo cơ hội cho các doanh nghiệp đang hoạt động trong những ngành liên quan đến vấn đề môi trường và sức khỏe, ví dụ: các tổ chức y tế, các cửa hàng bán hoa quả, sản phẩm từ sữa, sản phẩm dinh dưỡng, các trung tâm thể hình... Mặt khác, cũng chính sự thay đổi này đã đặt ra những tiêu chuẩn cao về vệ sinh an toàn thực phẩm, bảo vệ môi trường, môi sinh, đòi hỏi truy suất nguồn gốc sản phẩm, đây chính là những thách thức lớn cho các doanh nghiệp kinh doanh chế biến thực phẩm, chỉ có những ai vượt qua được những thách thức này thì mới có thể tồn tại và phát triển.

3.1.4. Môi trường dân số (Demographics environment)

Môi trường dân số bao gồm những yếu tố: quy mô dân số, mật độ dân số, tuổi tác, giới tính, chủng tộc, trình độ học vấn, nghề nghiệp...

Những biến số cần nghiên cứu:

- Tổng số dân, số người trong độ tuổi lao động.

- Tỷ lệ tăng dân số.

- Các biến đổi về cơ cấu dân số (tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, thu nhập...).

- Tuổi thọ, cơ cấu tuổi tác.
- Hôn nhân, cơ cấu gia đình.
- Trình độ văn hóa.
- Xu hướng dịch chuyển dân cư giữa các vùng...

Môi trường dân số là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là môi trường văn hóa – xã hội và môi trường kinh tế. Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội, từ đó ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Những thông tin của môi trường dân số cũng cấp những dữ liệu quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược tiếp thị...

Dân số trung bình cả nước năm 2010 ước tính 86,93 triệu người, tăng 1,05% so với năm 2009, bao gồm dân số nam 42,97 triệu người, chiếm 49,4% tổng dân số cả nước, tăng 1,09%; dân số nữ 43,96 triệu người, chiếm 50,6%, tăng 1%. Trong tổng dân số cả nước năm 2010, dân số khu vực thành thị là 26,01 triệu người, chiếm 29,9% tổng dân số, tăng 2,04% so với năm trước; dân số khu vực nông thôn là 60,92 triệu người, chiếm 70,1%, tăng 0,63%. Tỷ lệ giới tính của dân số năm 2010 ở mức 97,7 nam trên 100 nữ. Năm 2009, tỷ lệ này là 97,6/100. Đây là vấn đề đáng lo ngại về sự mất cân bằng giới tính trong thời gian tới. Nếu không có giải pháp hữu hiệu thì rất có thể trong tương lai, nhiều người đàn ông Việt Nam khó có cơ hội lấy được vợ.

3.1.5. Môi trường tự nhiên (Natural environment)

Môi trường tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, sự trong sạch của môi trường nước và không khí... đảm bảo các yếu tố đầu vào cần thiết và môi trường hoạt động cho các doanh nghiệp và tổ chức.

Những yếu tố cần nghiên cứu:

- Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, khí hậu.
- Các loại tài nguyên, khoáng sản và trữ lượng.
- Nguồn năng lượng.
- Tình hình khai thác và sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên.
- Vấn đề môi trường và ô nhiễm môi trường; Sự quan tâm của chính phủ và cộng đồng đến môi trường.

Tình trạng môi trường tự nhiên: Ô nhiễm môi trường ngày càng nghiêm trọng, sự cạn kiệt và khan hiếm của nguồn tài nguyên thiên nhiên và năng lượng; Sự mất cân bằng của môi trường sinh thái... Những cái giá mà con người phải trả cho sự xuống cấp của môi trường tự nhiên là hết sức to lớn, khó có thể tính hết được. Ngày nay dư luận của cộng đồng cũng như sự lên tiếng của các tổ chức quốc tế về bảo vệ môi trường đang đòi hỏi luật pháp các nước phải khắt khe hơn, nhằm cải tạo và duy trì điều kiện của môi trường tự nhiên. Trong bối cảnh như vậy, chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp phải đáp ứng các yêu cầu sau:

1/ Ưu tiên cho sự phát triển bền vững – phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh hoặc dịch vụ nhằm khai thác tốt các điều kiện và lợi thế của môi trường tự nhiên, trên cơ sở đảm bảo sự duy trì, tái tạo, đặc biệt nếu có thể góp phần phát triển hơn nữa các yếu tố lợi thế của môi trường tự nhiên.

2/ Phải có ý thức tiết kiệm và sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên thiên nhiên, đặc biệt chuyển dần từ việc sử dụng các nguồn tài nguyên không thể tái sinh trong tự nhiên sang sử dụng các vật liệu nhân tạo.

3/ Đẩy mạnh việc nghiên cứu phát triển công nghệ, sản phẩm góp phần bảo vệ môi trường, môi sinh, giảm thiểu tối đa những tác động gây ô nhiễm môi trường do hoạt động của doanh nghiệp gây ra.

3.1.6. Môi trường công nghệ (technological environment)

Môi trường công nghệ - những lực lượng tạo nên các công nghệ mới, tạo nên sản phẩm mới và các cơ hội mới.

Những yếu tố cần quan tâm khi nghiên cứu môi trường công nghệ:

- Sự ra đời của những công nghệ mới.
- Tốc độ phát minh và ứng dụng công nghệ mới.
- Những khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển.
- Luật sở hữu trí tuệ, bảo vệ bản quyền, tác quyền.
- Luật chuyển giao công nghệ.
- Áp lực và chi phí cho việc phát triển và chuyển giao công nghệ mới...

Đây là những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và nguy cơ đối các doanh nghiệp. Trong một thế giới phẳng với cuộc cách mạng khoa học công nghệ tiến nhanh như vũ bão, thì môi trường công nghệ có ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược của các doanh nghiệp. Thay đổi công nghệ cho phép tạo ra hàng loạt sản phẩm mới với tính năng, chất lượng vượt trội chỉ trong một đêm, nhưng cũng chính những thay đổi công nghệ sẽ làm cho những sản phẩm hiện hữu bị lạc hậu, thải hồi cũng chỉ sau một đêm. Như vậy, sự thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt, đem đến cả cơ hội và nguy cơ.

Dễ dàng thấy rằng, những thay đổi trong môi trường công nghệ mở ra cho doanh nghiệp rất nhiều cơ hội, có thể nêu một số biểu hiện:

- Công nghệ mới có thể tạo điều kiện giúp doanh nghiệp sản xuất sản phẩm rẻ hơn, với chất lượng tốt hơn, có khả năng cạnh tranh cao hơn.
- Sự ra đời của công nghệ mới và khả năng chuyển giao công nghệ mới vào các ngành khác, lĩnh vực khác, hoặc khu vực địa lý khác có thể tạo ra những cơ hội rất quan trọng để phát triển sản xuất và hoàn thiện sản phẩm ở ngành/lĩnh vực/ khu vực địa lý tiếp nhận công nghệ mới.
- Nhờ sự ra đời của công nghệ mới có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

Bên cạnh những cơ hội, sự thay đổi trong môi trường công nghệ cũng có thể đặt doanh nghiệp trước những thách thức hết sức lớn lao, cụ thể:

- Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.
- Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời nhanh chóng và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng khả năng cạnh tranh.
- Sự ra đời của công nghệ mới xuất hiện những người mới gia nhập ngành, làm tăng thêm áp lực cạnh tranh các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành. Mà thông thường, các doanh nghiệp đến sau thường có lợi thế trong việc ứng dụng công nghệ mới hơn những doanh nghiệp hiện hữu trong ngành, nên sẽ có khả năng cạnh tranh cao hơn.

- Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, đòi hỏi doanh nghiệp phải rút ngắn thời gian khấu hao, rút ngắn quy trình R&D so với trước.

Khi nghiên cứu môi trường công nghệ cần lưu ý:

1/ Áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ sẽ là khác nhau trong những ngành khác nhau. Các ngành truyền thông, điện tử, hàng không, dược phẩm luôn có tốc độ đổi mới công nghệ cao, do đó, mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ thường cao hơn so với ngành dệt, ngành lâm nghiệp, công nghiệp luyện kim.

2/ Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu phát triển – khi có sự phù hợp với các phương hướng ưu tiên của chính phủ. Nếu các doanh nghiệp biết tranh thủ được những cơ hội này thì quá trình hoạt động sẽ thuận lợi hơn rất nhiều.

3.1.7. Môi trường toàn cầu (Global environment)

Trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hóa, không có một quốc gia, doanh nghiệp nào lại không có mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp với nền kinh tế thế giới, những mối quan hệ này đang hàng ngày hàng giờ phát triển mạnh mẽ, đa dạng, phức tạp và tác động lên doanh nghiệp. Vì vậy, sẽ là khiếm khuyết, nếu phân tích môi trường vĩ mô của một doanh nghiệp mà lại chỉ giới hạn ở phân tích môi trường trong nước mà bỏ qua môi trường toàn cầu.

Môi trường toàn cầu bao gồm môi trường của các thị trường mà doanh nghiệp có liên quan. Khi phân tích môi trường vĩ mô của các thị trường này cũng cần phân tích môi trường kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa – xã hội, công nghệ, tự nhiên... Sự thay đổi trong môi trường toàn cầu sẽ ảnh hưởng đến quyết định chiến lược của doanh nghiệp. Ví dụ, trước đây, Cộng hòa Liên bang Đức là nước xuất khẩu lớn nhất thế giới, thì trong chiến lược tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu của doanh nghiệp chỉ tính đến việc chuẩn bị những điều kiện cần thiết để gia nhập chuỗi cung ứng của Đức, Nhật, Mỹ. Trong nửa đầu năm 2009, Trung Quốc đã vượt Đức và trở thành nước xuất khẩu lớn nhất thế giới. Trong bối cảnh đó, doanh nghiệp cần thay đổi chiến lược, nghiên cứu và chuẩn bị cả điều kiện để gia nhập các chuỗi cung ứng của Trung Quốc.

Tuy nhiên, vấn đề nghiên cứu môi trường toàn cầu được đặt ra ở những mức độ khác nhau tùy theo từng loại doanh nghiệp và mức độ hội nhập của chúng. Ở đây có thể chia ra hai loại:

1/ Đối với doanh nghiệp chỉ hoạt động ở thị trường trong nước: Đối với doanh nghiệp này cần nghiên cứu môi trường toàn cầu, vì:

- Tính phụ thuộc lẫn nhau về nhiều mặt giữa các quốc gia trong cộng đồng thế giới ngày càng rõ rệt. Vì vậy, những thay đổi của môi trường toàn cầu chắc chắn sẽ tác động và làm thay đổi các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường cạnh tranh trong nước. Ví dụ, Thái Lan bị khủng hoảng chính trị, môi trường bất ổn là cơ hội cho ngành du lịch Việt Nam phát triển. Hãng dệt Trung Quốc bị kiện bán phá giá ở thị trường Bắc Mỹ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, Ấn Độ thâm nhập thị trường này. Sữa Trung Quốc bị nhiễm melamin, tạo cơ hội lớn cho các công ty sữa lớn của Việt Nam tăng doanh thu và thu được lợi nhuận lớn.

- Trong nhiều trường hợp, mặc dù doanh nghiệp không trực tiếp quan hệ với thị trường nước ngoài, nhưng nó có thể quan hệ gián tiếp ở đầu vào hoặc đầu ra thông qua việc mua bán một loại vật tư thiết bị hoặc một loại sản phẩm nào đó qua một doanh nghiệp khác trong nước. Ví dụ, doanh nghiệp bán sản phẩm của mình cho các công ty xuất khẩu, thông qua nhà xuất khẩu các sản phẩm sẽ được bán ra nước ngoài. Khi nhu cầu đối với loại sản phẩm đó thay đổi thì bản thân doanh nghiệp sản xuất cũng bị ảnh hưởng.

2/ Đối với doanh nghiệp hoạt động trên thương trường quốc tế.

Việc phân tích môi trường vĩ mô ở nước ngoài cũng thực hiện theo logic giống như phân tích môi trường vĩ mô trong nước, nhưng cần tập trung phân tích kỹ môi trường chính trị - pháp luật, môi trường văn hóa – xã hội, vì có thể có những khác biệt rất lớn so với môi trường trong nước.

Tuy nhiên tùy thuộc vào hình thức kinh doanh trên thương trường quốc tế, mà mức độ phân tích môi trường toàn cầu của các doanh nghiệp có khác nhau.

3.2. Nghiên cứu môi trường vĩ mô

Nghiên cứu môi trường vĩ mô là một nội dung hết sức quan trọng không thể thiếu của quá trình quản trị chiến lược. Môi trường vĩ mô, còn gọi là môi trường cạnh tranh/ môi trường ngành, là môi trường gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp, phần lớn các hoạt động và cạnh tranh của doanh nghiệp đều xảy ra trực tiếp trong môi trường này.

Michael E.Porter, giáo sư nổi tiếng về chiến lược kinh doanh của trường kinh doanh Harvard, đưa ra mô hình 5 lực lượng cạnh tranh, giúp các nhà quản trị chiến lược phân tích môi trường vĩ mô, nhận diện được những cơ hội và nguy cơ từ môi trường này. Theo Porter, năm lực lượng cạnh tranh đó là:

- Nguy cơ nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.
- Sức mạnh đàm phán của nhà cung cấp.
- Sức mạnh đàm phán của người mua.
- Đe dọa của các sản phẩm thay thế.
- Cường độ cạnh tranh giữa những doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

Sức mạnh của các lực lượng cạnh tranh trong ngành sẽ quyết định mức độ đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận của ngành. Theo M.Porter, các lực lượng cạnh tranh càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các doanh nghiệp hiện tại trong việc tăng giá và thu được lợi nhuận cao hơn, ngược lại khi lực lượng cạnh tranh yếu sẽ tạo ra các cơ hội cho các doanh nghiệp trong ngành thu được lợi nhuận cao hơn. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần nghiên cứu năm lực lượng cạnh tranh và căn cứ vào những điều kiện bên trong của mình để quyết định lựa chọn một vị trí thích hợp trong ngành, nhằm đối phó với các lực lượng cạnh tranh một cách tốt nhất hoặc có thể tác động đến chúng theo hướng có lợi cho mình.

Cũng theo Porter, tính chất tác động của năm lực lượng cạnh tranh có thể thay đổi theo thời gian và bị ảnh hưởng bởi các đặc điểm kinh tế, kỹ thuật của ngành.

3.2.1. Nguy cơ nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng

Đối thủ cạnh tranh tiềm năng là những đối thủ cạnh tranh có thể tham gia thị trường của ngành trong tương lai hình thành những đối thủ cạnh tranh mới. Khi đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện sẽ khai thác những năng lực sản xuất mới, giành lấy thị phần, gia tăng áp lực cạnh tranh ngành và làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh mới sẽ ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, vì vậy, phải phân tích các đối thủ tiềm ẩn này, nhằm đánh giá những nguy cơ do họ gây ra cho doanh nghiệp.

Đối thủ cạnh tranh mới có thể xuất hiện thông qua các con đường:

- Xuất khẩu.
- Liên doanh.
- Đầu tư trực tiếp dưới hình thức 100% vốn nước ngoài.
- Mua lại các công ty khác trong ngành.

Nguy cơ xâm nhập vào một ngành phụ thuộc rất nhiều vào các rào cản xâm nhập thể hiện qua phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện hữu mà các đối thủ mới có thể dự đoán. Nếu các rào cản cao hay các đối thủ mới có thể dự đoán được sự phản kháng quyết liệt của các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành thì khả năng xâm nhập của các đối thủ mới sẽ thấp và ngược lại.

Có nhiều quan điểm khác nhau về số lượng nguồn rào cản. Theo nhà kinh tế học Joe Bain (1956), có ba nguồn rào cản chính ngăn cản sự xâm nhập, đó là:

- Sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm của công ty.
- Lợi thế tuyệt đối về chi phí.
- Lợi thế kinh tế theo qui mô.

Theo Michael E. Porter, có sáu nguồn rào cản xâm nhập chủ yếu:

- Lợi thế kinh tế theo qui mô: giảm chi phí do sản xuất hàng loạt hay sản xuất khối lượng lớn sản phẩm được tiêu chuẩn hóa; được chiết khấu do mua số lượng lớn vật tư, thiết bị, nguyên nhiên vật liệu; nhờ phân bổ chi phí cố định cho khối lượng lớn sản phẩm được sản xuất hoặc quảng cáo đại trà giúp hạ thấp chi phí quảng cáo trên từng sản phẩm.
- Sự khác biệt của sản phẩm.
- Các đòi hỏi về vốn: chi phí quảng cáo lớn, đầu tư lớn cho công tác nghiên cứu để phát triển sản phẩm mới...
- Chi phí chuyển đổi: Là chi phí mà người mua phải trả một lần cho việc thay đổi từ việc mua sản phẩm của người này sang việc mua sản phẩm của người khác. Các chi phí có thể gồm: chi phí đào tạo nhân viên, giá của thiết bị mới kèm theo, chi phí và thời gian để kiểm tra nguồn lực mới...
- Khả năng tiếp cận với các kênh phân phối.
- Những bất lợi về chi phí không liên quan đến qui mô: bí quyết, đặc điểm thiết kế thông qua đăng ký phát minh hoặc bí mật; sự tiếp cận nguồn nguyên liệu thô thuận lợi; các doanh nghiệp hiện tại có vị trí thuận lợi hơn đối thủ mới; sự trợ cấp của chính phủ ưu tiên cho các doanh nghiệp hiện tại; đường cong kinh nghiệm.

Và một nguồn rào cản quan trọng, không thể không nhắc đến khi nghiên cứu môi trường vi mô, đó là chính sách của chính phủ. Thông qua việc cấp phép hay đưa ra các yêu cầu đặc biệt (về vốn, trình độ công nghệ, tiêu chuẩn kỹ thuật, tiêu chuẩn vệ sinh môi trường, sử dụng lao động chất lượng cao, lao động địa phương...) chính phủ có thể kiểm soát sự xâm nhập vào một ngành nào đó. Ví dụ: qui định kinh doanh dược phẩm, ngân hàng, logistics...

3.2.2. Sức mạnh đàm phán từ nhà cung cấp

Nhà cung cấp có thể tạo ra các cơ hội cho doanh nghiệp khi giảm giá bán, tăng chất lượng sản phẩm, tăng chất lượng các dịch vụ kèm theo; ngược lại cũng có thể gây ra nguy cơ cho các doanh nghiệp khi tăng giá bán, giảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ, không đảm bảo số lượng và thời gian cung ứng...

Những thông tin cần thu thập để nghiên cứu nhà cung cấp:

- Có bao nhiêu nhà cung cấp?
- Những nguy cơ có thể đến từ phía nhà cung cấp?
- Quan hệ cung – cầu?
- Lợi thế trong đàm phán?
- Khả năng cung cấp lâu dài?
- Khả năng đa dạng hóa sản phẩm?
- Giá cả hàng hóa được cung cấp?

- Mạng lưới bán hàng?
- Các điều kiện bán hàng của nhà cung cấp?
- Các dịch vụ sau bán hàng?
- Khả năng đổi mới công nghệ?
- Khả năng liên doanh với nhà cung cấp?
- Khả năng chuyển đổi sang nhà cung cấp khác của doanh nghiệp?
- Mức độ quan trọng của doanh nghiệp đối với nhà cung cấp?
- Khả năng kết hợp dọc thuận chiều về phía trước của nhà cung cấp để cạnh tranh trực tiếp với doanh nghiệp?
- Khả năng kết hợp dọc ngược chiều về phía sau của doanh nghiệp để tự cung cấp các yếu tố đầu vào?

Những lợi thế của nhà cung cấp:

- Có ít nhà cung cấp.
- Sự khác biệt của sản phẩm.
- Chi phí thay đổi nhà cung cấp cao.
- Không có khả năng kết hợp dọc ngược chiều về phía sau để tự cung cấp các yếu tố đầu vào.
- Nhà cung cấp có khả năng tự chủ cao.

3.2.3. Sức mạnh đàm phán của người mua/khách hàng

Những nội dung cần ưu ý khi phân tích khách hàng:

- Phân nhóm khách hàng: Tiến hành thu thập thông tin theo nhóm khách hàng về: nhu cầu, sở thích, long trung thành, các mối quan tâm về sản phẩm, giá cả, phân phối, chiêu thị. Những phân tích này giúp doanh nghiệp xác định việc định vị sản phẩm đã hợp lý chưa, thị trường còn phân khúc tiềm năng nào mà doanh nghiệp có thể tham gia không.
- Đánh giá sức mạnh đàm phán của khách hàng. Sức mạnh đàm phán của khách hàng càng cao thì doanh nghiệp lại càng phải hao tốn nhiều chi phí để duy trì mối quan hệ với khách hàng đó, bằng các cách giảm giá, tặng chiết khấu, tặng hoa hồng, tặng chất lượng, tặng dịch vụ hậu mãi, tặng khuyến mãi...

Khả năng mặc cả của khách hàng cao khi có các điều kiện sau:

- + Doanh số mua của khách hàng chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh số của doanh nghiệp.
- + Chi phí chuyển sang mua hàng của doanh nghiệp khác thấp.
- + Số lượng người mua ít.
- + Khả năng kết hợp ngược chiều với nhà cung cấp khác cao.
- + Mức độ ảnh hưởng của doanh nghiệp đến chất lượng sản phẩm của người mua thấp.

Áp lực từ phía người mua tồn tại chủ yếu dưới hai dạng: đòi giảm giá hoặc mặc cả để có chất lượng sản phẩm tốt hơn. Chính điều này là cho các đối thủ cạnh tranh hiện hữu chống lại nhau và làm suy giảm mức lợi nhuận của ngành.

3.2.4. Đe dọa của các sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là những sản phẩm khác về tên gọi và thành phần nhưng đem lại cho người tiêu dùng những tính năng, lợi ích tương đương như sản phẩm của doanh nghiệp. Sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế có thể dẫn tới nguy cơ làm giảm giá bán hoặc sụt giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp phải dự báo và phân tích xu hướng phát triển của các sản phẩm thay thế để nhận diện hết các nguy cơ do sản phẩm thay thế gây ra cho doanh nghiệp.

Những sản phẩm thay thế thường là kết quả của việc cải tiến hoặc bùng nổ công nghệ mới. Các doanh nghiệp muốn đạt lợi thế cạnh tranh phải dành nguồn lực phát triển hoặc áp dụng công nghệ mới vào chiến lược phát triển kinh doanh của mình hoặc tập trung cho chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

3.2.5. Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành

Đối thủ cạnh tranh là những đối thủ kinh doanh mặt hàng dịch vụ cùng loại với doanh nghiệp. Đối thủ cạnh tranh chia sẻ thị phần với doanh nghiệp và có thể vươn lên nếu có vị thế cạnh tranh cao hơn. Tính chất cạnh tranh trong ngành tăng hay giảm tùy thuộc vào quy mô thị trường, sự tăng trưởng của ngành và mức độ đầu tư của đối thủ cạnh tranh.

Các loại đối thủ cạnh tranh:

- Đối thủ cạnh tranh về ước muốn.
- Đối thủ cạnh tranh về loại sản phẩm.
- Đối thủ cạnh tranh về hình dạng/chủng loại, quy cách sản phẩm.
- Đối thủ cạnh tranh về nhãn hiệu.

Phân tích đối thủ cạnh tranh gồm các công việc:

- Nhận diện, phân loại, đánh giá, liệt kê đối thủ cạnh tranh theo khu vực thị trường.
- Thu thập và đánh giá thông tin về đối thủ cạnh tranh (nghiên cứu mục tiêu then chốt của đối thủ, các chiến lược và chính sách hiện tại đang sử dụng, tiềm năng, thế mạnh và điểm yếu của đối thủ)
- Dự đoán những phản ứng của đối thủ cạnh tranh
- Lựa chọn chiến lược, chiến thuật tương thích (tấn công hay né tránh, hay hợp tác) để đối phó với các đối thủ cạnh tranh.

Những nội dung cần thiết để phân tích đối thủ cạnh tranh:

- Chiến lược hiện tại: Tìm hiểu chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Xem đối thủ cạnh tranh đang cạnh tranh như thế nào? Các chiến lược của đối thủ cạnh tranh trong từng lĩnh vực hoạt động (chiến lược kinh doanh) và các chiến lược cấp chức năng, mối liên hệ giữa các chiến lược đó.

- Phân tích các tiềm năng: Cần phân tích tiềm năng của đối thủ cạnh tranh để nhận diện điểm mạnh điểm yếu của họ trong các lĩnh vực sau:

- + Các loại sản phẩm;
- + Hệ thống phân phối;
- + Marketing và bán hàng
- + Sản xuất và tác nghiệp;
- + Nghiên cứu và thiết kế công nghệ;
- + Giá thành;
- + Tiềm lực tài chính;
- + Nguồn nhân lực;
- + Bộ máy tổ chức, văn hóa tổ chức;
- + Năng lực quản lý;
- + Quan hệ xã hội;
- + Danh mục đầu tư của đối thủ...

- Nhận định ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh đối với ngành: Xem xét nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Để tìm hiểu nhận định của đối thủ cạnh tranh cần xem xét những vấn đề sau:

+ Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về ưu, nhược điểm và vị thế của họ về các vấn đề: chi phí, chất lượng sản phẩm, mức độ hiện đại của công nghệ... Các nhận định đó có chính xác không?

+ Những yếu tố về văn hóa (dân tộc, tôn giáo, phong tục, tập quán, giá trị, thái độ...), ảnh hưởng của những yếu tố đó đến thái độ của đối thủ cạnh tranh và nhận thức của họ đối với các sự kiện.

+ Nghiên cứu các khía cạnh lịch sử, danh tiếng của đối thủ cạnh tranh và ảnh hưởng của chúng lên chiến lược, chính sách của họ.

+ Nhận định của đối thủ về các doanh nghiệp khác trong ngành. Độ chính xác của những nhận định này?

+ Các giá trị chuẩn mực được thể chế hóa, các quy tắc xã hội, những quy tắc mà người lãnh đạo của đối thủ cạnh tranh lựa chọn, tán thành có ảnh hưởng đến quan điểm của họ không?

+ Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về nhu cầu xã hội/người tiêu dùng đối với sản phẩm của họ hoặc các xu hướng phát triển khác của ngành trong tương lai?

+ Đối thủ cạnh tranh dựa vào trực giác, kinh nghiệm hay phân tích là chính để xây dựng chiến lược? Tại đây, có bộc lộ điểm yếu nào không?

- Mục tiêu tương lai: Phân tích mục tiêu của đối thủ cạnh tranh nhằm giúp doanh nghiệp dự đoán:

+ Đối thủ cạnh tranh có bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại không?

+ Khả năng đối thủ cạnh tranh có thể thay đổi chiến lược như thế nào?

+ Khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước những thay đổi của môi trường bên ngoài?

+ Tính chất quan trọng của các sáng kiến mà đối thủ cạnh tranh đưa ra.

Các thông tin cần điều tra để biết được mục tiêu tương lai của đối thủ cạnh tranh:

+ Các mục tiêu về tài chính;

+ Phản ứng đối với các rủi ro;

+ Các hệ thống, đặc biệt hệ thống kế toán;

+ Quan điểm/ giá trị và thái độ về mặt tổ chức, văn hóa tổ chức;

+ Cơ cấu tổ chức.

Các thông tin quan trọng khác:

+ Các hệ thống kiểm soát và khuyến khích;

+ Các nhà quản trị cấp cao;

+ Các thành viên Hội đồng quản trị;

+ Sự nhất trí của Ban lãnh đạo.

Phân tích đối thủ cạnh tranh chủ yếu là nhằm tìm lời đáp cho các câu hỏi sau:

- Những điểm mạnh, điểm yếu chủ yếu của đối thủ cạnh tranh là gì?

- Những mục tiêu và chiến lược cơ bản của các đối thủ cạnh tranh là gì?

- Tại sao các đối thủ cạnh tranh lại phản ứng hiệu quả với các hướng kinh tế, văn hóa, xã hội, nhân khẩu, địa lý, chính trị, công nghệ để có vị thế cạnh tranh hiện nay.

- Các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp có vị trí như thế nào khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh?

- Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu có thể gây ra những nguy cơ như thế nào cho chiến lược của doanh nghiệp?

- Xếp hạng doanh số và lợi nhuận giữa các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, các yếu tố nào quyết định đến vị trí cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành?

Phân tích đối thủ cạnh tranh là một nội dung quan trọng của nghiên cứu môi trường vi mô, vì đối thủ cạnh tranh là một trong năm lực lượng cạnh tranh trong mô hình của M.Porter, một áp lực thường xuyên và đe dọa trực tiếp lên doanh nghiệp, khi áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng tăng lên thì càng đe dọa về vị trí và sự tồn tại của chúng.

Tính chất và cường độ của cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố:

- Các đối thủ cạnh tranh đông đảo hoặc có qui mô gần tương đương nhau.

Trong một ngành có quá nhiều doanh nghiệp hoặc có một số doanh nghiệp với qui mô và thực lực tương đương, thì khó có thể có được sự ổn định, bởi các doanh nghiệp có xu hướng cạnh tranh, đối chọi nhau trong cuộc chiến bất phân thắng bại. Ngược lại, khi ngành có mức độ tập trung hóa cao, hay bị điều khiển bởi một hoặc một số ít doanh nghiệp thì mức độ bình ổn cao hơn và doanh nghiệp hoặc những doanh nghiệp dẫn đầu có thể ổn định trật tự cũng như có thể đảm trách vai trò sắp xếp, phối hợp trong ngành thông qua các công cụ như dẫn đầu về giá.

- Tốc độ tăng trưởng của ngành.

Ngành có tốc độ tăng trưởng chậm sẽ biến cuộc cạnh tranh của các doanh nghiệp thành cuộc chiến quyết liệt để giữ, mở rộng thị phần. Trong khi đối với ngành có mức độ tăng trưởng cao thì việc cạnh tranh không quá căng thẳng, các doanh nghiệp có nhiều cơ hội tăng trưởng để đáp ứng nhu cầu đang tăng lên rất nhanh.

- Chi phí cố định và chi phí lưu kho cao.

Chi phí cố định cao buộc các doanh nghiệp phải khai thác hết năng lực sản xuất, điều này dẫn đến sự dư thừa sản phẩm và chắc chắn sẽ làm giảm giá bán. Chi phí cố định cao là tăng chi phí lưu kho, nếu không chấp nhận điều này thì doanh nghiệp càng đẩy mạnh tiêu thụ, dẫn tới một cuộc chiến khốc liệt giành thị phần và điều này có thể dẫn tới một cuộc cạnh tranh quyết liệt về giá.

- Sự thiếu vắng tính khác biệt của sản phẩm và về các chi phí chuyển đổi.

Nếu sản phẩm và dịch vụ của các doanh nghiệp không có sự khác biệt, đồng thời chi phí chuyển đổi không đáng kể thì việc lựa chọn của khách hàng chủ yếu dựa vào giá cả và cung cách phục vụ. Kết quả tất yếu là gây ra một cuộc cạnh tranh sống còn về các lĩnh vực này. Ngược lại, với sự khác biệt cao của sản phẩm và dịch vụ sẽ tạo ra cho người mua có những sở thích và tín nhiệm đối với những người bán nhất định nào đó, trường hợp này sẽ tạo ra các lớp ngăn cách chống cạnh tranh. Ngoài ra chi phí chuyển đổi cao cũng tạo ra những rào cản giảm bớt sự cạnh tranh.

- Ngành có năng lực dư thừa.

Lợi nhuận cao hoặc sự hấp dẫn của ngành có thể dẫn tới việc đầu tư ồ ạt vào ngành, điều này có thể tạo ra năng lực sản xuất dư thừa, các doanh nghiệp đều muốn tận dụng các năng lực này và có thể tạo ra một cuộc chiến về giá.

- Tính đa dạng của ngành.

Tính đa dạng của ngành phụ thuộc vào sự đa dạng về chiến lược, về nguồn gốc, về con người của các nhà cạnh tranh hiện hữu. Các mối quan hệ với công ty mẹ của họ, những mục đích khác nhau và các chiến lược cạnh tranh khác nhau. Khi một ngành có sự đa dạng cao, các doanh nghiệp phải mất một thời gian dài để thăm dò chính xác ý định của nhau và để đi đến một bộ “luật của cuộc chơi” cho toàn ngành.

- Sự đặt cược vào ngành cao.

Cuộc cạnh tranh trong ngành càng trở nên sôi động hơn nếu một loạt các hãng đặt cược với những mức cao vào sự thành công trong cuộc cạnh tranh này. Họ có thể sẵn sàng hy sinh lợi nhuận của mình làm cho cuộc cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn.

- Các rào cản rút lui.

Là rào cản ngăn chặn việc rút lui của doanh nghiệp ra khỏi ngành đang hoạt động. Trường hợp này xuất hiện khi hoạt động kinh doanh trong ngành không còn lợi nhuận nữa, doanh thu giảm mạnh, hàng hóa ứ đọng mà không có hướng giải quyết thỏa đáng, tình hình cuộc chiến về giá ngày càng gay gắt hơn... Tuy nhiên, việc rút lui khỏi ngành là điều không đơn giản vì phải chịu tổn thất lớn. Tổn thất càng lớn nghĩa là rào cản rút lui càng cao.

Các yếu tố hình thành rào cản rút lui gồm:

- + Các tài sản chuyên môn hóa;
- + Chi phí cố định cho việc rút lui: các thỏa thuận lao động, chi phí tái xây dựng, năng lực bảo dưỡng cho các bộ phận dự trữ và các loại khác;
- + Các mối liên hệ tương quan chiến lược: mối quan hệ qua lại giữa đơn vị với các đơn vị khác trong doanh nghiệp về hình ảnh, khả năng tiếp thị, khả năng tiếp cận với thị trường tài chính, các trang thiết bị chung...
- + Các rào cản tinh thần: tên tuổi của doanh nghiệp cụ thể, trách nhiệm và sự gắn bó với nhân viên, nỗi lo lắng về sự tổn hại cho sự nghiệp của mình, lòng tự hào và các nguyên nhân khác làm cho nhà quản trị chần chừ trong việc đưa ra quyết định hợp lý về sự rút lui.
- + Chính sách hạn chế của nhà nước và xã hội, bao gồm việc không cho phép hoặc các biện pháp ngăn chặn rút lui nhằm tránh việc sa thải lao động, làm tăng tỷ lệ thất nghiệp.

Phân trên đây là toàn bộ các yếu tố xác định tính chất và cường độ của áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành. Tuy nhiên các nhà quản trị cần lưu ý: khi phân tích các yếu tố này là phân tích cạnh tranh trong nhóm chiến lược.

Nhóm chiến lược: Là nhóm doanh nghiệp hoạt động trong một ngành có sự tương đồng về dòng sản phẩm, công nghệ, giá cả hoặc dịch vụ... Những doanh nghiệp này thường cạnh tranh trực tiếp với nhau. Trong một ngành bao giờ cũng có sự tham gia của nhiều doanh nghiệp, các doanh nghiệp này có thể nằm trong các nhóm chiến lược khác nhau. Khi phân tích áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành cần chú trọng tập trung phân tích trong khuôn khổ của nhóm chiến lược.

Trên đây là phần phân tích môi trường vi mô hay môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp. Việc phân tích môi trường cạnh tranh giúp doanh nghiệp nhận diện được những cơ hội và nguy cơ, qua đó có thể xác định được doanh nghiệp nên đứng ở vị trí nào để đối phó một cách có hiệu quả với năm lực lượng cạnh tranh trong ngành. Một chiến lược cạnh tranh có hiệu quả sẽ dùng phương sách tấn công hoặc phòng thủ nhằm tạo được vị trí có thể bảo toàn được và xử lý thỏa đáng những ảnh hưởng của năm lực lượng cạnh tranh.

4. CÁC CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP ĐỂ NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

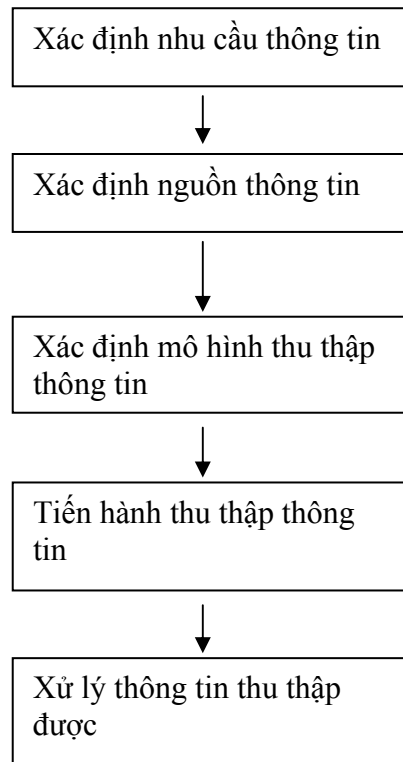
Quá trình nghiên cứu môi trường bên ngoài được thực hiện qua các bước:

- Thu thập và xử lý thông tin;
- Dự báo môi trường kinh doanh;
- Lập bảng tổng hợp thông tin về môi trường bên ngoài;
- Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài, xác định các cơ hội và nguy cơ;
- Lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
- Lập ma trận hình ảnh cạnh tranh.

4.1. Thu thập và xử lý thông tin

Đây là khâu hết sức quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược nói chung và nghiên cứu môi trường bên ngoài nói riêng, bởi những thông tin thu thập được chính là cơ sở để đánh giá và dự báo môi trường kinh doanh. Độ chính xác của các dữ liệu này sẽ quyết định tính khoa học của chiến lược được hoạch định.

Quá trình thu thập và xử lý thông tin được thực hiện qua các bước sau:



- Xác định nhu cầu thông tin.

- Xác định các nguồn thông tin

+ Nguồn thông tin thứ cấp: bao gồm:

* Nguồn thông tin thứ cấp nội bộ: ví dụ: các kết quả khảo sát do doanh nghiệp tự thực hiện hoặc thuê thực hiện trước đây, các chứng từ thu tiền, biên lai bán hàng, báo cáo công nợ, báo cáo sản xuất, báo cáo đánh giá nhân sự...

* Nguồn thông tin thứ cấp bên ngoài: Các báo cáo và nghiên cứu của Chính phủ, của Liên hiệp quốc và các tổ chức khác; Những nghiên cứu khảo sát ngành; Các tổ chức tư vấn; Các hội nghị hội thảo; Các báo cáo của các doanh nghiệp; Báo, tạp chí, trang web...

+ Nguồn thông tin sơ cấp: Là nguồn thông tin thu thập được từ các nghiên cứu, khảo sát ban đầu. Nguồn thông tin sơ cấp có hai loại:

* Nguồn thông tin sơ cấp nội bộ: là nguồn thông tin thu thập được thông qua những điều tra trực tiếp từ các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp. Nguồn thông tin này dễ dàng thu thập, ít tốn kém nhưng rất có giá trị cho việc soạn thảo các quyết định.

* Nguồn thông tin sơ cấp bên ngoài: Là những thông tin thu thập được thông qua các nghiên cứu và điều tra ở phạm vi bên ngoài doanh nghiệp, do doanh nghiệp thực hiện hoặc thuê thực hiện. Quá trình nghiên cứu có thể thực hiện thông qua khách hàng, người cung cấp, đối thủ cạnh tranh hoặc từ các đối tượng khác. Nguồn thông tin này thường rất tốn kém.

Trên đây là các nguồn thông tin doanh nghiệp có thể thông qua đó thu thập được những thông tin cần thiết phục vụ cho quá trình hoạch định chiến lược của mình. Mỗi nguồn thông tin có độ chính xác, mức độ dễ thu thập khác nhau. Do vậy, quá trình thu thập thông tin thường được thực hiện theo trình tự sau: Các nguồn thông tin thứ cấp nội bộ cần thu thập đầu tiên, vì không tốn kém nhiều chi phí và có thể dễ dàng có được qua hệ thống thông tin quản lý; tiếp đó là các thông tin thứ cấp bên ngoài, rồi đến các nguồn thông tin sơ cấp nội bộ, cuối cùng là các thông tin sơ cấp bên ngoài.

- Lựa chọn mô hình thu thập thông tin.

Có 3 mô hình thu thập thông tin mà các doanh nghiệp có thể lựa chọn là:

- + Mô hình thu thập liên tục
- + Mô hình thu thập định kỳ
- + Mô hình thu thập không thường xuyên.

Mô hình thu thập không thường xuyên là mô hình đơn giản nhất, ít hiệu quả nhất và thường được sử dụng rộng rãi nhất. Mô hình định kỳ hiệu quả hơn mô hình không thường xuyên, còn mô hình liên tục thì có độ tin cậy và hiệu quả cao nhất. Một mô hình thu thập thông tin hiệu quả phải đặt trọng tâm vào các yếu tố môi trường chính yếu đã xác định trước, nhằm giúp nhà quản trị nhận thấy rõ những thay đổi có liên quan.

Bảng 3.1. Các mô hình thu thập thông tin.

	Loại mô hình	Không thường xuyên	Định kỳ	Liên tục
1	Phương tiện thu thập	Nghiên cứu đặc nhiệm	Nghiên cứu được cập nhật định kỳ	Hệ thống thu thập và xử lý thông tin cấu trúc
2	Phạm vi thu thập	Sự kiện đặc biệt	Sự kiện chọn lọc	Hệ thống rộng rãi thông tin về môi trường
3	Lý do thu thập	Bắt đầu khủng hoảng	Phục vụ cho quyết định về chuyên đề	Phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh
4	Tính chất tác động	Thụ động	Chủ động	Chủ động
5	Thời điểm số liệu thu thập	Quá khứ	Chủ yếu là hiện tại và quá khứ	Dự báo
6	Thời gian các quyết định tác động	Hiện tại và tương lai gần	Tương lai gần	Dài hạn
7	Tổ chức thực hiện	Các cơ quan nhân sự khác nhau	Các cơ quan nhân sự khác nhau	Đơn vị chuyên thu thập thông tin môi trường kinh

				doanh.
--	--	--	--	--------

4.2. Dự báo môi trường kinh doanh

Dự báo là sự giả định hợp lý về các sự kiện và xu hướng trong tương lai. Tiến trình dự báo là một hoạt động phức tạp chịu sự tác động của nhiều yếu tố như: đổi mới công nghệ, biến đổi văn hóa, sự ra đời của các sản phẩm dịch vụ mới, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mạnh, những thay đổi trong chính sách của chính phủ, trong giá trị xã hội, những biến động về kinh tế và nhiều yếu tố không thể dự báo khác...

Chiến lược đề ra không phải chỉ dựa trên những điều kiện của môi trường kinh doanh hiện tại mà chủ yếu phải đặt trên những điều kiện của môi trường kinh doanh trong tương lai. Để tạo tiền đề cho quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp cần phải có những dự báo thật khoa học để xác định cho được những xu hướng biến đổi của môi trường trong tương lai. Tuy nhiên, vì những giới hạn thời gian và tiền bạc, nên không thể tiến hành dự báo đối với tất cả những yếu tố của môi trường, các doanh nghiệp cần lựa chọn một số yếu tố qua trọng có ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của mình và tiến hành các dự báo.

Các phương pháp dự báo:

4.2.1. Phương pháp định tính

Bao gồm các kỹ thuật dự báo thực hiện dựa vào kinh nghiệm, sự hiểu biết của các chuyên gia để suy đoán các sự kiện. Người ta sử dụng phương pháp này đối với các vấn đề mà dữ liệu quá khứ không có sẵn hoặc đối với các vấn đề mà mối quan hệ với các biến số không có tính ổn định.

Một số phương pháp định tính:

a. Phương pháp chuyên gia: phương pháp này được thực hiện bằng cách chọn những người am hiểu và đề nghị họ đánh giá về tầm quan trọng và xác suất của các diễn biến khác nhau có thể xảy ra trong tương lai.

Trong phương pháp chuyên gia thì phương pháp Delphi được coi là phương pháp bài bản, quy mô và mang lại kết quả tốt nhất. Phương pháp Delphi gồm một số quá trình được thực hiện nhằm đảm bảo việc nhất trí dự báo trên cơ sở tiến hành một cách nghiêm ngặt, năng động, linh hoạt việc nghiên cứu lấy ý kiến của các chuyên gia. Theo phương pháp này, có ba nhóm chuyên gia được mời lấy ý kiến:

- Những người ra quyết định.
- Các nhà điều phối viên.
- Những chuyên gia chuyên sâu.

Phương pháp được thực hiện qua các bước sau:

- 1/ Chọn 3 nhóm chuyên gia.
- 2/ Xây dựng các bảng câu hỏi điều tra lần đầu, gửi đến các chuyên gia.
- 3/ Phân tích phiếu trả lời của các chuyên gia, tổng hợp và viết lại bảng câu hỏi.
- 4/ Soạn thảo lại bảng câu hỏi lần 2 và tiếp tục gửi đến các chuyên gia.
- 5/ Thu thập, phân tích các phiếu trả lời lần 2.
- 6/ Tiếp tục viết lại bảng câu hỏi, gửi đi và thu thập, phân tích kết quả điều tra.

7/ Các bước trên được dừng lại khi kết quả thu được thỏa mãn những yêu cầu đề ra.

Phương pháp Delphi đảm bảo tính khách quan, khoa học, nhưng đòi hỏi trình độ tổng hợp rất cao của những người thực hiện và người ra quyết định.

b. Đánh giá của các giám đốc điều hành hoặc của các nhân viên bán hàng: các giám đốc điều hành hoặc nhân viên bán hàng là những người có nhiều kinh nghiệm và sát với tình hình, họ có thể được tập hợp lại và thực hiện một số những dự báo có ý nghĩa, chẳng hạn nhân viên bán hàng có thể đưa ra những ước tính về khả năng tiêu thụ một loại hàng hóa nào đó.

c. Thực hiện những cuộc phỏng vấn khách hàng một cách ngẫu nhiên

Những nghiên cứu định tính nêu trên có thể thực hiện bằng cách:

- Thảo luận nhóm.
- Thảo luận tay đôi.
- Quan sát.

4.2.2. Phương pháp định lượng

a. Phương pháp ngoại suy xu hướng/ dự báo theo chuỗi thời gian: nhà nghiên cứu sử dụng phân tích chuỗi thời gian, dùng các dữ liệu kinh tế quá khứ để tiên đoán xu hướng tương lai. Phương pháp này giả thiết rằng: mối liên hệ giữa các sự kiện trong tương lai sẽ tiếp tục xảy ra giống như trong quá khứ, không có sự khảo sát mối liên hệ ngẫu nhiên giữa các biến số có liên quan. Trong phương pháp dự báo theo chuỗi thời gian người ta cố gắng xây dựng đường cong phù hợp nhất (đường tuyến tính, đường bậc hai, hoặc các dạng đường cong tăng trưởng khác) theo chuỗi thời gian trong quá khứ làm cơ sở cho phép ngoại suy. Mức độ tin cậy của phương pháp này sẽ không cao nếu như xuất hiện những diễn biến mới có liên hệ với các biến số nghiên cứu, nhưng chúng lại không có trong quá khứ.

b. Liên hệ xu hướng: là sự mở rộng của phép ngoại suy xu hướng. Trong phương pháp này nhà nghiên cứu liên hệ nhiều chuỗi thời gian khác nhau với hy vọng tìm ra mối quan hệ có thể sử dụng được cho việc dự báo.

c. Mô hình kinh tế lượng: là các phương pháp tiên đoán giá trị tương lai của các biến số kinh tế bằng cách khảo sát các biến số khác có liên quan. Kinh tế lượng liên kết các biến số dưới dạng các phương trình mà chúng có thể được ước tính bằng cách thống kê và dùng làm cơ sở cho việc tính toán. Để thực hiện người ta giả định rằng các biến số phụ thuộc ngẫu nhiên tác động vào biến số độc lập cần tính toán.

Ngày nay, với những tiến bộ của công nghệ thông tin, những phần mềm chuyên dụng, những chương trình được viết riêng cho công tác dự báo nối tiếp nhau ra đời, giúp cho các phương pháp định lượng được thực hiện dễ dàng và ít tốn kém hơn, nên phương pháp này ngày càng được sử dụng rộng rãi hơn.

Một số phương pháp khác:

- Phương pháp thực nghiệm: Trong phương pháp này người ta chọn mẫu để nghiên cứu, rồi căn cứ vào kết quả thu được từ việc nghiên cứu mẫu suy ra kết quả trong phạm vi nghiên cứu.

- Phương pháp đầu vào đầu ra: phương pháp sử dụng đầu vào đầu ra để biểu thị mối liên hệ qua lại giữa các ngành công nghiệp và để phân tích sự thay đổi như thế nào khi nhu cầu của một ngành công nghiệp sẽ có tác động đến sự thay đổi trong nhu cầu và điều kiện cung cấp của ngành công nghiệp khác liên quan đến nó. Ví dụ: nhà sản xuất các linh kiện ô tô cần phải xác định nhu cầu trong tương lai về xe ô tô và kế hoạch sản xuất của các nhà sản xuất ô tô trong tương lai.

- Kịch bản nhiều lần.

Trong thực tế, để có được kết quả dự báo với độ tin cậy cao người ta không nhất thiết sử dụng đơn nhất từng phương pháp dự báo mà có thể sử dụng phối hợp nhiều phương pháp với nhau.

Trên cơ sở những thông tin thu thập được, lập bảng tổng hợp các yếu tố của môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài, xác định danh mục các cơ hội và nguy cơ. Cần lưu ý: trong giai đoạn này không phải và cũng không thể xác định được tất cả mọi cơ hội và nguy cơ, mà phải xác định cho được những yếu tố then chốt cho thành công.

4.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE Matrix – External Factor Evaluation Matrix)

Ma trận EFE tổng hợp, tóm tắt và đánh giá những cơ hội và nguy cơ chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Ma trận EFE giúp các nhà quản trị chiến lược đánh giá mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với những cơ hội và nguy cơ, đưa ra những nhận định môi trường bên ngoài tạo thuận lợi hay gây khó khăn cho doanh nghiệp.

Cần thực hiện 5 bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

- Lập danh mục từ 10 – 20 các yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu có vai trò quyết định đối với sự thành công hoặc rủi ro cho công ty.
- Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của từng yếu tố đối với sự thành công của công ty. Mức phân loại được xác định trên cơ sở so sánh với các đối thủ cạnh tranh hoặc bằng phương pháp chuyên gia, thảo luận nhóm. Các cơ hội thường có mức phân loại cao hơn mối đe dọa. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.
- Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này. Trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng khá, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng kém. Các hệ số này được xác định bằng phương pháp chuyên gia dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp.
Nhu vậy, sự phân loại mức độ quan trọng ở bước trên dựa theo ngành, còn hệ số phân loại ở bước này là dựa trên thực trạng phản ứng của doanh nghiệp.
- Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó để xác định tổng số điểm quan trọng.
- Cộng tổng số điểm quan trọng theo các biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức (số điểm cao nhất mà 1 tổ chức có thể đạt là 4, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5)

Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy, doanh nghiệp đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, điều đó cũng có nghĩa là, các chiến lược hiện hành của doanh nghiệp đã tận dụng một cách có hiệu quả những cơ hội từ môi trường bên ngoài và né tránh, giảm thiểu một cách hiệu quả những thiệt hại do các nguy cơ do môi trường bên ngoài gây ra. Ngược lại, tổng số điểm là 1 cho thấy, doanh nghiệp đã phản ứng lại tác động của môi trường bên ngoài một cách rất yếu kém, các chiến lược của doanh nghiệp đề ra không tận dụng được các cơ hội và cũng không né tránh được các nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

Ví dụ:

Bảng 3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của Klinn – Dixie.

Các nhân tố bên ngoài	Mức độ quan	Phân loại	Số điểm
-----------------------	-------------	-----------	---------

	trọng		quan trọng
- Cải cách thuế	0,10	3	0,30
- Tăng chi phí bảo hiểm	0,09	2	0,18
- Thay đổi công nghệ	0,04	2	0,08
- Tăng lãi suất	0,10	2	0,20
- Sự di chuyển của dân số xuống miền nam	0,14	4	0,56
- Sự thay đổi lối sống của nhân khẩu:			
+ Những phụ nữ có việc làm	0,09	3	0,27
+ Những người đi mua hàng là nam giới	0,07	3	0,21
- Sự thay đổi thành phần nhân khẩu			
+Thị trường bị lão hóa	0,10	4	0,40
+Các nhóm dân tộc	0,12	3	0,36
- Cạnh tranh khốc liệt	0,15	1	0,15
	1,00		2,71

Bảng trên cho thấy, ma trận EFE của các cửa hàng bách hóa Klinn- Dixie. Trong ma trận này, yếu tố cạnh tranh khốc liệt nhận được mức độ quan trọng 0,15 – mức cao nhất, điều đó có nghĩa đây là yếu tố bên ngoài quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự thành công của ngành bán lẻ. Hệ số phân loại 1 của Klinn – Dixie đối với yếu tố này cho thấy, công ty không ứng phó hiệu quả với yếu tố cạnh tranh khốc liệt. Tuy vậy, chiến lược của công ty lại ứng phó một cách hiệu quả với yếu tố “ sự di chuyển của dân số xuống miền nam” và “thị trường lão hóa”. Tổng số điểm 2,71 cho thấy, Klinn – Dixie chỉ ở mức trên trung bình về vấn đề các chiến lược của họ ứng phó có hiệu quả với các yếu tố bên ngoài.

4.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh để so sánh doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, dựa trên các yếu tố có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành. Ma trận hình ảnh cạnh tranh giúp các nhà quản trị chiến lược nhận diện được những đối thủ cạnh tranh chủ yếu cùng các ưu, nhược điểm chính của họ, đồng thời cũng thấy rõ được lợi thế cạnh tranh của mình và các điểm yếu kém cần khắc phục. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận EFE trong trường hợp các mức độ quan trọng, hệ số phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Khác với ma trận EFE, người ta có thể đưa vào ma trận hình ảnh cạnh tranh các yếu tố chủ yếu của môi trường bên trong, có ảnh hưởng quyết định đến sự phát triển của doanh nghiệp, như: sự ổn định tài chính, tính hiệu quả của hoạt động marketing, đầu tư đúng mức cho hoạt động R&D...

5 bước xây dựng Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

- Lập một danh mục khoảng 10 yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành.
- Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.

- Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này. Trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng khá, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng kém. Các hệ số này được xác định bằng phương pháp chuyên gia dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp.
- Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó để xác định tổng số điểm quan trọng.
- Cộng tổng số điểm quan trọng theo các biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức (số điểm cao nhất mà 1 tổ chức có thể đạt là 4, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5)

Ví dụ:

Bảng 3.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Các nhân tố đánh giá	Mức quan trọng	Công ty mẫu		Cty cạnh tranh 1		Cty cạnh tranh 2	
		Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
-Thị phần	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
-Khả năng cạnh tranh giá	0,20	1	0,2	4	0,8	1	0,2
-Vị trí tài chính	0,40	2	0,8	1	0,4	4	1,6
-Chất lượng sản phẩm	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
-Lòng trung thành của khách hàng	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tổng số điểm quan trọng	1,00		2,3		2,2		2,8

Kết luận: Qua biểu trên cho thấy tổng số điểm quan trọng của người cạnh tranh 2 là cao nhất (2,8 điểm) đó là đối thủ cạnh tranh mạnh nhất xét theo khía cạnh là các Chiến lược của họ ứng phó có hiệu quả nhất đối với nhân tố thuộc môi trường vĩ mô và vi mô. Trong ngành nghiên cứu, thì “khả năng tài chính” là yếu tố quan trọng nhất (0,4). Với yếu tố này, đối thủ cạnh tranh 2 là rất mạnh (4), công ty mẫu chỉ ở mức trung bình (2), đối thủ cạnh tranh 1 thì rất yếu (1). Điểm mạnh đặc biệt của công ty mẫu là chất lượng sản phẩm (4), các công ty khác ở trên mức trung bình (3). Điểm yếu đặc biệt của công ty mẫu là “khả năng cạnh tranh giá” (1) trong khi đối thủ cạnh tranh 1 được 4 điểm.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Môi trường bên ngoài? Những đặc điểm cần lưu ý khi phân tích môi trường bên ngoài?
2. Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài?
3. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài?
4. Môi trường vĩ mô? Trình bày những nội dung cần nghiên cứu trong môi trường vĩ mô.
5. Môi trường vi mô? Trình bày những nội dung cần nghiên cứu trong môi trường vi mô.
6. Ma trận EFE? Bản chất, công dụng của ma trận này? Các bước xây dựng ma trận EFE? Cho ví dụ và phân tích.
7. Ma trận hình ảnh cạnh tranh? Bản chất, công dụng của ma trận hình ảnh cạnh tranh? Các bước xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh? Cho ví dụ và phân tích.

BÀI TẬP THẢO LUẬN

Nhóm nghiên cứu vận dụng những nội dung, phương pháp và công cụ đã học tiến hành phân tích môi trường bên ngoài của công ty mà nhóm đã lựa chọn ở chương 1, xác định các cơ hội, nguy cơ, lập ma trận EFE và nhận định về công ty mà nhóm nghiên cứu. Trình bày kết quả trên lớp (power point).

Chương 4. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

Mục tiêu:

- Phân tích được các yếu tố môi trường bên trong nhằm xác định điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.
- Nhận thức được tầm quan trọng của việc nghiên cứu môi trường bên trong.
- Sử dụng được các công cụ để nghiên cứu môi trường bên trong.

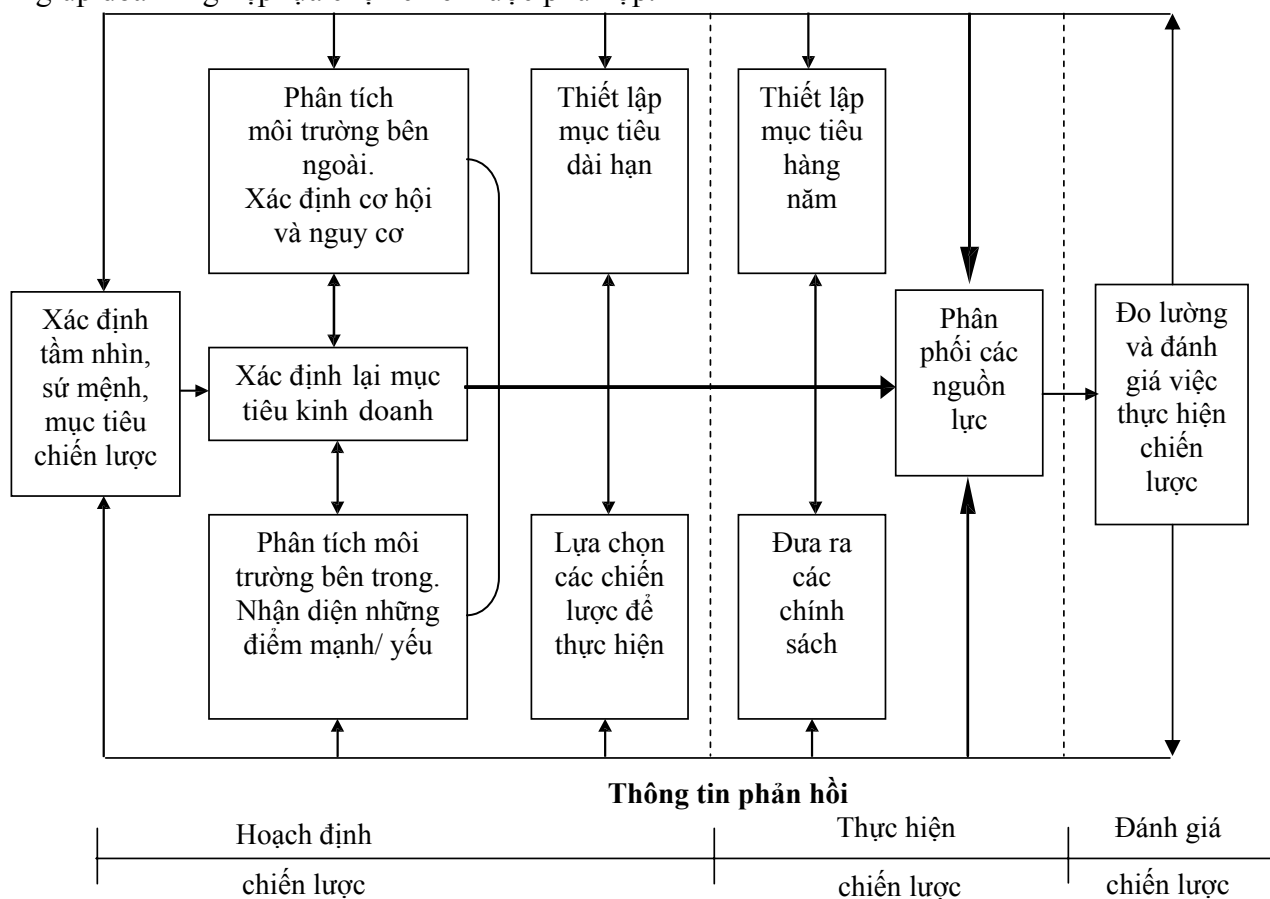
1. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CÓ LIÊN QUAN

1.1. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong của một doanh nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của nó.

Để tồn tại và phát triển, mọi doanh nghiệp đều phải tiến hành các hoạt động: quản trị, tài chính, kế toán, sản xuất/ kinh doanh/ tác nghiệp, nghiên cứu và phát triển, marketing... và phải có hệ thống thông tin, hệ thống quản lý, các bộ phận chức năng. Trong từng lĩnh vực hoạt động mỗi doanh nghiệp đều có những điểm mạnh và điểm yếu của riêng mình.

Xác định chính xác những điểm mạnh, điểm yếu, những khả năng đặc biệt (những điểm mạnh của một doanh nghiệp mà các đối thủ khác không thể dễ dàng làm được, sao chép được) sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn chiến lược phù hợp.



Hình 4.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.

1.2. Những vấn đề có liên quan

Phân tích môi trường bên trong nhằm xác định những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

Điểm mạnh là điều mà doanh nghiệp đang làm tốt hay các đặc tính giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh. Điểm mạnh có thể thể hiện ở các dạng sau:

- Doanh nghiệp có những kỹ năng, kinh nghiệm hay cách làm đặc biệt - bí quyết chế tạo với chi phí thấp, bí quyết để đạt được năng suất cao, quá trình R & D ngắn, bí quyết công nghệ, sản xuất không khuyết tật, kinh nghiệm trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt, kỹ năng cải tiến sản phẩm, các kỹ năng thương mại sản phẩm qui mô lớn, quảng cáo khuyến mãi độc đáo.

- Các thế mạnh về cơ sở vật chất - nhà xưởng hiện đại, vị trí hấp dẫn, nguồn vốn dồi dào và nguồn nguyên liệu đầu vào vững chắc, có hệ thống phân phối và mối quan hệ rộng rãi trên toàn thế giới...

- Tài sản nguồn nhân lực có giá trị - có đội ngũ các nhà quản trị giỏi, gắn bó với doanh nghiệp, lực lượng lao động có chuyên môn, kỹ thuật cao và ý thức kỷ luật tốt, có văn hóa tổ chức tốt, có khả năng tập hợp lực lượng tạo thành sức mạnh tổng lực để vượt qua đối thủ cạnh tranh.

- Có những thế mạnh về tổ chức, quản lý - hệ thống quản trị chất lượng tốt, hệ thống kiểm soát sở hữu công nghệ, bản quyền, quyền khai thác, mối quan hệ tốt với các cơ quan chức năng, hệ thống ngân hàng, tài chính, sự trung thành của khách hàng...

- Tài sản vô hình có giá trị – hình ảnh nhãn hiệu, danh tiếng, lòng trung thành cao độ của khách hàng...

- Khả năng cạnh tranh – thời gian phát triển sản phẩm và thương mại hóa ngắn, năng lực chế tạo, mạng lưới đại lý, các nhà cung cấp mạnh, ...

- Giữ vị trí có lợi trên thị trường – có chi phí thấp hơn, sản phẩm tốt hơn, giữ vị trí dẫn đạo trên thị trường...

- Có thế mạnh về các mối quan hệ - các liên doanh, liên kết hoặc các mối quan hệ hợp tác dưới dạng khác với các công ty, tập đoàn có uy tín và tiềm năng trên thị trường quốc gia, khu vực và thế giới...

Điểm yếu là những điểm mà doanh nghiệp đang bị thiếu sót, kém cỏi hay những yếu tố sẽ đẩy doanh nghiệp vào tình thế bất lợi. Những điểm yếu nội tại của công ty có thể biểu hiện:

- Thiếu hụt về các kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng.

- Thiếu các tài sản vô hình có giá trị, tài sản vật chất, tổ chức, nhân sự, quan trọng có tính cạnh tranh.

- Yếu về khả năng tổ chức, quản lý.

- Không có nguồn cung ứng đầu vào vững chắc.

- Hoạt động marketing yếu kém.

Cần lưu ý: điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp phải được xác định trong mối tương quan với đối thủ cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh: của doanh nghiệp là doanh nghiệp có khả năng cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp. Có tác giả cho rằng: một doanh nghiệp được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành.

Lợi thế cạnh tranh bền vững: có nghĩa là doanh nghiệp phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được. Cũng theo quan điểm lợi nhuận, người ta cho rằng: một doanh nghiệp được xem là có lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao hơn tỷ lệ bình quân của ngành trong một thời gian dài.

2. Ý NGHĨA VÀ MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

- Nhằm xác định những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, của từng bộ phận chức năng trong doanh nghiệp.

- Phân tích môi trường bên trong nhằm mục đích hiểu sâu về doanh nghiệp. Phân tích môi trường bên trong tập trung nhiều vào việc đánh giá các thành tích và khó khăn nội tại nên sâu sắc và phong phú hơn. Nguồn thông tin phục vụ cho phân tích môi trường bên trong cũng nhiều hơn: gồm thông tin về doanh số, lợi nhuận, chi phí, cơ cấu tổ chức, mô hình quản lý...

- Chiến lược được hoạch định có thể ở cấp doanh nghiệp, cấp SBU hoặc cấp chức năng. Tuy có cùng mục đích, nhưng chiến lược ở mỗi cấp có trọng tâm và nội dung khác nhau. Mục tiêu chung là nhận diện chính xác những điểm mạnh để phát huy và điểm yếu để sửa chữa.

- Một trong những mục tiêu quan trọng của thiết lập các chiến lược là cải thiện điểm yếu của doanh nghiệp, biến chúng thành điểm mạnh và nếu có thể thì trở thành các khả năng đặc biệt.

- Phân tích môi trường bên trong còn giúp những người tham gia thực hiện (CEO, các nhà lãnh đạo các bộ phận chức năng, các nhân viên thừa hành...) có nhiều cơ hội để hiểu rõ công việc mà bộ phận họ thực hiện có phù hợp với hoạt động của cả doanh nghiệp hay không. Họ sẽ làm việc tốt hơn một khi hiểu được tầm quan trọng của công việc mình làm và ảnh hưởng của nó đến hoạt động của cả doanh nghiệp.

3. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.1. Nghiên cứu môi trường bên trong theo quan điểm của Fred R. David

Theo Fred R. David, phân tích môi trường bên trong cũng cần có sự tham gia của các nhà lãnh đạo, các nhân viên thừa hành, các khách hàng... cần phải thu thập thông tin thứ cấp và sơ cấp, phân tích để xác định những điểm mạnh và điểm yếu cơ bản nhất của doanh nghiệp.

Để phân tích môi trường bên trong các nhà chiến lược được sự hỗ trợ của ban lãnh đạo và các bộ phận chức năng sẽ tiến hành thu thập, xử lý, phân loại các thông tin thu thập được, trên cơ sở đó tiến hành phân tích để nhận dạng, xác định và xếp thứ tự ưu tiên cho từ 10 đến 20 điểm mạnh và điểm yếu quan trọng nhất, có ảnh hưởng đến sự thành bại của doanh nghiệp.

Để có được những lựa chọn đúng đắn, cần chú ý đến:

- Môi quan hệ giữa các bộ phận chức năng.
- Văn hóa tổ chức.

Mối quan hệ giữa các bộ phận kinh doanh chức năng

Chìa khóa đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp là sự hiểu biết và hợp tác hiệu quả giữa các nhà quản trị từ tất cả các bộ phận kinh doanh chức năng. Thông qua hoạt động quản trị chiến lược, các nhà quản trị ở các bộ phận, phòng ban sẽ hiểu được bản chất và ảnh hưởng của các quyết định của bộ phận mình đối với hoạt động của cả tổ chức. Nắm được các mối quan hệ này là vấn đề then chốt giúp thiết lập hiệu quả các mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.

Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là tổng hợp những nét đặc trưng của tổ chức, chi phối nhận thức và hành vi của con người trong tổ chức, cùng những giá trị, chuẩn mực, nề nếp, tác phong mà tổ chức có được.

Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng to lớn đến các quyết định kinh doanh, do đó sẽ tác động đến toàn bộ quá trình quản trị chiến lược của tổ chức. Nếu công tác quản trị chiến lược có thể tận dụng được các sức mạnh của văn hóa thì nhà quản trị có thể thường xuyên thực hiện các thay đổi một cách nhanh chóng và dễ dàng, quản trị chiến lược sẽ mang lại hiệu quả cao. Ngược lại, nếu không nhận thức được giá trị tiềm năng của văn hóa, dẫn đến tổ chức không có khả năng thích nghi với những sự thay đổi và tất nhiên, quản trị chiến lược không hiệu quả.

Theo Fred R. David, phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp cần tập trung nghiên cứu các lĩnh vực hoạt động:

- Quản trị.
- Marketing.
- Tài chính, kế toán.
- Sản xuất/ tác nghiệp.
- Nghiên cứu và phát triển.
- Hệ thống thông tin.

Quản trị

Quản trị có 5 chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, thúc đẩy, nhân sự, kiểm soát.

Hoạch định

Hoạch định bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai. Các nhiệm vụ cụ thể là: dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra các chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các mục đích.

Hoạch định giúp các doanh nghiệp tăng khả năng thực hiện các kết quả như mong muốn. Hoạch định là nền tảng của quá trình hình thành chiến lược có hiệu quả.

Hoạch định không phải là công việc của riêng các nhà quản trị mà đòi hỏi phải có sự tham gia của tập thể cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

Hoạch định có ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và từng thành viên. Nhờ hoạch định trước mà một số doanh nghiệp đã tận dụng tốt được những cơ hội và né tránh được những đe dọa từ môi trường bên ngoài. Cũng nhờ hoạch định người ta có được những kế hoạch để phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu nội tại để đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai.

Hoạch định giúp phát huy tinh thần tập thể của doanh nghiệp. Bằng cách thiết lập các mục tiêu rõ ràng, cụ thể, sẽ tập trung được sức mạnh của cả doanh nghiệp để đạt được kết quả mong muốn.

Hoạch định giúp doanh nghiệp có thể thích nghi với những thay đổi của môi trường bên ngoài.

Tổ chức

Tổ chức bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu cho mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Những công việc cụ thể là thiết kế tổ chức, chuyên môn hóa công việc, mô tả công việc, chi tiết hóa công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc.

Mục đích của hoạt động tổ chức là nhằm đạt được các nỗ lực hợp tác bằng cách xác định mối quan hệ giữa nhiệm vụ và quyền hạn. Tổ chức nghĩa là việc quyết định ai làm cái gì và ai báo cáo qua ai.

Chức năng tổ chức của nhà quản trị bao gồm 3 chức năng được thực hiện một cách liên tục: Chuyển đổi các nhiệm vụ đề ra thành các công việc cần thực hiện, kết hợp các công việc để hình thành các phòng ban, bộ phận và giao quyền.

Thúc đẩy, động viên

Thúc đẩy, động viên gồm những nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, truyền thông, các nhóm làm việc chung, thay đổi cách hoạt động, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thỏa mãn công việc, thỏa mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức, động viên tinh thần của nhân viên và tinh thần quản lý.

Có thể xem thúc đẩy, động viên là quá trình ảnh hưởng đến người khác để họ đạt được những mục tiêu đã định. Chức năng thúc đẩy, động viên của quản trị bao gồm ít nhất 4 thành phần chủ yếu: lãnh đạo, hoạt động của các nhóm, trao đổi thông tin và thay đổi tổ chức.

Hoạt động của các nhóm đóng vai trò rất quan trọng trong việc thỏa mãn nhu cầu về tinh thần của nhân viên. Trong mỗi doanh nghiệp đều có các nhóm hay các liên minh không chính thức. Các nhóm này có ảnh hưởng đến hoạt động quản trị của doanh nghiệp theo những mức độ khác nhau, vấn đề quan trọng là các nhà quản trị phải tác động đến hoạt động của nhóm này, làm cho chúng phát triển theo hướng có lợi cho việc hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm soát các chiến lược.

Trao đổi thông tin/giao tiếp là thành phần quan trọng thứ 3 trong hoạt động thúc đẩy, động viên. Hệ thống trao đổi thông tin của một doanh nghiệp sẽ quyết định sự thành công của việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp đó.

Nhân sự

Hoạt động nhân sự tập trung vào việc quản lý con người hay nguồn nhân lực, bao gồm: quản lý tiền lương, thưởng, phúc lợi, tuyển dụng, đào tạo và tái đào tạo, bố trí, sa thải nhân công, quản lý các quan hệ lao động, khuyến khích tạo điều kiện làm việc công bằng, phát triển chuyên môn, nghiên cứu con người, công tác quần chúng, chính sách quy chế về kỷ luật lao động, đình công, bãi công,...

Hoạt động nhân sự đóng vai trò quan trọng trong quá trình thực hiện chiến lược và trong điều kiện hiện nay, các giám đốc nhân sự có vai trò ngày càng lớn, có thể nói là vai trò quyết định trong quá trình quản trị chiến lược

Kiểm soát

Kiểm soát liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp, nhất quán với kết quả đã được hoạch định. Những hoạt động chủ yếu: Kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, quản lý hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt. Tất cả các nhà quản trị trong doanh nghiệp đều có nhiệm vụ kiểm soát. Chức năng kiểm soát đặc biệt quan trọng trong giai đoạn đánh giá chiến lược. Kiểm soát bao gồm 4 giai đoạn cơ bản sau:

1. Thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện.
2. Đánh giá thành quả của doanh nghiệp, cá nhân.
3. So sánh thành quả thực tế với các tiêu chuẩn thực hiện đã định.
4. Đưa ra các biện pháp phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu.

Marketing

Marketing có thể được mô tả như một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Joel Evans và Barry Berman cho rằng marketing bao gồm 9 chức năng cơ bản.

1. Phân tích khách hàng.
2. Mua.
3. Bán.
4. Hoạch định sản phẩm & dịch vụ.
5. Định giá.
6. Phân phối.
7. Nghiên cứu thị trường.
8. Phân tích cơ hội.
9. Phân tích trách nhiệm đối với xã hội.

Phân tích khách hàng

Phân tích khách hàng là việc nghiên cứu và đánh giá nhu cầu, mong muốn của người tiêu thụ - liên quan đến hoạt động điều tra về người tiêu thụ, phân tích các thông tin về khách hàng, đánh giá các chiến lược định vị thị trường, phát triển các bảng mô tả về người tiêu dùng và quyết định các chiến lược phân khúc thị trường tối ưu nhất.

Mua hàng

Mua hàng nghĩa là đạt được các nguồn lực cần thiết để sản xuất và bán sản phẩm hay dịch vụ. Hoạt động mua hàng bao gồm đánh giá các nhà cung cấp có khả năng thay thế, lựa chọn nhà cung cấp tốt nhất, thỏa thuận các điều kiện có thể chấp nhận với nhà cung cấp và tiến hành thu mua. Cần lưu ý: hội nhập về phía sau, kiểm soát nhà cung cấp là một chiến lược cần được lựa chọn khi các nhà cung cấp không đáng tin tưởng, đưa ra mức giá cao hay không có khả năng đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp.

Bán hàng

Việc thực hiện chiến lược thành công thường phụ thuộc vào khả năng bán sản phẩm hay dịch vụ nào đó của doanh nghiệp. Bán hàng bao gồm nhiều hoạt động marketing, chẳng hạn như quảng cáo, kích thích bán hàng, quảng cáo đại chúng, bán hàng cho cá nhân người tiêu thụ, quản lý lực lượng bán hàng, quan hệ với khách hàng và các nhà phân phối. Những hoạt động này có tầm quan trọng đặc biệt khi doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược thâm nhập thị trường.

Hoạch định dịch vụ và sản phẩm

Hoạch định dịch vụ và sản phẩm bao gồm các hoạt động: Khảo sát thị trường, định vị nhãn hiệu và sản phẩm, bao hành, đóng gói, xác định các sản phẩm có khả năng thay thế, đặc trưng của sản phẩm, hình dáng của sản phẩm, chất lượng sản phẩm, loại bỏ những sản phẩm đã lỗi thời và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Hoạch định dịch vụ và sản phẩm đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược phát triển hay đa dạng hóa sản phẩm.

Định giá

Định giá có 4 lực lượng quan trọng có ảnh hưởng đến các quyết định về giá: người tiêu thụ, chính phủ, các nhà phân phối và đối thủ cạnh tranh. Đôi khi một doanh nghiệp sẽ theo đuổi một chiến lược kết hợp về phía trước để có được sự kiểm soát tốt hơn đối với giá được tính cho

người tiêu thụ. Các chính phủ có thể đưa ra những hạn chế đối với mức giá cố định, sự phân biệt đối xử về giá, mức giá tối thiểu, cách định giá, báo giá và kiểm soát giá.

Phân phối

Hoạt động phân phối bao gồm: dự trữ, các kênh phân phối, mức độ phân phối, định vị các nơi bán lẻ, phạm vi bán hàng, xác định vị trí và mức tồn kho, phương tiện vận chuyển, bán sỉ, bán lẻ.

Hoạt động phân phối trở nên đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp đang nỗ lực thực hiện việc phát triển thị trường hay chiến lược kết hợp về phía trước.

Nghiên cứu thị trường

Nghiên cứu thị trường là việc thu thập, ghi chép, và phân tích có hệ thống các dữ liệu về những vấn đề liên quan đến việc bán hàng hóa hay dịch vụ.

Hoạt động nghiên cứu thị trường hỗ trợ cho tất cả các chức năng kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có nhiều khả năng nghiên cứu thị trường sẽ có sức mạnh to lớn trong việc theo đuổi các chiến lược chung.

Phân tích cơ hội

Phân tích cơ hội bao gồm: đánh giá chi phí, lợi nhuận và rủi ro liên quan đến các quyết định về marketing.

Việc phân tích chi phí/lợi nhuận được tiến hành theo 3 bước:

1. Tính tổng chi phí của quyết định.
2. Ước tính tổng lợi nhuận của quyết định.
3. So sánh tổng chi phí và tổng lợi nhuận. Nếu lợi nhuận ước tính cao hơn tổng chi phí thì cơ hội trở nên hấp dẫn hơn.

Trách nhiệm đối với xã hội

Chức năng cuối cùng của hoạt động marketing, theo Evans và Berman, đó là việc quyết định cách tốt nhất để đáp ứng các nghĩa vụ đối với xã hội của doanh nghiệp. Trách nhiệm xã hội có thể bao gồm: Việc đưa ra các sản phẩm và dịch vụ an toàn với giá cả phải chăng. Trong xã hội hiện đại, vấn đề trách nhiệm xã hội đang được quan tâm ngày một nhiều hơn, vì thế, một chính sách xã hội rõ ràng được coi là một điểm mạnh quan trọng đối với các doanh nghiệp, ngược lại, một chính sách xã hội yếu kém bị coi là một điểm yếu.

Tài chính kế toán

Để hoạch định các chiến lược hiệu quả cần xác định những điểm mạnh, yếu trong lĩnh vực tài chính của doanh nghiệp. Khả năng thanh toán, cán cân nợ, vốn luân chuyển, lợi nhuận, sử dụng vốn, lượng tiền mặt... của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược. Theo James Van Home, các chức năng của tài chính/kế toán bao gồm 3 quyết định: quyết định đầu tư, quyết định tài chính và quyết định về cổ tức.

Sản xuất/tác nghiệp

Chức năng sản xuất, tác nghiệp trong hoạt động kinh doanh bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ. Quản trị sản xuất/ tác nghiệp là quản trị đầu vào, quá trình biến đổi và đầu ra. Roger Schroeder cho rằng quá trình quản trị sản xuất/tác nghiệp bao gồm 5 loại quyết định hay 5 chức năng: quy trình, công suất, hàng tồn kho, lực lượng lao động và chất lượng.

Nghiên cứu và phát triển

Để nghiên cứu môi trường bên trong của một doanh nghiệp thì yếu tố chính thứ 5 cần phải xem xét là hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D). Để đánh giá mặt mạnh, mặt yếu của hoạt động này người ta thường dựa vào chi phí dành cho chúng. Có 4 phương pháp thường được sử dụng để xác định chi phí nghiên cứu và phát triển:

1. Đầu tư cho càng nhiều dự án càng tốt.
2. Sử dụng phương pháp tính theo phần trăm doanh số bán hàng.
3. So sánh với chi phí nghiên cứu và phát triển của đối thủ cạnh tranh.
4. Xác định xem sản phẩm mới thành công như thế nào và sau đó tính ngược trở lại để xác định nhu cầu đầu tư cho nghiên cứu và phát triển.

Trong các doanh nghiệp hoạt động nghiên cứu và phát triển có thể thực hiện dưới các hình thức:

1. Nghiên cứu và phát triển bên trong – Doanh nghiệp tự thực hiện hoạt động nghiên cứu và phát triển.
2. Nghiên cứu và phát triển theo hợp đồng – Doanh nghiệp thuê các nhà nghiên cứu hoặc các tổ chức độc lập để nghiên cứu phát triển những sản phẩm riêng biệt.

Hệ thống thông tin

Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Thông tin là huyết mạch, là nền tảng, là lĩnh vực thể hiện rõ nét những lợi thế và bất lợi cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của hệ thống thông tin là nội dung quan trọng của nghiên cứu môi trường bên trong.

Hệ thống thông tin tiếp nhận các dữ liệu thô cả từ môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của doanh nghiệp. Một hệ thống thông tin hiệu quả cũng giống như một thư viện hiện đại, thu thập, phân loại, xử lý, lưu trữ dữ liệu để phục vụ cho việc ra quyết định của các nhà quản trị.

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ thông tin. Những doanh nghiệp có hệ thống thông tin yếu kém sẽ bị đẩy vào vị trí bất lợi trên thương trường cạnh tranh khốc liệt. Ngược lại, những doanh nghiệp có hệ thống thông tin hiệu quả sẽ có được vị trí tốt nhờ thông qua hệ thống này thể hiện được những khả năng vượt trội đặc biệt ở các lĩnh vực khác, ví dụ: đáp ứng đơn hàng kịp lúc, cung cấp sản phẩm với chi phí thấp hoặc cung cấp những dịch vụ làm hài lòng khách hàng...

Để đánh giá hệ thống thông tin của doanh nghiệp có thể dựa vào các tiêu chí sau:

* Đánh giá cường độ thông tin: nhanh chậm, mạnh yếu, khả năng đáp ứng yêu cầu của quy trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

* Xác định ảnh hưởng của hệ thống thông tin đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

* Kế hoạch phát triển hệ thống thông tin cả phần cứng lẫn phần mềm. Điều quan trọng là chức năng của hệ thống thông tin cần được phối hợp chặt chẽ với các chức năng khác để khai thác lợi thế cạnh tranh về thông tin một cách hiệu quả.

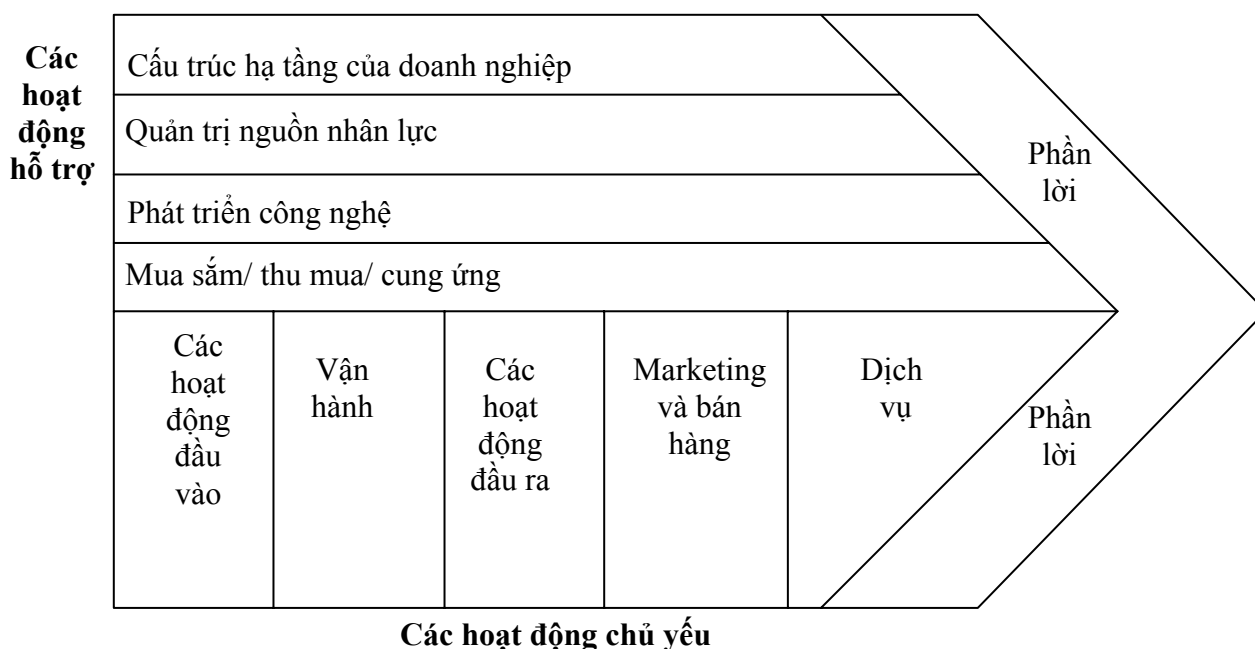
3.2. Nghiên cứu môi trường bên trong theo chuỗi giá trị của Michael Porter

Chuỗi giá trị của doanh nghiệp là tập hợp các hoạt động của doanh nghiệp có liên quan đến việc làm tăng giá trị cho khách hàng. Việc thực hiện có hiệu quả các hoạt động trong chuỗi giá trị sẽ quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Chính vì lẽ đó, việc phân tích môi trường bên trong để xác định những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp phải gắn với quá trình phân tích chuỗi giá trị.

Trong chuỗi giá trị, các hoạt động của doanh nghiệp được chia thành 2 nhóm: các hoạt động chủ yếu và các hoạt động hỗ trợ.

Các hoạt động chủ yếu

Các hoạt động chủ yếu là các hoạt động liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất kinh doanh sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp, bao gồm: các hoạt động đầu vào, vận hành, các hoạt động đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ. Nếu các hoạt động chủ yếu được thực hiện tốt, sẽ giúp doanh nghiệp giảm giá thành, tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo ra lợi thế cạnh tranh và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng ngày một tốt hơn – đó là những điểm mạnh vượt trội của doanh nghiệp.



Hình 4.2. Chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Các hoạt động đầu vào

Các hoạt động đầu vào gắn liền với các hoạt động logistics, như: đặt hàng, vận chuyển, giao nhận vật tư – máy móc trang thiết bị, nguyên nhiên vật liệu, quản lý vật tư, kiểm soát hàng tồn kho, thu gom và trả lại nhà cung cấp những vật tư không đạt yêu cầu..., bất cứ cải tiến, hoàn thiện nào trong quá trình này đều dẫn tới việc tăng năng suất, giảm chi phí, vì vậy, hiện nay các giải pháp logistics rất được doanh nghiệp quan tâm.

Vận hành

Vận hành bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng, bao gồm các hoạt động của quá trình sản xuất – vận hành máy móc thiết bị, kiểm tra chất lượng, đóng gói... đây là bộ phận cơ bản của chuỗi giá trị, nên việc cải tiến, hoàn thiện những hoạt động này nhằm góp phần quan trọng làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, điện nước...

Các hoạt động đầu ra

Các hoạt động đầu ra bao gồm những hoạt động liên quan đến quá trình phân phối sản phẩm đến khách hàng của doanh nghiệp như: bảo quản dự trữ, quản lý hàng hóa – sản phẩm, xử

lý các đơn đặt hàng, vận chuyển, giao nhận sản phẩm cho khách hàng. Các hoạt động này ảnh hưởng rất lớn đến mức độ hài lòng và mức độ gắn bó của khách hàng đối với doanh nghiệp. Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt hiện nay, cần không ngừng cải tiến các hoạt động này.

Marketing và bán hàng

Các hoạt động marketing và bán hàng của doanh nghiệp xoay quanh 4 vấn đề chủ yếu: sản phẩm, giá cả, hỗ trợ và các kênh phân phối. Bao gồm các hoạt động sau: phân tích khách hàng, hoạch định sản phẩm/dịch vụ, định giá, phân phối, nghiên cứu thị trường, thực hiện các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, hoạt động hỗ trợ cho đại lý, nhà bán lẻ và các hoạt động của lực lượng bán hàng.

Dịch vụ

Dịch vụ khách hàng bao gồm các hoạt động như lắp đặt, sửa chữa, hướng dẫn kỹ thuật cho khách hàng, cung cấp các linh kiện, phụ kiện, hiệu chỉnh sản phẩm, giải quyết nhanh chóng các khiếu nại và yêu cầu của khách hàng. Trong nhiều ngành công nghiệp, khi các sản phẩm có giá trị lần đầu tiên được tung ra thị trường đòi hỏi phải tốn những chi phí lớn để thực hiện những huấn luyện đặc biệt cho khách hàng cùng với những dịch vụ tuyệt hảo kèm theo, đó chính là rào cản xâm nhập to lớn đối với những người muốn gia nhập ngành.

Những doanh nghiệp định hướng dịch vụ có 3 đặc trưng mang tính nguyên tắc: (1) Sự tích cực nhiệt tình tham gia của lãnh đạo cao cấp; (2) Định hướng con người một cách rõ ràng; (3) Mức độ cao của các đo lường và phản hồi.

Các hoạt động hỗ trợ

Ngoài các hoạt động chủ yếu liên quan trực tiếp tới quá trình sản xuất kinh doanh của sản phẩm và dịch vụ, trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp còn có các hoạt động tác động một cách gián tiếp đến sản phẩm & dịch vụ, được gọi là hoạt động hỗ trợ. Tùy theo đặc điểm hoạt động của từng doanh nghiệp và thành phần của các hoạt động chủ yếu trong chuỗi giá trị mà cấu trúc hoạt động hỗ trợ có thể được xác định một cách khác nhau. Tuy nhiên, dạng chung nhất của hoạt động hỗ trợ bao gồm: quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, thu mua và quản trị tổng quát.

Mỗi hoạt động hỗ trợ vừa nêu lại có thể được tiếp tục phân chia thành nhiều hoạt động cụ thể.

Quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động tuyển dụng, huấn luyện đào tạo (đào tạo và đào tạo lại), bố trí và đãi ngộ (lương, thưởng) cho tất cả các loại lao động. Quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị.

Phát triển công nghệ

Công nghệ là một hệ thống kiến thức về quy trình và kỹ thuật chế biến sản phẩm vật chất hay thông tin. Phát triển công nghệ bao gồm những hoạt động liên quan đến nghiên cứu và phát triển sản phẩm, nghiên cứu và phát triển quy trình sản xuất, cải tiến quy trình, máy móc thiết bị, phát triển các phần mềm thiết kế, điều khiển và quản lý, cải tiến hệ thống thông tin... Nó gắn với tất cả các khâu trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, từ đầu vào cho tới đầu ra, từ phát triển sản phẩm và quá trình cho tới việc nhận đơn hàng, phân phối sản phẩm dịch vụ tới khách hàng.

Tuy nhiên, các nhà quản trị cũng cần hiểu rằng: đầu tư vào công nghệ cũng có những rủi ro riêng của nó. Không chỉ là những khoản đầu tư lớn phải bỏ ra mà còn rất nhiều bất trắc liên quan tới phát triển công nghệ như: sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng, hiện tượng “ăn cắp công nghệ” của đối thủ cạnh tranh và sự thay đổi ngay chính bản thân công nghệ...

Thu mua, cung ứng

Mua hàng (Purchasing) – Thu mua (Procurement) – Cung ứng (Supply) là những bước phát triển của những hoạt động đầu vào trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, bao gồm nhiều hoạt động cụ thể.

- + Xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc thiết bị... cần cung cấp.
- + Tổng hợp nhu cầu, xác định lượng hàng hóa thực sự cần mua.
- + Xác định các nhà cung cấp tiềm năng.
- + Nghiên cứu thị trường nguyên vật liệu, thiết bị máy móc.
- + Lựa chọn các nhà cung cấp, tiến hành đàm phán.
- + Tổ chức thực hiện các hợp đồng cung ứng, đặt hàng, vận chuyển, giao nhận...
- + Kiểm tra, kiểm soát toàn bộ quá trình thu mua, cung ứng.
- + Nghiên cứu môi trường bên trong, bên ngoài, hoạch định chiến lược và kế hoạch cung ứng.

Quản trị tổng quát

Quản trị tổng quát bao gồm các hoạt động như tài chính, kế toán, những vấn đề liên quan đến luật pháp và chính quyền, hệ thống thông tin và bộ máy tổ chức. Quản trị tổng quát đóng vai trò hỗ trợ cho toàn bộ các hoạt động trong chuỗi giá trị, từ các hoạt động chủ yếu đến các hoạt động hỗ trợ khác còn lại trong chuỗi.

Tài chính kế toán

Lợi thế cạnh tranh có thể đạt được thông qua khả năng huy động vốn từ thị trường cổ phiếu và tín dụng, từ việc thiết lập ngân sách đúng đắn, hiểu biết và thực hiện có hiệu quả hệ thống kế toán, chi phí phù hợp, việc quản lý danh mục vốn đầu tư của doanh nghiệp, các thủ tục về kế toán chi phí và hoạt động lập ngân sách vốn được sử dụng để ra các quyết định về phân bổ các nguồn lực ở cấp doanh nghiệp.

Những vấn đề liên quan đến luật pháp và chính quyền

Những vấn đề liên quan đến luật pháp và chính quyền đòi hỏi các nhà quản trị cấp cao phải tiêu tốn không ít thời gian và tâm sức. Xử lý các vấn đề này một cách hiệu quả có thể ảnh hưởng to lớn tới sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Vì vậy, các doanh nghiệp cần có bộ phận chuyên nghiên cứu về pháp lý và mối quan hệ với chính quyền, tránh không để xảy ra những sai phạm về bảo vệ môi trường, môi sinh, trách nhiệm xã hội, vệ sinh an toàn thực phẩm, bảo vệ người tiêu dùng...

Các hệ thống thông tin

Các hệ thống thông tin có thể được sử dụng để gia tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nhờ có hệ thống thông tin hiệu quả các doanh nghiệp có thêm sức mạnh trong các cuộc đàm phán với nhà cung cấp và khách hàng. Các hệ thống thông tin cũng tạo ra các phương tiện để cản trở sự xâm nhập ngành.

Hệ thống quản lý – cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Hệ thống quản lý bao gồm tất cả cấu trúc và hệ thống, hỗ trợ cho tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Bộ máy tổ chức càng tinh giản, gọn nhẹ thì càng giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả. Quá nhiều tầng nấc trung gian quản lý có thể cản trở các nhà quản trị cấp cao trong việc quan tâm tới những ý tưởng mới và hệ thống phê chuẩn phức tạp có thể làm chậm việc ra quyết định, có khi là quá muộn cho những hành động hiệu quả.

3.3. Nghiên cứu môi trường bên trong theo quan điểm của một số tác giả khác

Theo Alex Miller and Gregory G.Dess (1996) và một số tác giả khác, để có thể đánh giá một cách đầy đủ và chính xác hơn về môi trường bên trong của một doanh nghiệp cần xem xét thêm năm yếu tố khác nữa: phân tích tài chính, văn hóa, lãnh đạo, tính hợp pháp và danh tiếng của doanh nghiệp.

Phân tích tài chính

Điểm khởi đầu của đánh giá vị trí tài chính của một doanh nghiệp là tính toán và phân tích năm tiêu thức cơ bản của hệ thống tài chính: *Luân chuyển, đòn bẩy, hoạt động, lợi nhuận – danh lợi và tăng trưởng*.

Các chỉ số luân chuyển: Đưa ra những đo lường về năng lực của doanh nghiệp trong việc đáp ứng những nghĩa vụ tài chính ngắn hạn của nó, bao gồm 2 chỉ số cơ bản:

- Khả năng thanh toán hiện thời;
- Khả năng thanh toán nhanh.

Các chỉ số đòn bẩy: (các chỉ số cán cân nợ) đưa ra biểu thị về rủi ro tài chính của doanh nghiệp, cho thấy phạm vi được tài trợ bằng các khoản nợ của doanh nghiệp, bao gồm:

- Chỉ số nợ trên toàn bộ tài sản;
- Chỉ số nợ trên vốn cổ phần thường;
- Chỉ số nợ dài hạn trên vốn cổ phần thường;
- Chỉ số về khả năng thanh toán lãi vay.

Các chỉ số hoạt động: Phản ánh hiệu quả sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp, bao gồm:

- Chỉ số về số vòng quay tồn kho;
- Chỉ số về vòng quay toàn bộ vốn;
- Chỉ số về vòng quay vốn cố định;
- Kỳ thu tiền bình quân.

Các chỉ số lợi nhuận, doanh lợi: đưa ra những thông tin biểu thị hiệu quả chung về quản lý, cho thấy lợi nhuận do kinh doanh bán hàng và do đầu tư, bao gồm:

- Lợi nhuận biên tế gộp;
- Lợi nhuận biên tế hoạt động;
- Doanh lợi của toàn bộ vốn (ROA);
- Doanh lợi của cổ phần thường (ROE);
- Lợi nhuận cho một cổ phần.

Các chỉ số tăng trưởng: Cho thấy khả năng duy trì vị trí kinh tế của doanh nghiệp trong mức tăng trưởng của nền kinh tế và của ngành. Bao gồm:

- Tỷ lệ tăng trưởng về doanh thu;
- Tỷ lệ tăng trưởng về lợi nhuận;
- Tỷ lệ tăng trưởng về lợi nhuận cổ phần hằng năm;
- Tỷ lệ tăng trưởng tiền lãi cổ phần;
- Chỉ số giá trên lợi nhuận cổ phần.

Việc phân tích chi tiết các chỉ số có thể sáng tỏ nhiều vấn đề quan trọng, như cấu trúc chi phí quản lý cố định, năng lực để tăng vốn, sự phù hợp của vốn lưu động và dự trữ, hiệu suất của việc sử dụng tài sản.

Văn hóa tổ chức và lãnh đạo

Văn hóa tổ chức có thể được xem như là một phức hợp của những giá trị, những niềm tin, những giả định và những biểu tượng mà những điều này xác định cách thức trong đó doanh nghiệp tiến hành các hoạt động kinh doanh. Văn hóa tổ chức có thể tạo ra những thuận lợi hoặc cản trở việc thực hiện một chiến lược được chọn.

Chất lượng của lãnh đạo – những hoạt động của các nhà quản trị cấp cao – có ảnh hưởng cực kỳ quan trọng đến việc hình thành và phát triển của văn hóa tổ chức và đến toàn bộ đường hướng chiến lược của doanh nghiệp.

Mặc dù phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức có những ảnh hưởng quan trọng tới việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp, song cũng giống như danh tiếng, yếu tố này rất khó lượng hóa. Các loại hình doanh nghiệp và ngành khác nhau, ở những thời đại khác nhau sẽ đòi hỏi phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức khác nhau.

Tính tuân thủ luật pháp và danh tiếng

Chiến lược thị trường – sản phẩm của một doanh nghiệp là những hoạt động cốt lõi hướng tới mục tiêu tạo vị thế của doanh nghiệp trong ngành nhằm đạt tới lợi thế kinh tế bền vững. Những chiến lược chính trị nhằm tăng cường tính hợp pháp và danh tiếng của doanh nghiệp được hướng tới tạo ra tính hợp pháp và quan điểm cộng đồng có lợi.

Việc quảng cáo của doanh nghiệp thường phản ánh những tiêu chuẩn đạo đức của nó. Các quảng cáo được chứng minh là sai hoặc lừa dối có thể gây những hậu quả nghiêm trọng đến tính hợp pháp và danh tiếng của doanh nghiệp.

Những doanh nghiệp tuân thủ luật pháp và có danh tiếng xã hội tốt, do cung cấp các dịch vụ quan trọng, chất lượng cao phục vụ cho cộng đồng hoặc đóng góp lớn cho sự nghiệp an ninh quốc phòng toàn dân sẽ được hưởng ưu đãi từ những chính sách của chính phủ.

4. PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ ĐỂ NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Tương tự như nghiên cứu môi trường bên ngoài, quá trình nghiên cứu môi trường bên trong cũng được thực hiện qua các bước:

- Thu thập và xử lý thông tin;
- Dự báo môi trường kinh doanh;
- Lập bảng tổng hợp thông tin về môi trường bên trong;
- Phân tích các yếu tố của môi trường bên trong, xác định các điểm mạnh và điểm yếu;
- Lập ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.

Điểm khác biệt trong phân tích môi trường bên trong là phải tiến hành các kiểu so sánh để xác định chính xác những điểm mạnh và điểm yếu.

4.1. Thực hiện những so sánh để xác định điểm mạnh, điểm yếu

Để nghiên cứu môi trường bên trong của một doanh nghiệp cần phân tích, mổ xẻ toàn bộ hoạt động chủ yếu và hỗ trợ trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp ấy, bên cạnh đó còn phân tích, đánh giá các chức năng, bộ phận, lĩnh vực hoạt động quan trọng khác của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu chỉ dựa trên những số liệu của doanh nghiệp, thì những đánh giá rất dễ bị mang tính chủ quan sai lệch. Để khắc phục khiếm khuyết đó, các nhà quản trị thường sử dụng phương pháp so sánh với 3 cách tiếp cận sau:

1. So sánh hoạt động của doanh nghiệp ở những thời kỳ khác nhau (so sánh theo thời gian).

2. So sánh các hoạt động của doanh nghiệp với những chuẩn mực của ngành và với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.

3. Đánh giá trình độ của doanh nghiệp trên cơ sở những nhân tố thành công cốt lõi của ngành hoặc các ngành trong đó doanh nghiệp hoạt động.

Bên cạnh đó, các nhà quản trị có thể sử dụng những kinh nghiệm có được từ sự hiểu biết mang tính trực giác về ngành, những đề nghị của các cổ vấn, những nhận thức về hiện tại và những mức độ thực hiện được đòi hỏi.

So sánh theo thời gian

Xem xét việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp trong bối cảnh lịch sử (theo thời gian) phù hợp, nghĩa là tìm hiểu xem việc thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp được hoàn thiện (tăng lên) hay suy giảm so với những năm đã qua.

Khi sử dụng các kết quả so sánh theo thời gian các nhà quản trị cần lưu ý: 1/ Việc so sánh số liệu năm này với năm khác có thể đưa ra những kết luận không chính xác, nếu thời điểm lấy số liệu so sánh ở những thời kỳ khác nhau của chu kỳ tăng trưởng kinh tế (thời kỳ phát triển và thời kỳ suy thoái). 2/ So sánh theo thời gian cũng có thể dẫn đến những kết luận không đúng một khi chiến lược tổng quát của doanh nghiệp thay đổi. 3/ So sánh theo thời gian được thể hiện bằng tỷ lệ phần trăm, mà không quan tâm đến số liệu tuyệt đối và không xem xét tương quan trong ngành cũng có thể dẫn đến những sai lầm khi không tính đến sự phát triển của ngành và sản phẩm.

So sánh các chuẩn mực của ngành với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu

Những hạn chế của phương pháp so sánh theo thời gian có thể được khắc phục bằng phương pháp so sánh kết quả của doanh nghiệp với những chuẩn mực của ngành và những đối thủ cạnh tranh chủ yếu của nó. Ba ưu điểm của phương pháp này:

1. Giúp doanh nghiệp thấy rõ được những chiến lược hoặc hoạt động của mình có phù hợp hay không (giúp tăng hay làm suy giảm thành tích).

2. Giúp nhận diện hoặc dự đoán được những thay đổi trong chiến lược của các đối thủ cạnh tranh.

3. Có khả năng đánh giá vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành.

Nhận dạng các nhân tố thành công cốt lõi và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu

Các nhân tố thành công cốt lõi (Critical Success Factors) là những nhân tố quan trọng, quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong cuộc cạnh tranh. Ngược lại, nếu những nhân tố này không được thực hiện tốt, năng lực của doanh nghiệp sẽ bị suy giảm. Chính vì thế, các nhà quản trị hết sức quan tâm đến các nhân tố này, phải theo dõi, kiểm tra liên tục.

Trong những ngành khác nhau sẽ có những nhân tố thành công cốt lõi khác nhau.

Việc nhận dạng các nhân tố thành công cốt lõi của ngành đóng vai trò chủ yếu trong việc xác định vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc phân tích đối thủ cạnh tranh sẽ trở nên hữu ích hơn nếu nó bao gồm việc nhận dạng các nhà cạnh tranh chủ yếu và so sánh với các đối thủ cạnh tranh này về các nhân tố thành công cốt lõi.

4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE Matrix – Internal Factor Evaluation Matrix)

Ma trận IFE tổng hợp, tóm tắt và đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cơ bản của doanh nghiệp. Ma trận cho thấy, những điểm mạnh mà doanh nghiệp cần phát huy và những điểm yếu doanh nghiệp cần phải cải thiện, đề nâng cao thành tích và vị thế cạnh tranh của mình.

Ma trận IFE là một công cụ quan trọng để hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp và để hình thành nó cũng cần qua 5 bước:

Bước 1: Lập một danh mục từ 10 – 20 yếu tố, gồm những điểm mạnh và điểm yếu cơ bản có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó đến sự thành bại của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh của nó. Bất kể là điểm mạnh hay điểm yếu, yếu tố được xem xét có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động của doanh nghiệp sẽ được phân loại tầm quan trọng ở mức cao nhất. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

Bước 3: Xác định hệ số phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, hệ số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ mạnh yếu của doanh nghiệp, trong đó: 4 - rất mạnh; 3 - khá mạnh; 2 - khá yếu; 1 - rất yếu. Các hệ số này được xác định bằng phương pháp chuyên gia, dựa trên kết quả đánh giá nội dung môi trường bên trong của doanh nghiệp.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với các hệ số của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

Bước 5: Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của doanh nghiệp.

Tổng số điểm cao nhất mà một doanh nghiệp đạt được chỉ có thể là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy doanh nghiệp rất mạnh về môi trường bên trong, điều đó cũng có nghĩa là các chiến lược hiện hành của doanh nghiệp đã phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu nội tại của mình. Ngược lại, tổng số điểm là 1 cho thấy, doanh nghiệp yếu về các điểm mạnh và cũng không khắc phục được các điểm yếu từ môi trường bên trong.

Ví dụ: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mật độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
- Tinh thần nhân viên thấp	0,22	2	0,44
- Chất lượng sản phẩm là hoàn hảo	0,18	4	0,72
- Lợi nhuận biên cao hơn mức trung bình ngành	0,10	3	0,30
- Vốn luân chuyển đang quá cao	0,15	3	0,45
- Không có cơ cấu tổ chức	0,30	1	0,30
- Không có lực lượng nghiên cứu và phát triển	0,05	2	0,10
- Tổng cộng	1,00		2,31

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Môi trường bên trong bao gồm những yếu tố nào? Những điểm cần lưu ý khi phân tích môi trường bên trong?
2. Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên trong?
3. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên trong?
4. Nội dung nghiên cứu môi trường bên trong theo quan điểm của Fred R. David?
5. Nội dung nghiên cứu môi trường bên trong theo chuỗi giá trị của Michael E. Porter/
6. Trình bày các bước để xây dựng ma trận IFE?

Chương 5. CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

Mục tiêu:

- Trình bày được quy trình hoạch định chiến lược cấp công ty.
- Sử dụng được các công cụ phục vụ cho công tác hoạch định chiến lược cấp công ty.

1. CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

Chiến lược cấp công ty hướng tới các mục tiêu cơ bản dài hạn trong phạm vi cả công ty. Ở cấp này, chiến lược phải trả lời được câu hỏi: Các hoạt động nào có thể giúp công ty đạt được khả năng sinh lợi cực đại, giúp công ty tồn tại và phát triển? Theo Fred R. David, chiến lược cấp công ty có thể phân thành 14 loại cơ bản.

Quá trình phát triển của một doanh nghiệp, theo mô hình thác nước (Waterfall model) trong thương mại quốc tế, thường bao gồm 3 giai đoạn chính:

1. Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh trên thị trường nội địa;
2. Để củng cố và duy trì vị thế cạnh tranh, doanh nghiệp có thể thực hiện hội nhập dọc hoặc mở rộng thị trường ra bên ngoài, toàn cầu hóa hoạt động;
3. Doanh nghiệp thực hiện đa dạng hóa, mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực kinh doanh mới.

Mỗi giai đoạn phát triển sẽ có những loại chiến lược phù hợp.

1.1. Giai đoạn 1: Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh

Hầu hết các doanh nghiệp đều bắt đầu quá trình hoạt động của mình chỉ ở một lĩnh vực kinh doanh nhất định và thường là trên thị trường nội địa. Trong trường hợp này và ở giai đoạn này, chiến lược cấp công ty cũng chính là chiến lược cấp kinh doanh và doanh nghiệp có thể theo đuổi các chiến lược cạnh tranh: chi phí thấp, khác biệt hóa sản phẩm hoặc tập trung.

Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh, doanh nghiệp sẽ có được các lợi thế:

- Có đầy đủ nguồn lực để thực hiện thành công chiến lược cạnh tranh trên thị trường mục tiêu đã định.

- Các nhà quản trị có điều kiện nắm bắt, theo dõi chặt chẽ những diễn biến của môi trường kinh doanh, bao gồm cả môi trường bên ngoài và bên trong, trên cơ sở đó kịp thời đưa ra các quyết định thích hợp.

Nhưng bên cạnh những ưu điểm nêu trên, tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh cũng có thể gây cho doanh nghiệp không ít điều bất lợi:

- Giới hạn về lĩnh vực kinh doanh và thị trường đôi khi không đảm bảo lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong một số trường hợp nhất định, cần phải mở rộng thị trường và phát triển theo hướng hội nhập dọc nhằm thiết lập lợi thế cạnh tranh.

- Doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc tối đa hóa lợi nhuận.

- Các doanh nghiệp có thể bỏ lỡ cơ hội sử dụng năng lực cốt lõi của mình vào các lĩnh vực khác có liên quan. Chính điều này đã thúc đẩy các doanh nghiệp đa dạng hóa hoạt động ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

1.2. Giai đoạn 2: Hội nhập dọc, mở rộng thị trường

Hội nhập dọc (Vertical Integration) là việc doanh nghiệp tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát của mình, thậm chí đảm nhiệm luôn cả khâu cung cấp vật tư và/hoặc khâu phân phối sản phẩm nhằm đảm bảo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Hội nhập dọc về phía trước là việc doanh nghiệp mua hoặc đầu tư vào những hoạt động của nhà phân phối – người mua của mình. Hội nhập dọc về phía sau là doanh nghiệp đầu tư hoặc kinh doanh các sản phẩm của nhà cung cấp. Cần phân biệt được hội nhập hoàn toàn (Full Integration) và hội nhập từng phần (Taper Integration). Trong đó, hội nhập hoàn toàn là khi doanh nghiệp tự cung cấp tất cả các vật tư phục vụ quá trình sản xuất của mình và/hoặc chịu trách nhiệm hoàn toàn trong việc phân phối sản phẩm. Hội nhập từng phần là khi doanh nghiệp không đảm nhiệm hoàn toàn việc cung ứng vật tư và/hoặc phân phối sản phẩm.

Mục đích của hội nhập dọc là nhằm củng cố, đảm bảo vị thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Mặc dù mang lại nhiều lợi ích như vậy, nhưng hội nhập dọc cũng có thể gây cho doanh nghiệp một số bất lợi như sau:

- Bất lợi về chi phí, khi doanh nghiệp tự đảm bảo nguồn cung ứng vật tư với một chi phí nhất định, thì trên thị trường xuất hiện một nguồn cung cấp khác với giá rẻ hơn. Trong trường hợp này, doanh nghiệp sẽ ít bất lợi hơn, nếu chỉ hội nhập từng phần và có thể linh hoạt thay đổi.

- Thay đổi công nghệ. Trong trường hợp công nghệ thay đổi nhanh chóng, hội nhập dọc có thể gây bất lợi cho doanh nghiệp, do doanh nghiệp đã lỡ đầu tư lớn, khó có thể đổi mới công nghệ, đành sử dụng công nghệ lỗi thời, dẫn đến mất lợi thế cạnh tranh.

- Nhu cầu không ổn định. Trong trường hợp thị trường, nhu cầu bất ổn hoặc không thể dự báo được, thì hội nhập dọc có rất nhiều rủi ro. Để phân tán bớt rủi ro nên sử dụng chiến lược hội nhập từng phần.

1.3. Giai đoạn 3: Đa dạng hóa, mở rộng hoạt động sang lĩnh vực kinh doanh mới

Trong giai đoạn 3 hoạt động của doanh nghiệp sẽ đa dạng, mở rộng sang các lĩnh vực kinh doanh mới. Lĩnh vực mới có thể có liên quan, hoặc hoàn toàn mới lạ so với lĩnh vực kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Yếu tố liên quan thường được xem là sự đồng nhất, giống nhau ở các hoạt động sản xuất, marketing, dây chuyền công nghệ...

Thông thường các doanh nghiệp chuyển sang giai đoạn ba khi có nguồn lực tài chính dư thừa vượt mức cần thiết để duy trì và tăng cường lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh chính. Ngoài những chiến lược: đa dạng hóa hoạt động đồng tâm, đa dạng hóa hoạt động kết khối, đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang, các doanh nghiệp có thể sử dụng các chiến lược: cơ cấu kinh doanh (Portfolio strategy), tái cấu trúc (Restructuring), chuyển giao kỹ năng (Transferring skills), hoặc chia sẻ nguồn lực (Sharing functions) giúp đa dạng hóa các hoạt động, tăng cường chuỗi giá trị, củng cố vị thế cạnh tranh của mình. Mỗi chiến lược đều có những ưu, nhược điểm riêng, doanh nghiệp cần căn cứ vào điều kiện cụ thể và hướng phát triển trong tương lai của mình để có những lựa chọn thích hợp.

Chiến lược cơ cấu kinh doanh

Đây là chiến lược đa dạng hóa các hoạt động sang lĩnh vực không có liên quan bằng cách thiết lập/ tiếp nhận những đơn vị kinh doanh (SBU) mới, những SBU này được xem là những đơn vị độc lập chỉ chịu sự giám sát tài chính của lãnh đạo doanh nghiệp. Với việc đa dạng hóa theo hướng này, lãnh đạo của doanh nghiệp giữ vai trò:

- Ấn định kế hoạch chiến lược về cấu trúc kinh doanh của doanh nghiệp – đưa ra quyết định tiếp nhận hoặc từ bỏ một SBU nào đó.

- Định ra các mục tiêu tài chính và theo dõi, giám sát hoạt động của SBU, uốn nắn, chỉnh sửa những sai lệch khi cần thiết.

- Phân bổ nguồn lực tài chính giữa các SBU.

Chiến lược tái cấu trúc

Chiến lược này có nhiều điểm tương đồng với chiến lược cơ cấu kinh doanh, cũng thường được áp dụng để đa dạng hóa hoạt động sang lĩnh vực không có liên quan. Điểm khác biệt cơ bản là mức độ can thiệp của ban lãnh đạo doanh nghiệp vào hoạt động của các SBU. Trong trường hợp này, các đơn vị kinh doanh hoạt động kém, hiệu quả thấp sẽ được tiếp nhận, tổ chức lại hoạt động, thay đổi bộ máy quản lý. Xây dựng chiến lược kinh doanh với nguồn lực công nghệ, tài chính mới. Nhờ vậy, tình hình tài chính và vị trí cạnh tranh của đơn vị mới tiếp nhận được cải thiện, góp phần tăng cường chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Chiến lược chuyển giao kỹ năng

Chiến lược này thường được áp dụng khi doanh nghiệp đa dạng hóa hoạt động sang các lĩnh vực mới có liên quan với lĩnh vực kinh doanh hiện tại. Những kinh nghiệm, kỹ năng về sản xuất, marketing, bán hàng... sẽ được “chuyển giao” nhằm củng cố, tăng cường vị thế cạnh tranh của các lĩnh vực kinh doanh mới.

Chiến lược chia sẻ nguồn lực

Chiến lược chia sẻ nguồn lực chỉ áp dụng khi doanh nghiệp đa dạng hóa hoạt động sang lĩnh vực có liên quan, có sự tương đồng về các hoạt động sản xuất, bán hàng, marketing... Áp dụng chiến lược này doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh nhờ phạm vi, khi mà các thiết bị sản xuất, bộ phận R&D, kênh phân phối, quảng cáo... được nhiều SBU cùng sử dụng, giúp từng SBU giảm được chi phí đầu tư. Ví dụ, một thiết bị có thể dùng để sản xuất các chi tiết, bộ phận cho hai dây chuyền sản xuất ở hai SBU khác nhau.

2. QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Quản trị chiến lược là một khoa học, đồng thời là một nghệ thuật về **hoạch định, tổ chức thực hiện và đánh giá** các chiến lược. Hoặc Quản trị chiến lược là quá trình hoạch định/ xây dựng, thực thi và đánh giá các chiến lược.

Từ những định nghĩa trên cho thấy: Quá trình quản trị chiến lược gồm 3 giai đoạn:

- + Giai đoạn hoạch định chiến lược;
- + Giai đoạn thực hiện chiến lược;
- + Giai đoạn đánh giá chiến lược.

Trong đó

Giai đoạn hoạch định chiến lược là giai đoạn đầu tiên, đặt nền tảng và đóng vai trò hết sức quan trọng trong toàn bộ quá trình quản trị chiến lược. Trong giai đoạn này, cần xác định tầm nhìn, sứ mạng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trên cơ sở đó thiết lập chiến lược, chính sách kinh doanh, quyết định ngành kinh doanh (thị trường, mặt hàng...) mới nào nên tham gia, ngành nào nên rút ra, nên mở rộng hay thu hẹp hoạt động kinh doanh... Trong giai đoạn này cần tập trung phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài và bên trong, xác định các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu, trên cơ sở đó kết hợp và lựa chọn được những chiến lược thích hợp.

Muốn hoạch định được chiến lược khoa học, cần thực hiện một cách bài bản theo 3 giai đoạn: giai đoạn nhập vào, giai đoạn kết hợp, giai đoạn quyết định (hình 5.1).

2.1. Giai đoạn nhập vào

Để hoạch định chiến lược cần có thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời, nắm vững kỹ thuật phân tích, đánh giá các yếu tố của môi trường bên ngoài và bên trong; xác định đúng các cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu; sử dụng thành thạo các công cụ để kết hợp và lựa chọn chiến lược.

Theo Fred R. David, trong giai đoạn nhập vào cần có đầy đủ các thông tin về môi trường bên ngoài, môi trường bên trong, với các công cụ sử dụng là các ma trận EFE, IFE và ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Giai đoạn 1: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	Ma trận hình ảnh cạnh tranh (Competitive)		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	
Giai đoạn 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP				
Ma trận các mối nguy cơ – cơ hội – điểm mạnh – điểm yếu (SWOT)	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)	Ma trận các yếu tố bên trong và bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính (Grand Strategy Matrix)
Giai đoạn 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH				
Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

Hình 5.1. Quy trình hoạch định chiến lược.

Phân tích môi trường bên ngoài:

Môi trường bên ngoài gồm những yếu tố, những lực lượng, những thể chế... xảy ra ở bên ngoài, tổ chức không kiểm soát được, nhưng có ảnh hưởng đến hoạt động và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Môi trường bên ngoài được chia thành 2 loại:

- Môi trường vĩ mô: Kinh tế, chính trị, chính phủ, luật pháp, văn hóa – xã hội, nhân khẩu, địa lý, công nghệ, thông tin...

- Môi trường vi mô/ môi trường cạnh tranh: nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh hiện hữu, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, sản phẩm thay thế.

Phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài nhằm xác định được những cơ hội, nguy cơ đối với tổ chức. Trên cơ sở đó lập ma trận EFE.

Phân tích môi trường bên trong:

Phân tích môi trường bên trong nhằm nhận diện đúng những điểm mạnh, điểm yếu, trên cơ sở đó xác định chính xác các yếu tố thành công cốt lõi, những lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

Bối cảnh để phân tích điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức chính là chuỗi giá trị của nó; đồng thời phải phân tích các chức năng hỗ trợ: quản trị, nhân sự, tài chính, marketing, hệ thống thông tin, hoạt động nghiên cứu phát triển, rủi ro... Trên cơ sở xác định được những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức lập ma trận IFE.

2.2. Giai đoạn kết hợp

Giai đoạn kết hợp của quy trình hoạch định chiến lược được thực hiện trên cơ sở áp dụng một hoặc một số trong năm công cụ sau: Ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận BCG, ma trận IE và ma trận chiến lược chính. Trên cơ sở các thông tin có được từ giai đoạn 1 (ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận IFE), những công cụ này giúp kết hợp các cơ hội và nguy cơ bên ngoài với những điểm mạnh, điểm yếu bên trong để hình thành các chiến lược khả thi có thể lựa chọn.

Để kết hợp các yếu tố của môi trường bên ngoài với các yếu tố của môi trường bên trong để hình thành chiến lược, trong thực tế ma trận SWOT được coi là công cụ chủ yếu nhất, hữu hiệu nhất, được sử dụng phổ biến, thường xuyên nhất.

Ma trận SWOT (điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – nguy cơ)

Ma trận SWOT là một công cụ kết hợp quan trọng giúp các nhà quản trị hình thành bốn nhóm chiến lược sau: chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO), chiến lược điểm yếu - cơ hội (WO), chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST), chiến lược điểm yếu - nguy cơ (WT).

- Các chiến lược SO: phát huy những điểm mạnh bên trong để đón nhận những cơ hội bên ngoài.

- Các chiến lược WO: nhằm khắc phục những điểm yếu bên trong để nắm bắt những cơ hội bên ngoài.

- Các chiến lược ST: sử dụng các điểm mạnh của doanh nghiệp để né tránh hay giảm thiểu những thiệt hại do ảnh hưởng của các mối đe dọa từ bên ngoài.

- Các chiến lược WT: là những chiến lược phòng thủ, khắc phục những điểm yếu bên trong để né tránh những mối đe dọa của môi trường bên ngoài.

Theo Fred R. David, để lập một ma trận SWOT phải trải qua 8 bước:

1. Liệt kê các cơ hội chủ yếu từ môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (O_1, O_2, \dots).
2. Liệt kê các mối đe dọa chủ yếu từ môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (T_1, T_2, \dots).
3. Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của doanh nghiệp (S_1, S_2, \dots).
4. Liệt kê những điểm yếu chủ yếu của doanh nghiệp (W_1, W_2, \dots).
5. Kết hợp những điểm mạnh bên trong với các cơ hội bên ngoài, hình thành các chiến lược SO.
6. Kết hợp những điểm yếu bên trong với các cơ hội bên ngoài, hình thành các chiến lược WO.
7. Kết hợp những điểm mạnh bên trong với các mối đe dọa bên ngoài, hình thành các chiến lược ST.
8. Kết hợp những điểm yếu bên trong với các mối đe dọa bên ngoài, hình thành các chiến lược WT.

Ngoài quy trình 8 bước để lập ma trận SWOT vừa nêu, để thực hiện phân tích SWOT và hoạch định các chiến lược, một số quan điểm đưa ra quy trình 4 bước như sau:

Bước 1. Liệt kê các yếu tố chủ yếu của môi trường bên trong và bên ngoài lên các ô của ma trận SWOT.

	Những cơ hội chủ yếu (O) 1. 2. 3. ...	Những nguy cơ chủ yếu (T) 1. 2. 3. ...
Các điểm mạnh chủ yếu (S) 1. 2. 3. ...	Các chiến lược SO Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội.	Các chiến lược ST Sử dụng những điểm mạnh để né tránh nguy cơ.
Các điểm yếu chủ yếu (W) 1. 2. 3. ...	Các chiến lược WO Khắc phục điểm yếu để khai thác cơ hội	Các chiến lược WT Khắc phục điểm yếu để vượt qua/ né tránh nguy cơ.

Hình 5.2. Ma trận SWOT.

- S + T: Cần phải sử dụng mặt mạnh nào để đối phó với những nguy cơ từ môi trường bên ngoài?

- W + O: Có thể xuất hiện hai cách kết hợp trong việc đề xuất chiến lược: - Phải tập trung khắc phục những yếu kém nào để tạo điều kiện cho việc tận dụng những cơ hội từ môi trường bên ngoài? Hoặc: - Cần phải khai thác những cơ hội nào để lấp dần những chỗ yếu kém nội tại của doanh nghiệp?

- W + T: Phải khắc phục những yếu kém nào để có thể né tránh hoặc giảm thiểu thiệt hại từ các nguy cơ.

Bước 3. Đưa ra kết hợp giữa bốn yếu tố.

S + W + O + T: Mục đích của sự kết hợp này là tạo ra một sự cộng hưởng giữa bốn yếu tố để hình thành một chiến lược mà qua đó có thể giúp doanh nghiệp sử dụng mặt mạnh để khai thác tốt nhất cơ hội khắc phục những yếu kém và giảm bớt nguy cơ.

Bước 4. Tổng hợp và xem xét lại các chiến lược.

Cần chú ý 2 vấn đề:

- Phân nhóm chiến lược.

- Phối hợp chiến lược thành một hệ thống có tính hỗ trợ cho nhau và dĩ nhiên có thể loại bỏ bớt những chiến lược không đảm bảo tính hệ thống.

2.3. Giai đoạn quyết định

Giai đoạn này thường được thực hiện bằng phương pháp chuyên gia. Nhóm chuyên gia được thành lập bao gồm các nhà quản trị và các chuyên viên, đại diện cho các phòng ban, bộ phận, các lĩnh vực và khu vực địa lý mà doanh nghiệp có hoạt động liên quan đến chiến lược được hoạch định. Trên cơ sở kết quả đạt được từ giai đoạn 2 của quá trình, các chuyên gia tiến

hành thảo luận sâu và lập danh sách các chiến lược lựa chọn. Sau đó, các chuyên gia phân tích, thảo luận sâu hơn về từng chiến lược được lựa chọn vào danh sách và tiến hành cho điểm để xếp thứ tự cho các chiến lược.

Thang điểm được sử dụng là 1, 2, 3, 4, thể hiện mức độ quan tâm của chuyên gia tới chiến lược. Trong đó, 1 = chiến lược không nên thực hiện, 2 = chiến lược có thể thực hiện, 3 = chiến lược có khả năng thực hiện tốt, 4 = chiến lược có đầy đủ khả năng thực hiện tốt. Tính điểm trung bình của tất cả các chuyên gia cho từng chiến lược, trên cơ sở đó lập danh sách các chiến lược theo thứ tự ưu tiên và lọc ra những chiến lược tốt nhất.

Cùng với phương pháp chuyên gia, công cụ quan trọng sử dụng trong giai đoạn này là ma trận hoạch định chiến lược có khả năng lựa chọn (QSPM – Quantitative Strategic Planning Matrix)

Ma trận QSPM

Ma trận QSPM là công cụ hữu hiệu cho phép các chuyên gia có thể đánh giá một cách khách quan các chiến lược có thể lựa chọn. Ma trận QSPM đòi hỏi sự phán đoán nhạy bén, chính xác bằng trực giác của các chuyên gia.

- Bên trái của ma trận QSPM bao gồm các yếu tố bên trong và bên ngoài (lấy từ kết quả phân tích giai đoạn 1), và hàng trên cùng bao gồm các chiến lược khả thi có khả năng lựa chọn (lấy từ kết quả phân tích giai đoạn 2).

- Cột bên trái của ma trận QSPM gồm những thông tin được lấy trực tiếp từ ma trận EFE và ma trận IFE. Bên cạnh cột các yếu tố thành công chủ yếu là cột phân loại tương ứng của mỗi yếu tố trong ma trận EFE và ma trận IFE.

- Hàng trên cùng của ma trận QSPM bao gồm các chiến lược có khả năng lựa chọn được rút ra từ ma trận SWOT. Tuy nhiên, không phải tất cả các chiến lược kết hợp được trong phân tích SWOT đều được đánh giá trong ma trận QSPM.

CÁC YẾU TỐ CHÍNH (yếu tố thành công chủ yếu)	Hệ số phân loại	CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ LỰA CHỌN		
		Chiến lược 1	Chiến lược 2	Chiến lược 3
Các yếu tố bên trong Quản trị Marketing Tài chính/ Kế toán Sản xuất/ thực hiện Nghiên cứu và phát triển Các hệ thống thông tin Các yếu tố bên ngoài Kinh tế Chính trị/ luật pháp/ chính phủ Xã hội/ văn hóa/ dân số Kỹ thuật Cạnh tranh				

Hình 5.3. Ma trận QSPM.

Các yếu tố bên trong: 1 = rất yếu, 2 = yếu, 3 = mạnh, 4 = rất mạnh

Các yếu tố bên ngoài: 1 = phản ứng của doanh nghiệp rất yếu kém;

2 = phản ứng của doanh nghiệp ở mức trung bình;

3 = phản ứng của doanh nghiệp trên mức trung bình;

4 = phản ứng của doanh nghiệp rất tốt.

Ma trận QSPM xác định tính hấp dẫn của các chiến lược khác nhau bằng cách tận dụng hay cải thiện các yếu tố chủ yếu của môi trường bên ngoài và bên trong của doanh nghiệp. Số lượng chiến lược được so sánh trong một ma trận QSPM là không hạn chế và có thể sử dụng nhiều ma trận để so sánh nhiều nhóm chiến lược. *Nhưng cần lưu ý:* chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới có thể so sánh với nhau trong cùng một ma trận QSPM.

6 bước để xây dựng ma trận QSPM:

Bước 1. Liệt kê các cơ hội/ mối đe dọa lớn bên ngoài và các điểm yếu/ mạnh quan trọng bên trong ở cột bên trái của ma trận QSPM. Các thông tin này nên lấy trực tiếp từ ma trận EFE và IFE. Ma trận QSPM nên bao gồm 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và 10 yếu tố thành công quan trọng bên trong.

Bước 2. Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên ngoài và bên trong.

Bước 3. Nghiên cứu các ma trận ở giai đoạn 2 (kết hợp) và xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện. Tập hợp các chiến lược cụ thể thành các nhóm riêng biệt, có thể có nhiều nhóm khác nhau trong một doanh nghiệp.

Bước 4. Xác định số điểm hấp dẫn (AS – Attractiveness Score), đó là giá trị bằng số biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược trong nhóm các chiến lược có thể thay thế nào đó.

Số điểm hấp dẫn được xác định bằng cách xem xét mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài, từng yếu tố một và đặt câu hỏi “yếu tố này ảnh hưởng như thế nào đến sự lựa chọn các chiến lược đã được đánh giá?”. Nếu câu trả lời là “có” thì các chiến lược nên được so sánh có liên quan đến yếu tố quan trọng này. Xét về một yếu tố riêng biệt, số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác.

Số điểm hấp dẫn được phân từ 1 = không hấp dẫn, 2 = ít hấp dẫn, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn.

Nếu câu trả lời cho câu hỏi trên là “không”, nghĩa là yếu tố thành công quan trọng này không có sự ảnh hưởng đối với sự lựa chọn, thì không chấm điểm hấp dẫn cho các nhóm chiến lược này.

Bước 5. Tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS – Total Attractiveness Score). Tổng số điểm hấp dẫn là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng, chỉ xét về ảnh hưởng của yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài ở cột bên cạnh thì tổng số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược lựa chọn. Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn (chỉ xét về yếu tố thành công quan trọng ở bên cạnh).

Bước 6. Tính cộng các số điểm hấp dẫn. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM.

3. MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ PHỤC VỤ CHO VIỆC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

3.1. Ma trận SPACE (Strategic Position Action Evaluation Matrix – Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động)

Ma trận SPACE có thể được sử dụng trong giai đoạn 2 của quá trình hoạch định chiến lược. Ma trận này giúp doanh nghiệp lựa chọn chiến lược tấn công (Aggressive), thận trọng/ bảo thủ (Conservative), phòng thủ (Defensive) hay cạnh tranh (Competitive) là thích hợp nhất.

Các trục của ma trận SPACE đại diện cho 2 yếu tố bên trong của tổ chức (sức mạnh tài chính: FS – Financial Strength và lợi thế cạnh tranh: CA – Competitive Advantage) và 2 yếu tố bên ngoài (sự ổn định của môi trường: ES – Environmental Stability và sức mạnh của ngành: IS – Industrial Strength). Bốn yếu tố này là những yếu tố quan trọng, quyết định vị trí chiến lược chung của một doanh nghiệp.

Tùy thuộc vào loại hình tổ chức, có rất nhiều biến số có thể nằm trong các yếu tố đại diện cho các trục của ma trận SPACE. Một số biến số thường được sử dụng được cho trong bảng 4.3 như: doanh lợi đầu tư, đòn cân nợ, khả năng thanh toán, vốn luân chuyển và lưu thông tiền mặt thường được xem là các yếu tố quyết định sức mạnh tài chính của một tổ chức.

Bảng 5.1. Ví dụ về các yếu tố nằm trên các trục của ma trận SPACE.

VỊ TRÍ CHIẾN LƯỢC BÊN TRONG	VỊ TRÍ CHIẾN LƯỢC BÊN NGOÀI
Sức mạnh tài chính (FS)	Sự ổn định của môi trường (ES)
Doanh lợi đầu tư Đòn cân nợ Khả năng thanh toán Vốn luân chuyển Lưu thông tiền mặt Sự dễ dàng rút lui khỏi thị trường Rủi ro trong kinh doanh	Sự thay đổi công nghệ Tỷ lệ lạm phát Sự biến đổi của nhu cầu Loạt giá của những sản phẩm cạnh tranh Hàng rào thâm nhập thị trường Áp lực cạnh tranh Sự đàn hồi theo giá của cầu
Lợi thế cạnh tranh (CA)	Sức mạnh của ngành (IS)
Thị phần Chất lượng sản phẩm Chu kỳ sống của sản phẩm Lòng trung thành của khách hàng Sử dụng công suất để cạnh tranh Bí quyết công nghệ Sự kiểm soát đối với nhà cung cấp và phân phối	Mức tăng trưởng tiềm năng Mức lợi nhuận tiềm năng Sự ổn định về tài chính Bí quyết công nghệ Sự sử dụng nguồn lực Quy mô vốn Sự dễ dàng thâm nhập thị trường Sử dụng năng suất, công suất

6 bước phát triển một ma trận SPACE:

Bước 1. Chọn một nhóm các biến số thể hiện sức mạnh tài chính (FS), lợi thế cạnh tranh (CA), sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh của ngành (IS).

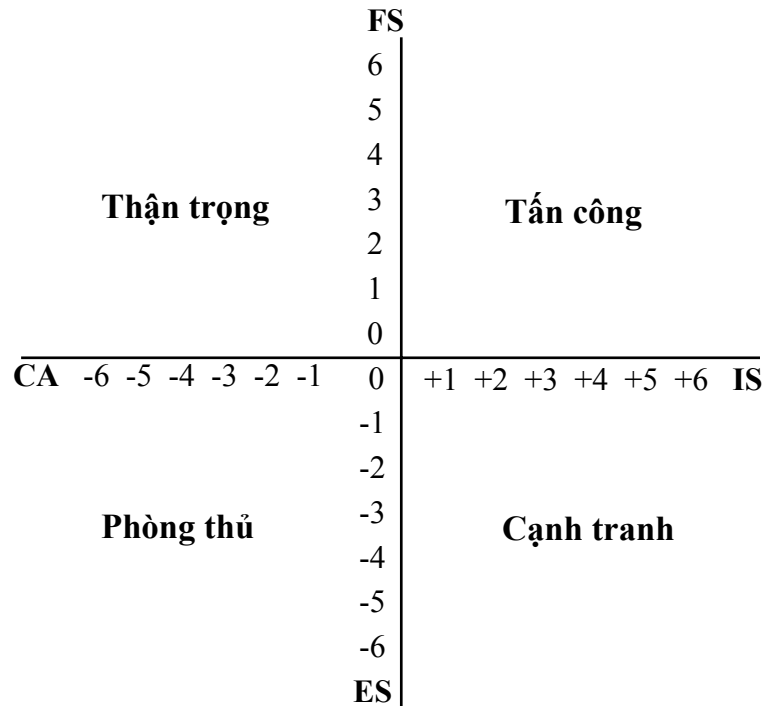
Bước 2. Ấn định giá trị bằng số từ: +1 (xấu nhất) tới +6 (tốt nhất) cho mỗi biến số thuộc nhóm yếu tố FS và IS. Ấn định giá trị bằng số từ -1 (tốt nhất) tới -6 (xấu nhất) cho mỗi biến số thuộc nhóm yếu tố ES và CA.

Bước 3. Tính số điểm trung bình cho FS, IS, ES, CA bằng cách cộng các giá trị đã ấn định cho những biến số của mỗi nhóm yếu tố rồi chia cho số biến số thuộc nhóm yếu tố tương ứng.

Bước 4. Đánh dấu số điểm trung bình của FS, IS, ES và CA trên trục thích hợp của ma trận SPACE.

Bước 5. Cộng 2 số điểm của trục X và đánh dấu điểm kết quả trên trục X. Cộng 2 số điểm của trục Y và đánh dấu điểm kết quả trên trục Y. Đánh dấu giao điểm của 2 điểm mới trên trục X, Y này.

Bước 6. Vẽ véc tơ có hướng từ điểm gốc của ma trận SPACE qua giao điểm mới. Véc tơ này biểu thị loại chiến lược mà tổ chức nên chọn lựa: tấn công, cạnh tranh, phòng thủ, hay thận trọng.



Hình 5.4. Ma trận SPACE.

3.2. Ma trận BCG (Boston Consulting Group)

Khi doanh nghiệp hoạt động trong nhiều ngành kinh doanh khác nhau, thì cần xác định chiến lược riêng biệt cho từng bộ phận kinh doanh của nó. Ma trận BCG nhằm xác định những yêu cầu về vốn đầu tư (dòng tiền) và những nơi có thể tạo ra nguồn vốn đầu tư ở những đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) khác nhau trong cấu trúc kinh doanh của doanh nghiệp, trên cơ sở đó sẽ quyết định những chiến lược thích hợp cho từng SBU. Phương pháp BCG được thực hiện qua 3 bước:

- Phân chia doanh nghiệp thành các SBU và đánh giá triển vọng tương lai của chúng.
- Dựa vào kết quả phân loại để sắp xếp các SBU vào ma trận BCG.
- Xác định chiến lược cho từng SBU.

Bước 1. Xác định danh mục các SBU và đánh giá triển vọng tương lai của chúng.

Căn cứ để phân chia doanh nghiệp ra thành các SBU khác nhau là các lĩnh vực kinh doanh của nó.

Trên cơ sở danh mục các SBU – danh mục đầu tư, đã được xác định, tiến hành đánh giá triển vọng tương lai của từng SBU. Tiêu chí để đánh giá là thị phần tương đối của SBU và tốc độ tăng trưởng của ngành.

Thị phần tương đối là tỷ lệ thị phần của SBU được đánh giá so với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất hoặc thứ nhì ngành hoặc so với toàn ngành.

Tốc độ tăng trưởng của ngành cho thấy SBU được nghiên cứu đang ở trong điều kiện thuận lợi hay khó khăn, tốc độ tăng trưởng của ngành tạo cơ hội (ngành đang tăng trưởng) hay nguy cơ (ngành đang suy thoái) cho SBU đó.

Bước 2. Sắp xếp các SBU vào ma trận BCG.

Trong ma trận BCG, trục ngang thể hiện thị phần tương đối, trục dọc thể hiện tốc độ tăng trưởng ngành. Mỗi SBU được biểu thị bởi một hình tròn, với tâm là vị trí của SBU được xác định bởi thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng ngành.

Trục ngang và trục dọc sẽ chia mặt phẳng thành 4 ô, với 4 loại SBU khác nhau: SBU ngôi sao – Stars, SBU dấu hỏi – Question marks, SBU con chó – Dogs và SBU bò tiền (bò sữa) – Cash Cows.

Bước 3. Xác định chiến lược cho từng SBU.

Ma trận BCG gồm 4 ô với 4 chiến lược: xây dựng, duy trì, thu hoạch và thanh lý.

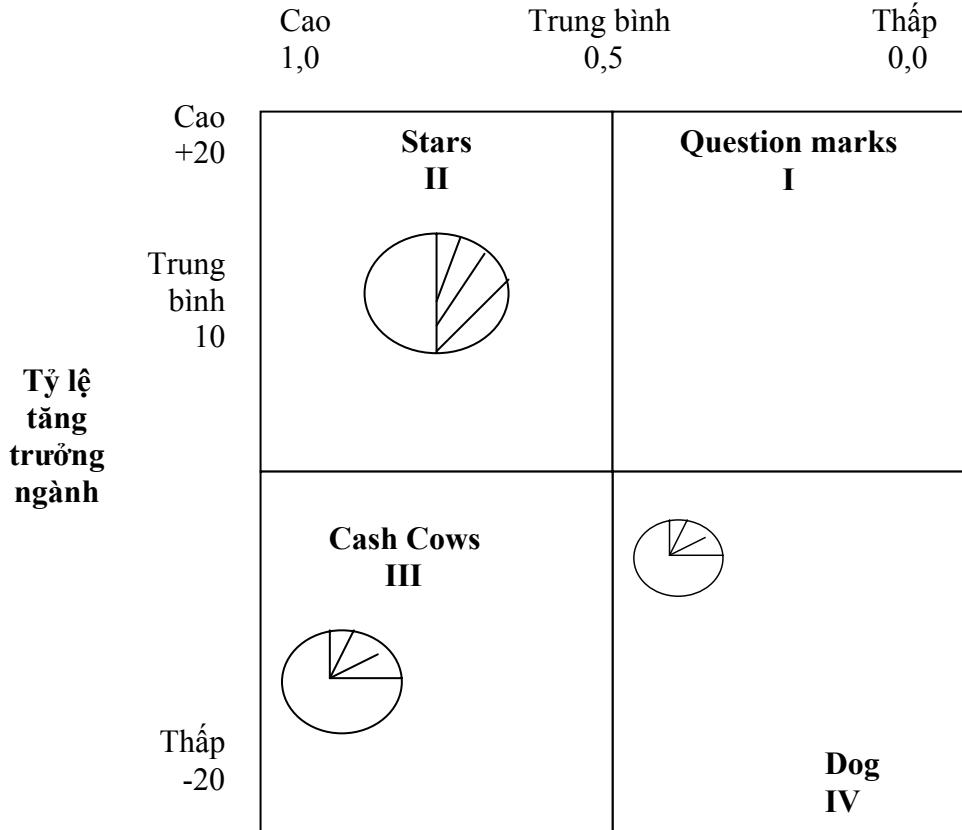
1. Xây dựng: nhằm tăng phần tham gia thị trường cho các SBU, nó thích hợp cho các đơn vị trong ô dấu hỏi.

2. Duy trì: nhằm giữ gìn và củng cố phần thị trường của các SBU, nó thích hợp cho các đơn vị trong ô ngôi sao.

3. Thu hoạch: nhằm tăng cường lượng tiền mặt ngắn hạn của các SBU bất chấp những hậu quả lâu dài, thường cho các đơn vị trong ô bò tiền.

4. Thanh lý: nhằm hạn chế hay thanh lý các đơn vị yếu kém hay có nguy cơ phá sản, thích hợp ở ô dogs.

Thị phần tương đối



Hình 5.5. Ma trận BCG.

3.3. Ma trận GE (General Electric)

Ma trận GE do công ty McKinsey và General Electric đưa ra. Phương pháp McKinsey chia doanh nghiệp thành các SBU.

Ma trận GE được xây dựng dựa trên nhiều yếu tố hơn nên linh hoạt, mềm dẻo và tránh được nhược điểm quá giản đơn của BCG.

Ma trận GE gồm 2 chiều: chiều dọc thể hiện tính hấp dẫn của ngành kinh doanh, chiều ngang thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU.

Ma trận GE có 9 ô:

- 3 ô đầu ở góc trên bên trái (ô 1, 2, 3) – được coi là khu vực I (Invest/ Grow – thúc đẩy tăng trưởng) – khu vực tốt nhất. Các SBU nằm ở khu vực này thuộc những ngành có độ hấp dẫn từ trung bình đến cao và vị thế cạnh tranh cũng từ trung bình đến cao, có cơ hội phát triển nên các doanh nghiệp nên ưu tiên đầu tư cho khu vực này.

- 3 ô nằm trên đường chéo (ô 4, 5, 6) thuộc khu vực S (Selectivity – lựa chọn). Các SBU nằm trong khu vực này nếu có vị thế cạnh tranh tốt thì lại hoạt động trong ngành có sức hấp dẫn

kém, ngược lại, nếu hoạt động trong ngành có sức hấp dẫn cao thì lại có vị thế cạnh tranh yếu, hoặc chỉ ở mức độ trung bình ở cả hai tiêu chí.

- 3 ô ở góc dưới bên phải (ô 7, 8, 9) thuộc khu vực H (Harvest/ Divest – kéo dài hoặc từ bỏ hoạt động). Các SBU nằm trong khu vực này hoạt động trong ngành kinh doanh không hấp dẫn và vị thế cạnh tranh cũng yếu kém, nên chiến lược phù hợp cho các SBU này là thu hẹp hoặc loại bỏ.

4 bước để xây dựng ma trận GE:

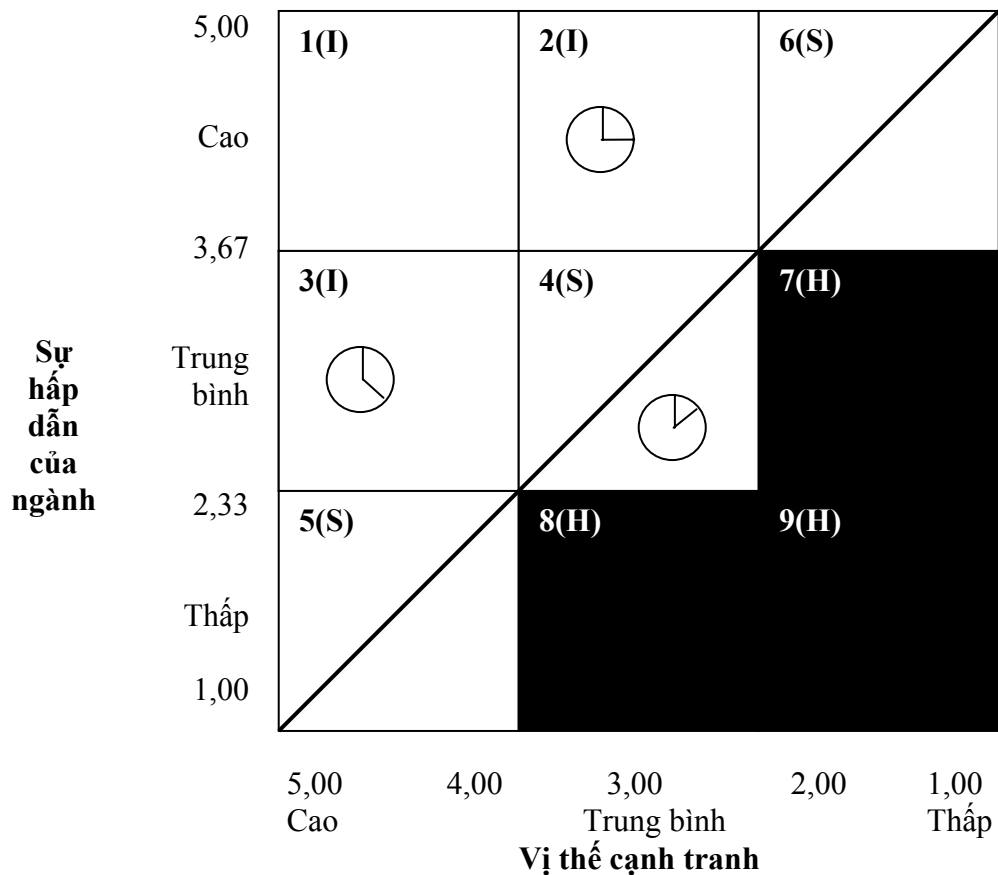
Bước 1. Xây dựng ma trận tính hấp dẫn của ngành kinh doanh, thực hiện theo trình tự sau:

1. Xác định các yếu tố thể hiện tính hấp dẫn của ngành kinh doanh, thông thường khoảng 10 yếu tố.

2. Xác định trọng số cho mỗi yếu tố tùy theo đánh giá của doanh nghiệp về tầm quan trọng của nó. Trọng số - hệ số quan trọng dao động trong khoảng từ 0 đến 1. Giá trị 0 là không quan trọng, 1 là rất quan trọng. Yếu tố càng quan trọng hơn sẽ được cho điểm càng cao. Tổng số các hệ số quan trọng luôn bằng 1.

3. Đánh giá tính hấp dẫn (xếp hạng) của từng yếu tố theo thang điểm từ 1 (không hấp dẫn) đến 5 (rất hấp dẫn). Nhân trọng số với điểm xếp hạng tính hấp dẫn để xác định điểm cho từng yếu tố.

4. Tính tổng số điểm (đã nhân trọng số) của tất cả các yếu tố.



Hình 5.6. Ma trận GE.

Bước 2. Xây dựng ma trận vị thế cạnh tranh của SBU, được thực hiện theo trình tự sau:

1. Xác định các yếu tố xác định vị thế cạnh tranh ở từng ngành, thường là 10 yếu tố.
2. Xác định trọng số cho mỗi yếu tố tùy theo tầm quan trọng của nó trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh.
3. Đánh giá vị thế cạnh tranh của SBU thông qua việc cho điểm các yếu tố theo thang điểm từ 1 (rất yếu) đến 5 (rất mạnh). Nhân hệ số quan trọng với điểm xếp hạng năng lực cạnh tranh, để xác định điểm cho từng yếu tố.
4. Tính tổng số điểm. Đây là chỉ số thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU.

Bước 3. Xác định vị trí của SBU trên ma trận GE. Mỗi SBU được thể hiện bằng một hình tròn, có tâm là giao điểm của tổng số điểm đạt được về vị thế cạnh tranh và tính hấp dẫn của ngành.

Bước 4. Căn cứ vào vị trí của các SBU trên ma trận GE, xác định phương án chiến lược phù hợp cho từng SBU.

		Vị thế cạnh tranh		
		Cao	Trung bình	Thấp
Tính hấp dẫn của ngành	Cao	Đầu tư để tăng trưởng	Đầu tư chọn lọc để tăng trưởng	Tăng trưởng hoặc rút lui
	Trung bình	Đầu tư chọn lọc để tăng trưởng	Tăng trưởng hoặc rút lui	Thu hoạch
	Thấp	Tăng trưởng hoặc rút lui	Thu hoạch	Loại bỏ

Hình 5.7. Ma trận GE và các chiến lược ma trận.

3.4. Ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài (ma trận IE – Internal – External Matrix)

Ma trận IE cũng tương tự như ma trận BCG hay GE vì các công cụ này đều đánh dấu các bộ phận của tổ chức trong một ma trận và cả 2 đều được gọi là ma trận danh mục vốn đầu tư.

Ma trận IE được xây dựng trên cơ sở: tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE trên trục ngang và tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE trên trục dọc.

Ma trận IE gồm 9 ô và có thể sắp xếp theo 3 loại chiến lược khác nhau:

- Các bộ phận nằm trong ô I, II và IV được gọi là phát triển và xây dựng.

- Các bộ phận nằm trong ô III, V hay VII được gọi là nắm giữ và duy trì.
- Các bộ phận nằm trong ô VI, VIII hay IX được gọi là thu hoạch hay loại bớt.

Tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE

		Mạnh 3,0 – 4,0	Trung bình 2,0 – 2,99	Yếu 1,0 – 1,99
Tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE	Cao 3,0 – 4,0	I	II	II
	Trung bình 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Yếu 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX
		3,0	2,0	1,0

Hình 5.8. Ma trận IE.

3.5. Ma trận chiến lược chính (GSM - Grand Strategy Matrix)

Ma trận GSM cũng là công cụ phổ biến để hình thành các chiến lược có khả năng lựa chọn. Các bộ phận kinh doanh của công ty sẽ được định vị ở 1 trong 4 ô vuông của ma trận.

Sự hình thành ma trận được dựa trên 2 yếu tố cơ bản :

- Vị trí cạnh tranh của bộ phận.
- Mức tăng trưởng của thị trường.

Các chiến lược thích hợp sẽ được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi ô vuông của ma trận.

Sự tăng trưởng nhanh chóng của thị trường

Vị trí cạnh tranh yếu	Góc tư II	Góc tư I	Vị trí cạnh tranh mạnh
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp theo chiều ngang 5. Loại bớt 6. Thanh lý 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp về phía trước 5. Kết hợp về phía sau 6. Kết hợp theo chiều ngang 7. Đa dạng hóa tập trung 	
	Góc tư III	Góc tư IV	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Giảm bớt chi tiêu 2. Đa dạng hóa tập trung 3. Đa dạng theo chiều ngang 4. Đa dạng hóa liên kết 5. Loại bớt 6. Thanh lý 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Đa dạng hóa tập trung 2. Đa dạng theo chiều ngang 3. Đa dạng hóa liên kết 4. Liên doanh 	

Sự tăng trưởng chậm chạp của thị trường

Hình 5.9. Ma trận chiến lược chính.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày các giai đoạn hoạch định chiến lược cấp công ty?
2. Nội dung, các công cụ và phương pháp sử dụng trong các giai đoạn nhập vào, giai đoạn kết hợp, giai đoạn quyết định/
3. Trình bày các bước phân tích ma trận SWOT?
4. Nêu nội dung các bước để xây dựng ma trận QSPM, ma trận SPACE, ma trận BCG, ma trận GE, ma trận IE ?
5. Các bước để xây dựng ma trận chiến lược chính của doanh nghiệp?

Chương 6. CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH VÀ CẤP CHỨC NĂNG

Mục tiêu:

- Giải thích được các yếu tố nền tảng của chiến lược cấp kinh doanh.
- Phân tích và lựa chọn các chiến lược cạnh tranh tổng quát và chiến lược cấp chức năng cho doanh nghiệp.

1. CÁC YẾU TỐ NỀN TẢNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH

1.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết hay khao khát mà có thể sẽ được thỏa mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ.

Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách thiết kế sản phẩm – hàng hoá hay dịch vụ với những đặc tính riêng để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Tất cả các công ty phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thỏa mãn nhu cầu.

Trong thực tế có những công ty cung cấp cho khách hàng những sản phẩm thông dụng với giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Ví dụ: xe ô tô KIA hoặc Hyundai. Công ty khác lại tạo ra sản phẩm với những đặc tính riêng, độc đáo mà không đối thủ cạnh tranh nào có được nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Ví dụ: xe ô tô Rolls – Royce. Hoặc có thể khác biệt hóa bằng khả năng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về địa vị hay đa dạng hóa kiểu dáng, chủng loại sản phẩm.

1.2. Nhóm khách hàng và sự phân khúc thị trường

Phân khúc thị trường là cách thức mà công ty phân nhóm các khách hàng dựa vào những sự khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ, để tìm ra một lợi thế cạnh tranh.

Các công ty có thể sử dụng ba lựa chọn chiến lược hướng đến các phân khúc thị trường:

- Thứ nhất, chọn phục vụ cho các khách hàng bình thường, như thế không nhất thiết phải nhận biết sự khác biệt nhu cầu giữa các nhóm (xem như toàn bộ khách hàng đều có nhu cầu ở mức trung bình).

- Thứ hai, phục vụ đa dạng nghĩa là phân khúc thị trường của nó thành các phân khúc khác nhau và phát triển những sản phẩm thích ứng với nhu cầu của mỗi phân khúc.

- Thứ ba, phục vụ tập trung, nghĩa là công ty nhận thức rằng thị trường bị phân khúc nhưng chỉ tập trung vào phục vụ một phân khúc, hay một khe hở.

Thay vì chỉ có một sản phẩm cho toàn bộ thị trường, nếu công ty có những sản phẩm khác nhau để phục vụ cho những nhóm khách hàng khác nhau, thì nhu cầu của khách hàng sẽ được thỏa mãn tốt hơn. Do vậy, nhu cầu của khách hàng về sản phẩm của công ty tăng lên và sản sinh ra nhiều thu nhập hơn so với trường hợp công ty chỉ cung cấp một sản phẩm cho toàn bộ thị trường. Tuy nhiên, đôi khi do bản chất của sản phẩm hay bản chất của ngành không cho phép khác biệt hóa nhiều, ví dụ: sắt thép, xi măng. Các ngành này tạo ra ít cơ hội để giành được lợi thế cạnh tranh thông qua việc khác biệt hóa về sản phẩm và phân khúc thị trường. Trong trường hợp đó, giá lại là tiêu chuẩn chính cho khách hàng đánh giá sản phẩm, và lợi thế cạnh tranh sẽ thuộc về công ty cung cấp sản phẩm với giá thấp nhất.

1.3. Năng lực phân biệt

Năng lực phân biệt là cách thức công ty sử dụng để thỏa mãn nhu cầu khách hàng nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh. Một số công ty tập trung xây dựng quy mô, hiệu ứng đường cong kinh nghiệm để sản xuất sản phẩm với chi phí thấp, các công ty khác lại tập trung vào R&D, công

nghệ để thỏa mãn nhu cầu khách hàng về sản phẩm độc đáo, có thiết kế và chất lượng vượt trội. Một số công ty khác lại tập trung vào bán hàng, dịch vụ hậu mãi...

Nền tảng của chiến lược cạnh tranh được hình thành từ sự kết hợp các quyết định về sản phẩm, thị trường và năng lực phân biệt của công ty, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ.

2. CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TỔNG QUÁT

		Nguồn của lợi thế cạnh tranh	
		Chi phí thấp nhất	Khác biệt hóa
Phạm vi cạnh tranh	Rộng	Chi phí thấp nhất	Khác biệt hóa sản phẩm
	Hẹp	Tập trung dựa vào chi phí thấp nhất	Tập trung dựa vào khác biệt hóa sản phẩm

Hình 6.1. Các chiến lược cạnh tranh tổng quát.

2.1. Chiến lược chi phí thấp nhất

Bản chất của chiến lược chi phí thấp nhất là đạt được mức tổng chi phí thấp nhất trong ngành. Nói cách khác, chiến lược chi phí thấp nhất dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Mục tiêu của công ty theo đuổi chiến lược này là tạo ra sản phẩm, dịch vụ với chi phí thấp nhất để vượt qua đối thủ cạnh tranh, để tồn tại và phát triển.

	Chiến lược chi phí thấp	Chiến lược khác biệt hóa	Chiến lược tập trung
Khác biệt hóa sản phẩm	Thấp (chủ yếu là giá cả)	Cao (chủ yếu bằng sự độc đáo)	Thấp hoặc cao
Phân khúc thị trường	Thấp (thị trường khối lượng lớn)	Cao (nhiều phân khúc thị trường)	Thấp (một hoặc vài phân khúc)
Thế mạnh đặc trưng	Quản trị sản xuất và chuỗi cung ứng	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và marketing	Bất kỳ thế mạnh nào (tùy thuộc vào chiến lược chi phí thấp hoặc khác biệt hóa)

Hình 6.2. Chiến lược cạnh tranh và các yếu tố nền tảng.

Công ty lựa chọn chiến lược chi phí thấp nhất có mức độ khác biệt hóa sản phẩm thấp, phân khúc thị trường thấp, thế mạnh đặc trưng tập trung ở khâu quản trị sản xuất và cung ứng nguyên vật liệu.

Công ty sử dụng chiến lược chi phí thấp có các lợi thế cạnh tranh:

- Nhờ chi phí thấp, công ty có thể bán sản phẩm với mức giá hơn đối thủ cạnh tranh mà vẫn giữ được mức lợi nhuận dự tính. Trong trường hợp đối thủ cạnh tranh bán cùng mức giá, công ty có chi phí thấp nhất sẽ có lợi nhuận cao hơn.

- Khi ngành kinh doanh đi vào giai đoạn trưởng thành, nếu xảy ra chiến tranh về giá thì công ty có chi phí thấp hơn sẽ giành được phần thắng nhờ khả năng cạnh tranh tốt hơn.

- Công ty dễ dàng chịu đựng khi có sức ép tăng giá của nhà cung cấp.

Những bất lợi khi theo đuổi chiến lược chi phí thấp:

- Đối thủ có thể giảm chi phí thấp hơn, dễ bị đối thủ bắt chước;

- Sự thay đổi về công nghệ.

- Phải luôn tìm ra phương pháp sản xuất với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh

- Do mục tiêu chi phí thấp, công ty có thể bỏ qua, không đáp ứng được sự thay đổi vì thị hiếu của khách hàng.

2.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Bản chất của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm là tạo ra cái mà toàn ngành đều công nhận là “độc nhất, vô nhị”. Khác biệt hóa thể hiện dưới nhiều hình thức: kiểu dáng, chất lượng sản phẩm, nhãn mác thương hiệu, công nghệ, dịch vụ khách hàng...

Mục tiêu của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra các sản phẩm (hàng hoá hay dịch vụ) mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo, duy nhất, thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng cách mà đối thủ cạnh tranh không thể thực hiện. Chính khả năng này đã cho phép công ty định giá “vượt trội” cho sản phẩm, tăng doanh thu và đạt tỷ suất lợi nhuận trên trung bình. Giá “vượt trội” này thường cao hơn mức giá mà công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp nhất đòi hỏi, và khách hàng sẵn lòng trả cho điều đó bởi họ tin rằng sản phẩm có chất lượng cao.

Công ty lựa chọn chiến lược khác biệt hóa sản phẩm có mức độ khác biệt hóa sản phẩm cao, phân khúc thị trường cao, thế mạnh đặc trưng tập trung ở khâu: R&D, marketing và bán hàng.

Những lợi thế khi theo đuổi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm:

- Sự khác biệt giúp công ty đối phó được năm lực lượng cạnh tranh trong ngành và thu được lợi nhuận trên mức trung bình.

- Tài sản quý giá nhất mà chiến lược khác biệt hóa tạo ra là sự trung thành với nhãn hiệu của khách hàng.

- Với chiến lược khác biệt hóa, công ty có thể chống đỡ được với việc tăng giá đầu vào.

- Sự khác biệt và trung thành nhãn hiệu cũng tạo nên một rào cản với các công ty khác muốn thâm nhập ngành.

- Với sản phẩm thay thế, khi khách hàng đã trung thành với sản phẩm thì sản phẩm thay thế khó có chỗ đứng trong lòng khách hàng.

Những bất lợi khi theo đuổi chiến lược khác biệt hóa:

- Việc xây dựng và phát triển năng lực phân biệt nhằm tạo ra sản phẩm/ dịch vụ khác biệt thường đòi hỏi chi phí rất lớn, làm cho giá sản phẩm cao, thậm chí rất cao.

- Vấn đề chính với một chiến lược tạo khác biệt là phải tập trung vào khả năng dài hạn của công ty để duy trì tính độc đáo có thể nhận thấy được trong mắt của khách hàng.

- Chất lượng sản phẩm ngày càng được cải thiện và khách hàng có đầy đủ thông tin về sản phẩm, khách hàng cũng tinh tế, sành sỏi hơn thì sự trung thành với nhãn hiệu rất dễ đánh mất.

- Vì theo đuổi sự khác biệt nên công ty có thể đưa vào những chi tiết, phụ kiện hay đặc tính rất tốn kém nhưng khách hàng không cần hoặc không xem trọng.

- Sự thay đổi trong nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

2.3. Chiến lược tập trung

Bản chất của chiến lược tập trung là phục vụ nhu cầu của một nhóm hay phân khúc thị trường nào đó được xác định thông qua các yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm.

Công ty sử dụng chiến lược tập trung có thể tập trung vào chi phí thấp hoặc khác biệt hóa chỉ trong phân khúc thị trường đã chọn, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh.

Công ty sử dụng chiến lược tập trung có mức độ khác biệt hóa sản phẩm thấp nếu là tập trung dựa vào chi phí thấp nhất, nếu là tập trung dựa vào khác biệt hóa thì mức độ khác biệt hóa sản phẩm sẽ cao, phân khúc thị trường thấp – chỉ có một hoặc vài phân khúc. Tùy thuộc vào việc công ty tập trung theo phương thức nào mà thế mạnh đặc trưng sẽ tập trung ở những khâu khác nhau.

Những lợi thế khi theo đuổi chiến lược tập trung:

- Lợi thế cạnh tranh của các công ty theo đuổi chiến lược tập trung bắt nguồn từ chính năng lực cạnh tranh của họ - khả năng cung cấp sản phẩm/ dịch vụ độc đáo mà đối thủ cạnh tranh không làm được.

- Sự trung thành với nhãn hiệu của khách hàng làm giảm mối đe dọa từ sản phẩm thay thế và là rào cản với đối thủ cạnh tranh tiềm tàng.

- Công ty có khả năng tạo ra sản phẩm với mức độ khác biệt cao, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

- Vì tập trung một nhóm nhỏ sản phẩm nên công ty đáp ứng sự thay đổi thị hiếu của khách hàng tốt hơn, thực hiện cải tiến, phát minh nhanh hơn so với công ty thực hiện chiến lược khác biệt hóa trên diện rộng.

Những bất lợi của công ty khi theo đuổi chiến lược tập trung:

- Công ty ở vào thế bất lợi với nhà cung cấp vì lượng mua nhỏ.

- Do sản xuất với quy mô nhỏ, công ty không tận dụng được hiệu ứng quy mô lớn và đường cong kinh nghiệm, và thường có chi phí sản xuất cao.

- Công ty cần đầu tư phát triển năng lực cạnh tranh dẫn đến chi phí sản xuất cao, lợi nhuận giảm.

- Vị thế cạnh tranh có thể mất đi do thay đổi công nghệ hoặc thị hiếu của khách hàng.

- Khác công ty khác biệt hóa trên diện rộng, công ty theo đuổi chiến lược tập trung không thể dịch chuyển một cách dễ dàng tới các khe hở mới chính bởi sự tập trung các nguồn lực và năng lực cạnh tranh của nó vào một hay một vài khe hở.

- Đối thủ cạnh tranh tìm được những thị phần con trong thị trường mục tiêu của công ty theo đuổi chiến lược tập trung và đánh bại những công ty này với mức độ khác biệt hơn, chuyên biệt hơn.

- Trong điều kiện hiện đại, khoảng cách của sự khác biệt sẽ dần bị thu hẹp.

2.4. Chiến lược phản ứng nhanh

Chiến lược phản ứng nhanh đề cập tới tốc độ, với tốc độ này những vấn đề có ảnh hưởng đến khách hàng như việc tạo ra các sản phẩm mới, việc hoàn thiện sản phẩm, hoặc ra những quyết định được thực hiện một cách nhanh chóng nhất. Phản ứng nhanh thể hiện sự năng động của công ty.

Lợi thế cạnh tranh khi theo đuổi chiến lược phản ứng nhanh:

- Phát triển sản phẩm mới.
- Cá thể hóa sản phẩm. Khi mức sống ngày càng cao, nhu cầu khách hàng ngày càng có xu hướng cá thể hóa thì sự thành công của các công ty là có được các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu rất khác biệt của khách hàng.
- Hoàn thiện các sản phẩm hiện hữu.
- Phân phối các sản phẩm theo đơn đặt hàng.
- Điều chỉnh các hoạt động marketing.
- Quan tâm đến yêu cầu của khách hàng.

3. CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG

3.1. Chiến lược marketing

Marketing là một quá trình quản lý mang tính xã hội giúp cho các cá nhân và tập thể đạt được những gì họ cần và mong muốn, thông qua việc tạo ra, chào bán và trao đổi những sản phẩm có giá trị với người khác.

Chiến lược marketing là quá trình tổ chức chuyển tại mục tiêu kinh doanh và chiến lược kinh doanh của họ thành các hoạt động trên thị trường.

Chiến lược marketing của một tổ chức là tất cả những gì liên quan đến việc phát triển và thực hiện Marketing – mix (gồm 4P: Product, Price, Place và Promotion; hoặc 7P: Product, Price, Place và Promotion, People, Physical evidence và Process hoặc nhiều hơn).

3.2. Chiến lược tài chính

Quản trị hoạt động tài chính doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động xác định và tạo ra các nguồn vốn tiền tệ cần thiết đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tiến hành liên tục với hiệu quả kinh tế cao.

Nội dung chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính là hoạch định và kiểm soát tài chính, hoạch định và quản trị các dự án đầu tư, quản trị các hoạt động tài chính ngắn hạn, quản trị các nguồn cung tài chính, chính sách phân phối và phân tích tài chính doanh nghiệp.

Chiến lược tài chính liên quan đến hoạt động huy động và sử dụng có hiệu quả một nguồn vốn phù hợp với yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

3.3. Chiến lược nghiên cứu và phát triển

Nghiên cứu và phát triển (R&D) nhằm phát triển những sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh, nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, hay cải tiến các quy trình sản xuất để nâng cao hiệu quả...

Chiến lược nghiên cứu và phát triển hướng đến hoàn thiện và phát triển hoạt động R&D, đầu tư đúng mức cho hoạt động này, phối hợp một cách tối ưu các hình thức tổ chức hoạt động R&D, giữa R&D do tổ chức tự thực hiện với R&D theo hợp đồng với bên ngoài...

3.4. Chiến lược vận hành

Vận hành bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng, bao gồm các hoạt động của quá trình sản xuất – vận hành máy móc thiết bị, kiểm tra chất lượng, đóng gói... đây là bộ phận cơ bản của chuỗi giá trị, nên việc cải tiến, hoàn thiện những hoạt động này nhằm góp phần quan trọng làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, điện nước...

3.5. Chiến lược nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là quá trình sáng tạo và sử dụng tổng thể các công cụ, phương tiện, phương pháp và giải pháp khai thác hợp lý và hiệu quả năng lực, sở trường của người lao động nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu của tổ chức và từng người lao động.

Các nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực là công tác tuyển dụng, sử dụng và phát triển đội ngũ lao động.

Chiến lược liên quan đến nguồn nhân lực bao gồm: thu hút và giữ nhân tài, đào tạo và đào tạo lại để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tổ chức lao động khoa học, đãi ngộ hợp lý...

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nền tảng của chiến lược cạnh tranh là gì?
2. Trình bày nội dung của chiến lược chi phí thấp nhất?
3. Trình bày nội dung của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm?
4. Trình bày nội dung của chiến lược tập trung?
5. Trình bày các chiến lược cấp chức năng của doanh nghiệp?

Chương 7. THỰC THI VÀ KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

Mục tiêu:

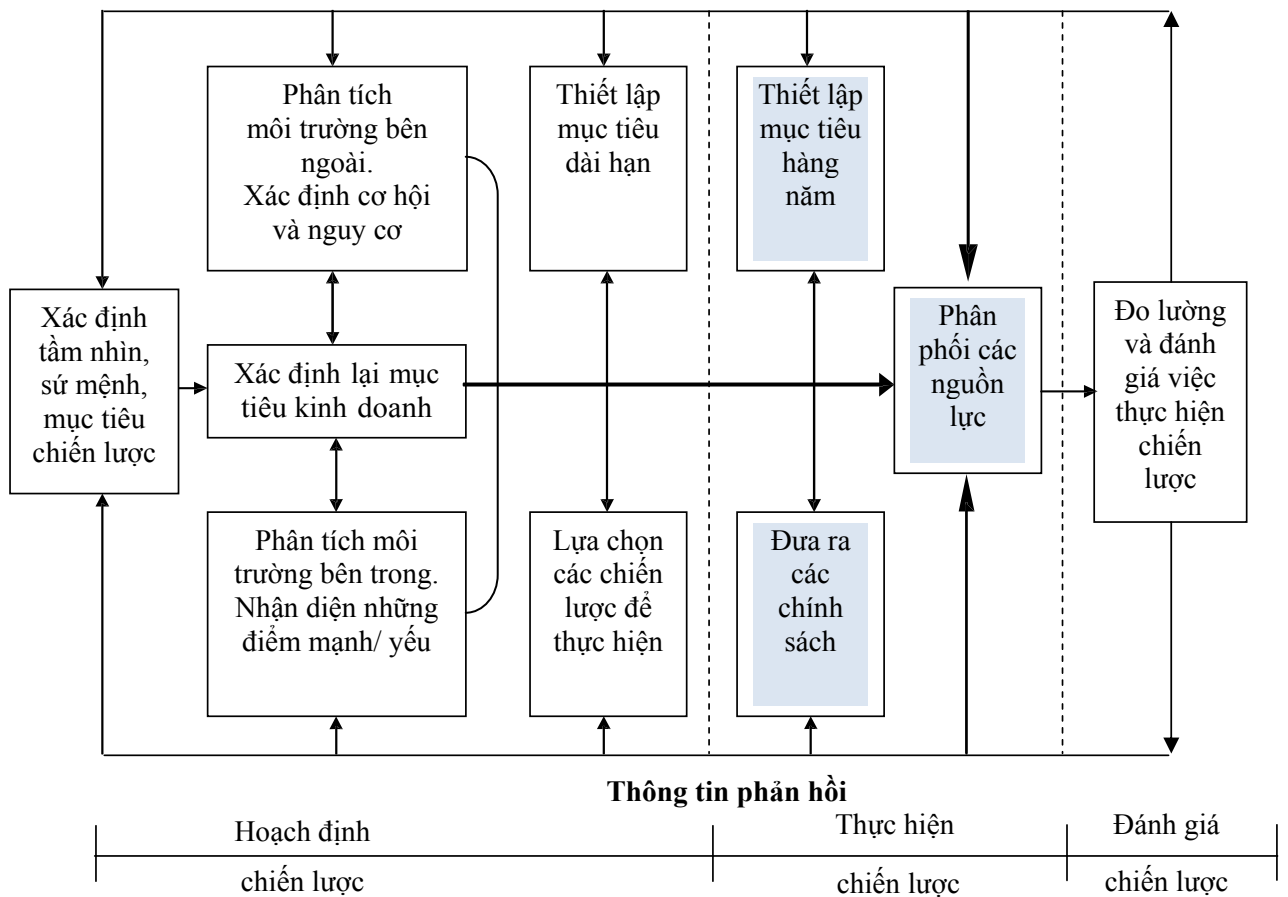
- Giải thích được tầm quan trọng của việc tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá chiến lược.
- Trình bày được những nội dung cơ bản của việc tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá chiến lược.

1. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

1.1. Bản chất của hoạt động thực thi chiến lược

1.1.1. Mối quan hệ giữa hoạch định và thực thi chiến lược

Khi công ty đã quy định theo đuổi một chiến lược nhất định nào đó thì hoạch định chiến lược mới chỉ là bước đầu. Cần phải có một sự chuyển dịch những tư tưởng chiến lược thành hành động chiến lược.



Hình 7.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.

Mô hình 7.1 cho thấy, các giai đoạn của quản trị chiến lược có mối quan hệ mật thiết với nhau. Mục đích của giai đoạn hoạch định chiến lược là phải cho ra những chiến lược tốt. Nhưng một chiến lược chỉ được coi là tốt khi nó có tính khả thi – thực hiện được. Điều đó có nghĩa là muốn có một chiến lược tốt thì ngay từ khi hoạch định đã phải chú trọng đến việc tổ chức thực hiện chiến lược.

Mặc dù có sự phụ thuộc và liên kết chặt chẽ với nhau nhưng hoạt động thực thi chiến lược khác nhau cơ bản với hoạch định chiến lược đó là :

<p>Hoạch định Chiến lược</p> <ul style="list-style-type: none"> - về cơ bản là một quá trình tri thức - Đòi hỏi kỹ năng về phân tích và trực giác tốt - Đặt vị trí các nguồn lực trước hành động - Nhấn mạnh đến hiệu quả tài chính - Cần sự hợp tác của một số cá nhân nhận định - Ít có sự khác biệt về nội dung và công cụ hoạt động hoạch định giữa các tổ chức, đơn vị khác nhau. 	<p>Thực thi chiến lược :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Là một quá trình hành động - Đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo, tập hợp và cổ vũ - Phải quản trị các nguồn lực trong công việc và hoạt động - Nhấn mạnh đến hiệu quả và tác dụng của hành động - cần có sự hợp tác và thực hiện của cả tập thể, cộng đồng - Có sự thay đổi rất lớn giữa các tổ chức có quy mô thay đổi và tính chất kinh doanh khác
---	---

Hoạch định được một chiến lược kinh doanh tối ưu chưa thể bảo đảm được cho việc thực thi Chiến lược thành công . Thực thi chiến lược có nghĩa là “ Hành động” “ thay đổi” bởi vì “ công việc chỉ thực sự bắt đầu sau khi các chiến lược đã được lựa chọn”. Việc thực hiện thành công chiến lược đòi hỏi phải có sự ủng hộ, tính kỹ thuật, động cơ thúc đẩy và cố gắng nỗ lực từ tất cả nhà quản trị và nhân viên của tổ chức. thực thi chiến lược luôn luôn khó khăn và phức tạp hơn việc thiết lập chiến lược

1.1.2. Các quy tắc và nội dung cơ bản của thực thi chiến lược :

Để đảm bảo sự thành công trong thực thi chiến lược, các công ty cần quán triệt đầy đủ các quy tắc chủ đạo sau :

- Chiến lược phải được phổ biến rộng rãi đến tất cả các nhân viên mà nó có tác dụng.
- Chiến lược phải được trình bày một cách đầy đủ, cụ thể và rõ ràng từ ý niệm, quan điểm đến mục tiêu.
- Phải bảo đảm sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của tất cả các bộ phận và cá nhân liên quan
- Ban lãnh đạo công ty phải bảo đảm đủ nguồn lực cho việc thực hiện chiến lược, bao gồm : tài chính, nhân lực, kỹ thuật và thời gian.
- phải cụ thể hoá hoạt động thực thi chiến lược bằng các chỉ tiêu cụ thể để triển khai và giám sát quá trình thực hiện ở mỗi bộ phận và cá nhân khác.

Trong quá trình thực thi chiến lược, cần đặc biệt chú ý đến những khó khăn vướng mắc thường gặp như :

- Rất nhiều thời gian hơn so với dự kiến ban đầu.
- Sự biến động ngoài tầm dự báo của các yếu tố môi trường.

- Việc điều hành công việc thực hiện không hiệu quả.
- Những người tham gia thực hiện không đủ năng lực và trình độ theo yêu cầu.
- Nhiều mâu thuẫn mới xuất hiện và phủ định nhau.
- Hệ thống thông tin theo dõi và giám sát thực hiện chưa bảo đảm và tương xứng với yêu cầu.

Vì vậy, khi triển khai thực thi chiến lược, ban lãnh đạo công ty cần tập trung giải quyết những nội dung cơ bản sau:

- Cụ thể hóa mục tiêu chiến lược dài hạn thành một hệ thống các mục tiêu ngắn hạn (mục tiêu hằng năm).
- Đề xuất các chính sách, kế hoạch hành động (marketing, Tài chính - Kế toán, Nhiệm vụ – Phát triển và hệ thống thông tin nội bộ..).
- Đánh giá và phân bổ các nguồn lực cơ bản.
- Xác định cơ cấu tổ chức thích hợp.
- Quản trị các mâu thuẫn và việc chống thay đổi.
- Gắn thành tích và lương thưởng với chiến lược.
- Tạo ra môi trường văn hóa hỗ trợ cho chiến lược.
- Làm cho quá trình sản xuất/tác nghiệp thích nghi với chiến lược.

1.2. Thiết lập các mục tiêu ngắn hạn (hàng năm)

1.2.1. Khái niệm và vai trò của mục tiêu ngắn hạn

Mục tiêu ngắn hạn là những ý đồ và hoạt động cụ thể mà tổ chức cần hướng tới và đạt được trong một năm. Nó thường được biểu hiện dưới dạng những chỉ tiêu cụ thể như: Sự tăng trưởng, thị phần, khả năng sinh lợi, thu nhập, công nghệ, sản phẩm mới ..

Thiết lập hệ thống các mục tiêu hằng năm là rất quan trọng và cần thiết hàng đầu do hoạt động thực thi chiến lược, bởi vì:

- Nó tạo cơ sở và điều kiện cho việc phân phối các nguồn lực chủ yếu : tài chính, vật chất, con người và kỹ thuật
- Tạo nên một cơ chế điều hành hoạt động và đánh giá hiệu quả công việc của các quản trị viên và nhân viên.
- Là công cụ chủ yếu để kiểm soát, điều chỉnh sự tiến triển và thực hiện các mục tiêu chiến lược dài hạn
- Là cơ sở để xác định những vấn đề ưu tiên và quan trọng cần được tập trung tháo gỡ và thực hiện trước

Các mục tiêu ngắn hạn càng cụ thể, rõ ràng được phổ biến rộng rãi , công khai... thì càng bảo đảm sự phối hợp hành động và thành công thực thi của nó.

Mục tiêu hàng năm cần đo lường được, phù hợp và có tính thách thức, nên được hỗ trợ bằng những chế độ thưởng phạt tương xứng. cần quán triệt yêu cầu; cụ thể về khối lượng, chất lượng, chi phí, thời gian và khả năng thực hiện.

1.2.2. Quản trị các mâu thuẫn khi xác định mục tiêu

Sự phụ thuộc lẫn nhau của các mục tiêu và sự cạnh tranh các nguồn lực có hạn thường dẫn đến mâu thuẫn. mâu thuẫn đó là sự bất đồng giữa hai hay nhiều bên về một số vấn đề nhất định. Việc đề ra các mục tiêu hàng năm thường đưa đến mâu thuẫn vì các bộ phận, cá nhân khác

nhau có những nhận thức và mong muốn khác nhau, các chương trình tạo ra áp lực khác nhau, tính cách không tương hợp, khoảng cách giữa cấp trên cấp dưới ... Và vì vậy mâu thuẫn cần phải được quản trị và giải quyết thoả đáng vì lợi ích chung của tổ chức.

Trong thực tế, để giải quyết mâu thuẫn người ta có thể sử dụng một trong ba phương pháp chủ yếu sau :

- “Lãng tránh mâu thuẫn”: là những hành động bỏ qua hoặc phớt lờ những vấn đề bất đồng, với hy vọng mâu thuẫn sẽ qua đi hoặc sẽ tự được giải quyết hoặc tách rời những bộ phận, cá nhân có mâu thuẫn nhau.

- “Trung hoà mâu thuẫn”: có thể làm giảm sự khác biệt giữa các bên bằng cách nêu bật những tương đồng và lợi ích chung, dàn xếp để không ai thấy rõ thắng - thua, sử dụng luật đa số hoặc thẩm quyền cao hơn.

- “Đổi đầu với mâu thuẫn”: được minh hoạ bằng cách các bên đổi chỗ cho nhau, để mỗi bên có sự đánh giá lại quan điểm của bên kia hoặc tổ chức các buổi họp để các bên trình bày quan điểm và cách thức dàn xếp.

1.3. Xây dựng các chính sách và kế hoạch hành động

1.3.1. Các chính sách

Theo nghĩa rộng, chính sách là những luật lệ, nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp, thủ tục, quy tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đã đề ra.

Ví dụ: một số chính sách có thể có của tổ chức:

- Khi giá trị hợp đồng lớn đến một mức giới hạn nào đó thì phải thanh toán bằng L/C.
- Chỉ chấp nhận trả chậm cho một số khách hàng đạt một số tiêu chuẩn nhất định do tổ chức đề ra.
- Đánh giá người lao động theo các tiêu chuẩn A, B, C, D hàng tháng, hàng quý, năm, trên cơ sở đó người lao động sẽ được hưởng một mức phúc lợi tương ứng.
- Thời gian thử việc của người lao động là 3 tháng.
- Khi mức chi tiêu vượt quá một mức độ nhất định thì phải có sự phê chuẩn của cấp cao hơn.
- Quy định giải quyết khiếu nại của khách hàng theo một quy trình, thủ tục nhất định...

Các chính sách tạo điều kiện dễ dàng cho việc giải quyết những vấn đề lặp đi, lặp lại và hướng dẫn việc thực hiện chiến lược. Là công cụ để thực hiện chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi, cơ chế bắt buộc và những giới hạn đối với các hành động quản trị có thể được thực hiện, trên cơ sở đó sẽ thưởng/phạt cho hành vi ứng xử tương ứng. Các chính sách quy định rõ những gì được làm và những gì không được làm trong quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức. Các chính sách giúp cho các nhà quản trị và các thành viên của tổ chức biết được họ mong muốn những gì và cần làm gì, qua đó làm tăng thực hiện thành công của chiến lược. Chúng cũng là cơ sở để kiểm soát, quản trị, tạo cơ chế để các bộ phận trong tổ chức hợp tác, phối hợp hành động với nhau và làm giảm thời gian đưa ra quyết định của quản trị viên. Các chính sách cũng quy định rõ việc gì được làm bởi ai, và vì vậy, khuyến khích việc ủy quyền ra quyết định cho các cấp quản trị phù hợp, nơi các vấn đề thường xảy ra.

1.3.2. Xây dựng các kế hoạch

a. Kế hoạch

Công việc tiếp theo để thực hiện chiến lược là lập và thực hiện các kế hoạch, kế hoạch kinh doanh, nói chung, kế hoạch của các bộ phận chức năng như: kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất, kế hoạch tài chính... và kế hoạch hành động của từng thành viên trong tổ chức.

Kế hoạch được hiểu là một bản hoạch định có tính hệ thống, một chương trình hoặc một phương pháp đã được vạch ra trước để đạt tới mục tiêu nào đó.

b. Kế hoạch kinh doanh

Lập kế hoạch kinh doanh là một phần không thể thiếu của quản trị chiến lược. Trên cơ sở chiến lược đã được hoạch định, người ta tổ chức thực hiện bằng cách lập và thực hiện các kế hoạch kinh doanh.

Kế hoạch kinh doanh không đơn giản chỉ là một bản kế hoạch trên giấy, mà là một sản phẩm hàm chứa những tư duy sâu sắc, những ý tưởng sáng tạo được hình thành trên cơ sở phân tích thấu đáo môi trường bên trong và bên ngoài.

Kế hoạch kinh doanh cung cấp cho người sử dụng có cái nhìn đúng đắn để có được những quyết định chính xác, kịp thời.

Nội dung bản kế hoạch kinh doanh:

- Trang bìa: Tên doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh, địa chỉ và số điện thoại liên lạc.

- Tóm tắt mục tiêu hoặc nội dung hoạt động.

- Mục lục.

- Phần 1: Công việc kinh doanh.

- + Mô tả doanh nghiệp.

- + Sản phẩm/dịch vụ

- + Thị trường

- + Địa điểm

- + Đối thủ cạnh tranh

- + Ban quản trị

- + Nhân sự

- + Việc sử dụng và hiệu quả mong đợi của vốn vay

- Phần 2: Dữ liệu tài chính.

- + Nguồn kinh phí và cách sử dụng.

- + Danh mục trang thiết bị cơ bản.

- + Bảng cân đối kế toán.

- + Phân tích điểm hòa vốn.

- + Dự báo lợi nhuận.

- + Dự báo dòng lưu chuyển tiền mặt.

- + Phân tích sự bất thường/ độ sai lệch.

- + Báo cáo về lịch sử tài chính đối với doanh nghiệp hiện tại.

- + Tóm tắt.

- Phần 3: tài liệu hỗ trợ (để ủng hộ lập luận): Lý lịch cá nhân, bảng cân đối tài chính, ngân sách chi phí sinh hoạt, báo cáo tình hình vay mượn, thư giới thiệu, mô tả công việc, hợp đồng thuê mướn...

c. Kế hoạch hoạt động của các bộ phận chức năng

Khi doanh nghiệp, các bộ phận, dự án... lập kế hoạch kinh doanh thì các bộ phận chức năng cũng lập kế hoạch hoạt động của mình: kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất...

d. Kế hoạch hoạt động của từng cá nhân

Chiến lược của doanh nghiệp sẽ được triển khai đến từng cá nhân dưới dạng kế hoạch làm việc của từng người.

1.4. Đánh giá và phân bổ các nguồn lực

1.4.1. Đánh giá nguồn lực

Cần trả lời câu hỏi “Chúng ta có đủ nguồn lực để thực hiện các chiến lược đề ra một cách hiệu quả hay không ?”

Có 2 vấn đề lớn liên quan đến chất lượng nguồn lực:

- Sự cam kết của đội ngũ nhân viên để tất cả mọi người hiểu rằng cách tốt nhất để đạt được các mục tiêu đề ra, điều đó thể hiện động cơ tinh thần hăng hái và sự đoàn kết nhất trí của cả tập thể lãnh đạo và nhân viên.

- Tinh thần thực hiện, thái độ làm việc làm năng nổ tinh thần sẵn sàng hậu thuẫn và phấn đấu vì các mục tiêu của tổ chức, chấp nhận những khó khăn, đề xuất nhiều sáng kiến để tạo nên những hoạt động và thay đổi thích hợp khái niệm vòng tròn chất lượng là một biến thể về mặt hình thức của phương pháp quản lý khuyến khích sự tham gia của công nhân viên, trong đó người công nhân được khuyến khích sẽ tự đánh giá trách nhiệm về các công việc của mình, trên cơ sở đó đề xuất các biện pháp cải tiến ngày càng hoàn thiện hơn.

1.4.2. Phân phối nguồn lực

Đó là một hoạt động quản trị trung tâm được đặc biệt chú ý trong quá trình thực thi chiến lược cho phép các nguồn lực được huy động và phân phối theo những ưu tiên đã được thành lập bởi những mục tiêu cụ thể hàng năm. Tất cả các tổ chức đều có ít nhất 4 loại nguồn lực cần thiết phải được sử dụng để đạt các mục tiêu mong muốn: Những nguồn lực về tài chính, vật chất con người, kỹ thuật công nghệ.

Trong đó cần phải chú ý bảo đảm nguồn lực tài chính và chuẩn bị ngân quỹ.

* Khi xác định nguồn vốn cần theo trình tự sau:

- Mô tả chi tiết các yêu cầu về vốn, bao gồm cả về số tiền cần đầu tư và thu nhập kỳ vọng.
- Sàng lọc và loại bớt những yêu cầu không phù hợp với các mục tiêu Chiến lược của công ty hay bộ phận.

- Phân tích chi phí biên tế và thu nhập biên tế.

- Phân loại từng yêu cầu theo chỉ số tỷ lệ sinh lời nội bộ hay chỉ số hiện giá thuần.

- Lựa chọn các phương án sử dụng vốn đạt mức lãi cao nhất.

Ngân quỹ là công cụ quan trọng phục vụ cho việc thực hiện và kiểm tra quản lý. Đó chính là kế hoạch tác nghiệp về triển vọng tài chính của công ty bởi vì ngân quỹ được lập cho tương lai đó cần tập trung vào các loại ngân quỹ về hàng tồn kho và dự đoán về các loại chi phí khác.

1.5. Xác định cơ cấu tổ chức thích hợp

1.5.1. Các mô hình cơ cấu tổ chức

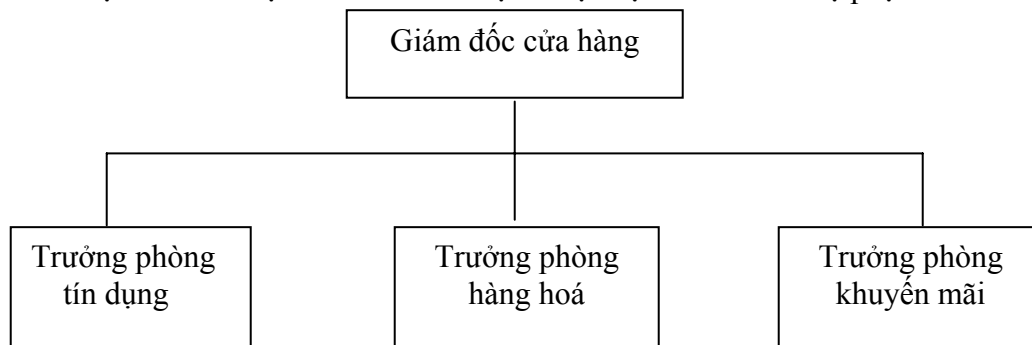
Tùy theo tính chất kinh doanh và yêu cầu Chiến lược ban lãnh đạo cần lựa chọn một mô hình thích hợp nhất cho công ty cũng như các đơn vị khác nhau.

a. Tổ chức theo chức năng nhiệm vụ

Các đơn vị hay phòng ban sẽ được phân chia chuyên trách về các lĩnh vực chức năng khác nhau như: tài chính, marketing, sản xuất.

Mô hình này có hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiệm vụ có tính thường xuyên lặp lại, phát huy được đầy đủ những lợi thế của chuyên môn hoá, đơn giản hoá việc đào tạo chuyên gia quản lý, có sự chú trọng đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân viên

Nhược điểm : Thường dẫn đến sự mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng, thiếu sự phối hợp hành động giữa các bộ phận do chuyên môn hoá quá mức vì vậy các bộ phận chức năng thường đề cao mình mà ít hiểu biết các bộ phận khác, hạn chế sự phát triển đội ngũ cán bộ quản lý chung , khó xác định trách nhiệm về doanh thu lợi nhuận cụ thể cho mỗi bộ phận

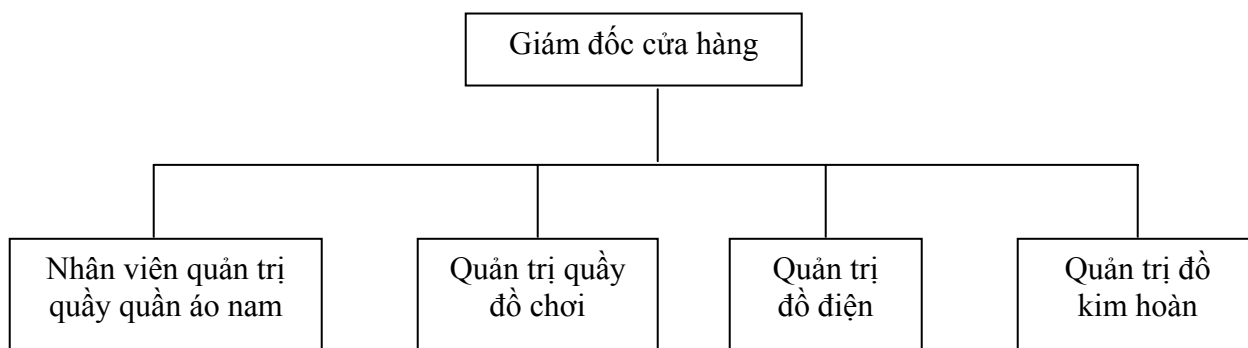


Hình 7.2. Mô hình tổ chức theo chức năng, nhiệm vụ.

b. Tổ chức theo sản phẩm: có thể phân loại đội ngũ nhân sự và các mặt hoạt động theo các loại hoặc các nhóm sản phẩm:

- *Ưu điểm* : Quy định trách nhiệm về lợi nhuận, doanh số lợi nhuận cho các biện pháp tương đối rõ ràng, việc phối hợp hoạt động giữa các phòng ban chức năng hiệu quả hơn, tạo khả năng tốt cho việc phát triển đội ngũ cán bộ quản trị chung, các biện pháp dễ được thông qua và chấp thuận, có chú ý nhiều hơn đến khả năng và thị trường của mình.

- *Nhược điểm*: Sự tranh giành về nguồn lực giữa các bộ phận sản xuất khác nhau thường gây gắt phức tạp, phát triển được ít cán bộ quản trị chuyên trách, một số Chiến lược và nhiệm vụ chung của công ty có thể bị xem nhẹ hay tùy thuộc vào năng lực của cán bộ lãnh đạo bộ phận.

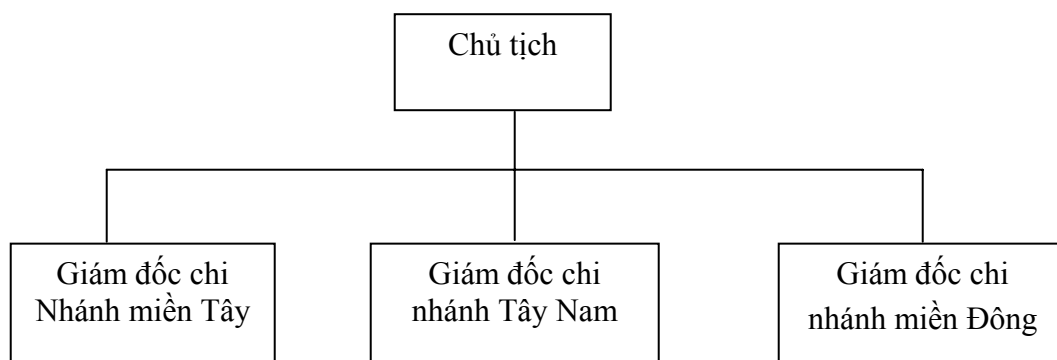


Hình 7.3. Mô hình tổ chức theo sản phẩm.

c. Mô hình tổ chức theo địa bàn hoạt động: Được tổ chức trên cơ sở các chi nhánh ở các khu vực, địa bàn hoạt động khác nhau tạo nên một hệ thống phân phối hàng trên quy mô vòng lớn:

- *Ưu điểm* : Có thể đề ra các chiến lược và chương trình công tác theo đặc điểm nhu cầu của các thị trường cụ thể, phối hợp hành động của các bộ phận chức năng tốt hơn, tạo điều kiện thuận lợi để đào tạo cán bộ quản lý chung, giảm bớt nghiệp vụ tại địa phương

- *Nhược điểm*: Khó duy trì hoạt động trên phương diện rộng một cách nhất quán, đòi hỏi phải có nhiều cán bộ quản trị hơn, công việc dễ bị trùng lặp, khó duy trì việc đề ra quyết định và kiểm tra một cách tập trung.

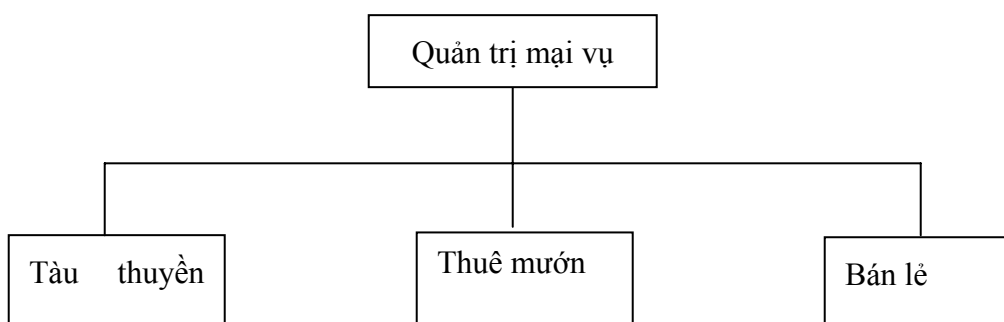


Hình 7.4. Mô hình tổ chức theo địa bàn hoạt động.

d. Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng: Được tổ chức theo khách hàng hoặc theo loại khách hàng. Nó ít được sử dụng như một mô hình duy nhất hay dạng cơ cấu tổ chức chính nhưng nó thường được sử dụng cho một tổ chức tổng thể .

- *Ưu điểm* : Tạo ra sự hiểu biết khách hàng tốt hơn, tạo ra hiệu năng lớn hơn trong việc định hướng các nỗ lực về bán hàng.

- *Nhược điểm* : Tranh dành nguồn lực một cách phản hiệu quả, thiếu sự chuyên môn hoá, không thích hợp với các lĩnh vực hoạt động khác ngoài Marketing và tiêu thụ hàng.

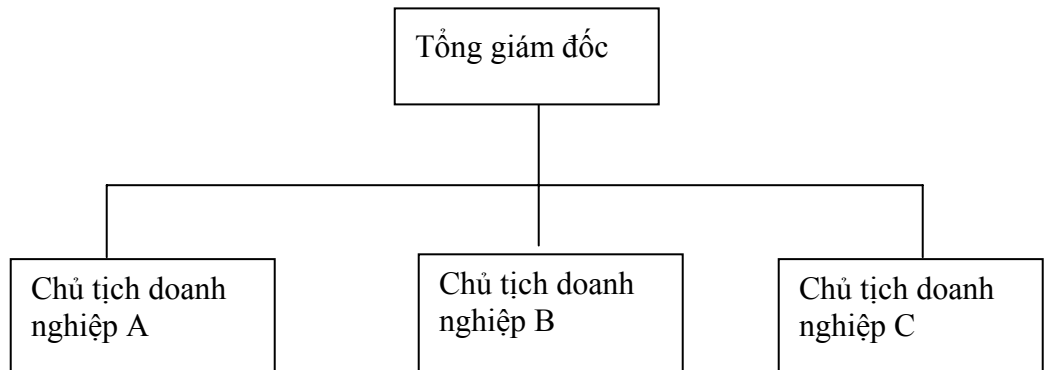


Hình 7.5. Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng.

e. Mô hình tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược: Đây là biến thể của mỗi tổ chức theo sản phẩm hoặc mô hình tổ chức theo khách hàng nhưng hoàn thiện hơn và cần thiết đối với các hãng lớn có hoạt động đa dạng.

- *Ưu điểm* : Tương tự như ưu điểm của mô hình tổ chức theo sản phẩm.

- *Nhược điểm* : Tính phức tạp và công việc dễ trùng lặp.

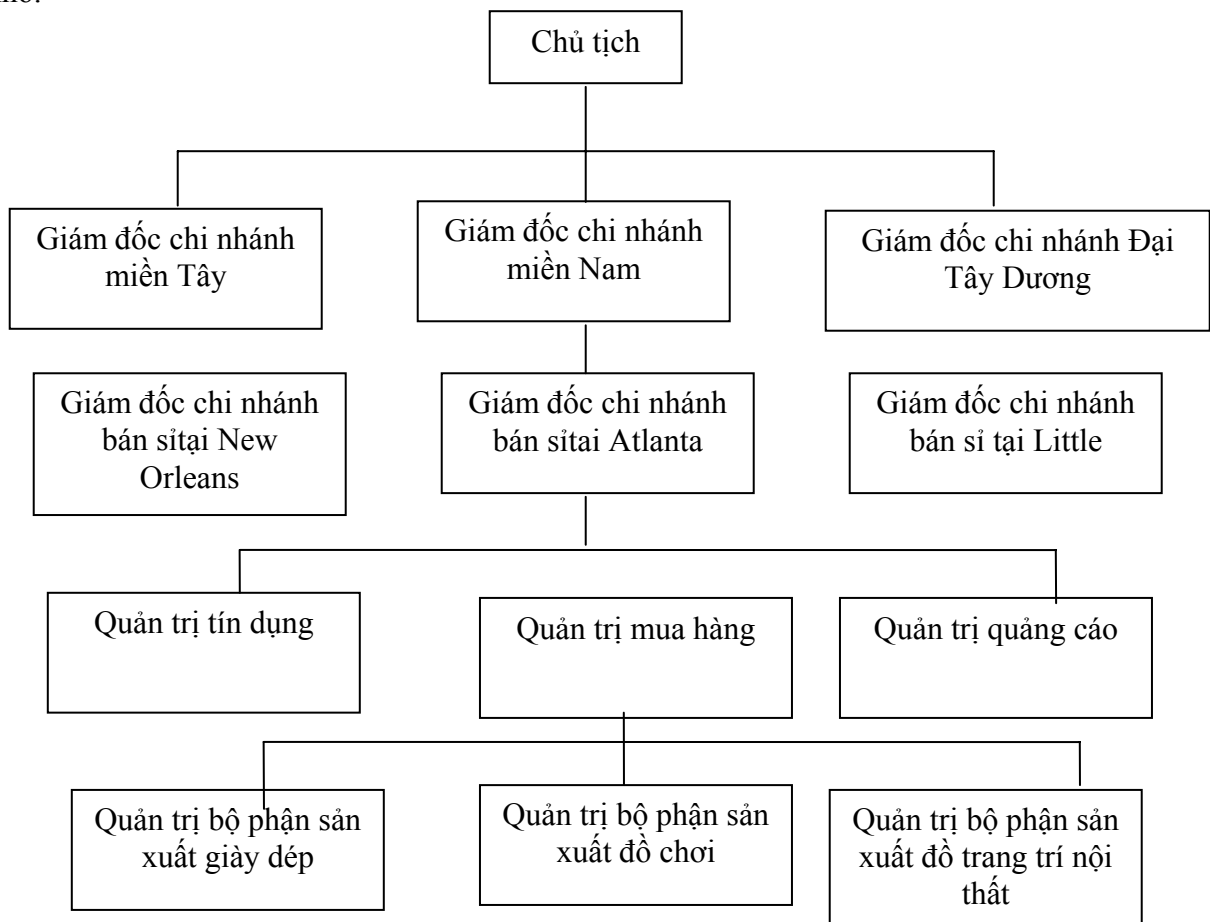


Hình 7.6. Mô hình tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược.

f. Mô hình tổ chức hỗn hợp: Là mô hình tổ chức trong đó kết hợp hai hay nhiều mô hình thuần túy nói trên để gia tăng được các ưu điểm của mô hình tổ chức chính đồng thời giảm được các nhược điểm của nó.

- *Ưu điểm* : Giúp xử lý các tình huống phức tạp một cách dễ dàng hơn, cho phép chuyên môn hoá một số cơ cấu tổ chức, có tác dụng tốt đối với các hãng lớn.

- *Nhược điểm*: Cơ cấu tổ chức phức tạp, dễ dẫn đến việc hình thành các doanh nghiệp quá nhỏ.



Hình 7.7. Mô hình tổ chức hỗn hợp.

1.5.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

Không một yếu tố riêng lẻ nào có thể quyết định mô hình tổ chức của một tổ chức, mà cơ cấu tổ chức chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố và các yếu tố này thay đổi theo từng trường hợp cụ thể. Các yếu tố gồm:

- Chiến lược.
- Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức.
- Công nghệ.
- Mức độ biến động của môi trường kinh doanh.
- Thái độ của ban lãnh đạo tối cao.
- Thái độ của đội ngũ nhân viên.
- Địa bàn hoạt động.

a. Chiến lược: Ngày nay, Chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không tách rời trong công tác quản lý hiện đại. Nghĩa là khi Chiến lược thay đổi thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi theo. Động lực khiến các hãng phải có các thay đổi về cơ cấu tổ chức vì cơ cấu cũ gây ra sự kém hiệu quả trong việc phân đầu đạt mục tiêu của hãng. Các bước này thường tiến hành như sau:

1. Xây dựng Chiến lược mới.
2. Phát sinh các vấn đề tài chính.
3. Thành tích chung giảm sút.
4. Cơ cấu tổ chức mới, thích hợp hơn được đề ra và thông qua.
5. Thành tích trở lại mức đạt được trước đó.

b. Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức

Ban lãnh đạo phải nghiên cứu cơ cấu tổ chức sao cho có thể quản lý được các hoạt động của hãng nhưng cơ cấu đó không được phức tạp quá mức cần thiết. Mức độ phức tạp của cơ cấu tổ chức phải phù hợp với mức độ phức tạp của nghiệp vụ (hay nhiệm vụ).

Tính phức tạp của cơ cấu tổ chức được phân tích bằng phương pháp phân bậc như sau:

+ Bậc 1: Là cách tổ chức đơn giản nhất. Cơ cấu quản lý điển hình bao gồm một cấp trên và một số lượng hạn chế cấp dưới . Cơ cấu này phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ.

+ Bậc 2: Các tổ chức bậc 2 có hai cấp quản lý là: Cấp cao nhất và cấp được thêm vào. Cơ cấu này cho phép quản lý được các doanh nghiệp tương đối lớn bằng cách mở rộng số lượng cán bộ quản trị trung gian và tăng thêm cấp dưới.

+ Bậc 3: Là cách tổ chức có xu hướng tập trung hoá và có cơ cấu tổ chức tương đối tương đối phức tạp với từ 3 cấp quản lý trở lên. Cơ cấu tổ chức này có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức.

+ Bậc 4: là cơ cấu tổ chức phân cấp và bao gồm tổ hợp của một số tổ chức bậc 3. cơ cấu này cần thiết cho các hãng lớn vượt quá khả năng quản lý theo cơ cấu bậc 3.

c. Công nghệ

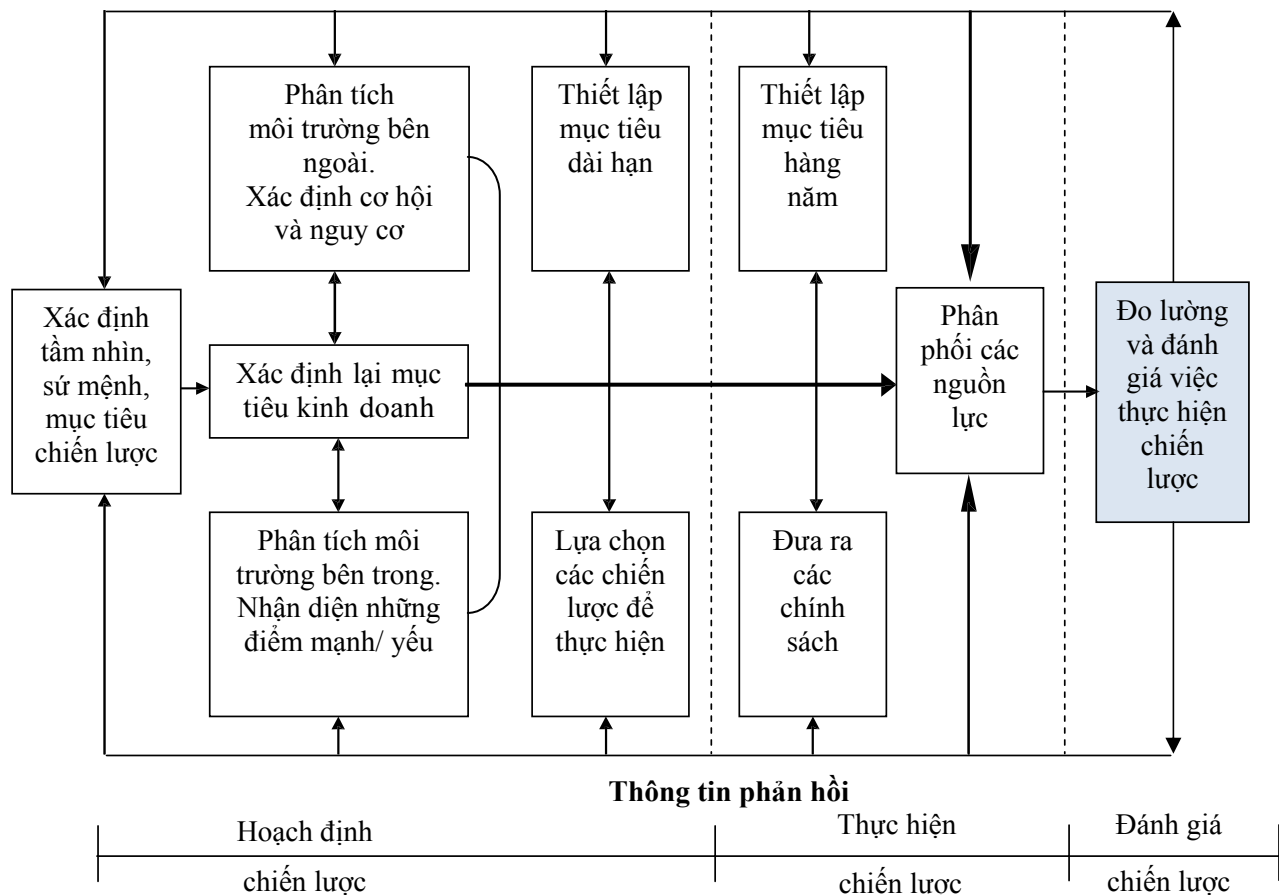
Đặc điểm chung và mức độ phức tạp của công nghệ mà hãng sử dụng ảnh hưởng rất lớn đến cơ cấu tổ chức. Cơ cấu tổ chức phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng của hãng

có thể hợp nhất hoặc phản ứng trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Các hãng khai thác công nghệ.

2. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC CHIẾN LƯỢC

2.1. Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược

Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện chiến lược là giai đoạn cuối cùng, một giai đoạn không thể thiếu trong toàn bộ quá trình quản trị chiến lược.



Hình 7.8. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.

Thực tế cho thấy rằng, quá trình quản trị chiến lược khác nhau có thể dẫn đến những kết quả rất khác nhau : những quyết định chiến lược đúng đắn sẽ mang lại những kết quả tốt đẹp, có giá trị bền vững lâu dài, ngược lại, những quyết định chiến lược sai lầm có thể gây ra những thiệt hại nghiêm trọng, có thể đẩy tổ chức rơi vào tình trạng phá sản, diệt vong. Chính vì vậy, cần kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược, để phát hiện kịp thời chiến lược đúng hay sai ? Đúng sai chỗ nào ? Mức độ nào ? Trên cơ sở đó tìm biện pháp khắc phục thích hợp. Bên cạnh đó, cũng chính nhờ quá trình kiểm tra, đánh giá sẽ giúp đôn đốc, nhắc nhở mọi thành viên trong tổ chức, luôn nhớ nhiệm vụ của mình, trên cơ sở đó tập trung sức lực để thực hiện thành công chiến lược đã được hoạch định.

Chiến lược được hoạch định trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài và bên trong, xác định các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu, kết hợp các yếu tố đã được xác định để tìm ra những chiến lược có khả năng lựa chọn và quyết định lựa chọn chiến lược. Như vậy, môi trường

bên ngoài và bên trong được phân tích cùng những dự báo, phán đoán của các chiến lược gia có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng chiến lược được hoạch định. Nhưng môi trường luôn thay đổi và không ai có thể dự báo chính xác được tất cả mọi sự thay đổi của môi trường. Khi môi trường thay đổi, đòi hỏi chiến lược cũng phải được điều chỉnh cho phù hợp thì mới có thể đảm bảo sự thành công cho tổ chức. Vì vậy, cần phải kiểm tra đánh giá chiến lược để phát hiện kịp thời những thay đổi, những điều chưa phù hợp, để có được kế hoạch hành động phù hợp hơn. Có như vậy, mới bảo đảm thực hiện được các mục tiêu đề ra, giúp tổ chức luôn là người chiến thắng.

Ngoài ra cần lưu ý, quản trị chiến lược là quá trình tuần hoàn liên tục. Kiểm tra, đánh giá là giai đoạn cuối của quá trình quản trị chiến lược thời kỳ trước, song nó đồng thời là giai đoạn đầu – cung cấp thông tin cho quá trình hoạch định chiến lược cho thời kỳ tiếp theo. Vì vậy, đánh giá chiến lược của thời kỳ trước có ảnh hưởng to lớn đến chất lượng chiến lược của thời kỳ sau.

2.2. Tiến trình kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược

Để đánh giá chiến lược cần thực hiện những công việc cơ bản sau :

- Xác định những nội dung phải kiểm tra.
- Đặt những tiêu chuẩn kiểm tra.
- Đo lường kết quả thực hiện.
- So sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn/mục tiêu đã đề ra.
- Xác định nguyên nhân của những sai lệch.
- Tìm biện pháp khắc phục.

2.2.1. Xác định nội dung kiểm tra

Có ba nội dung cần kiểm tra:

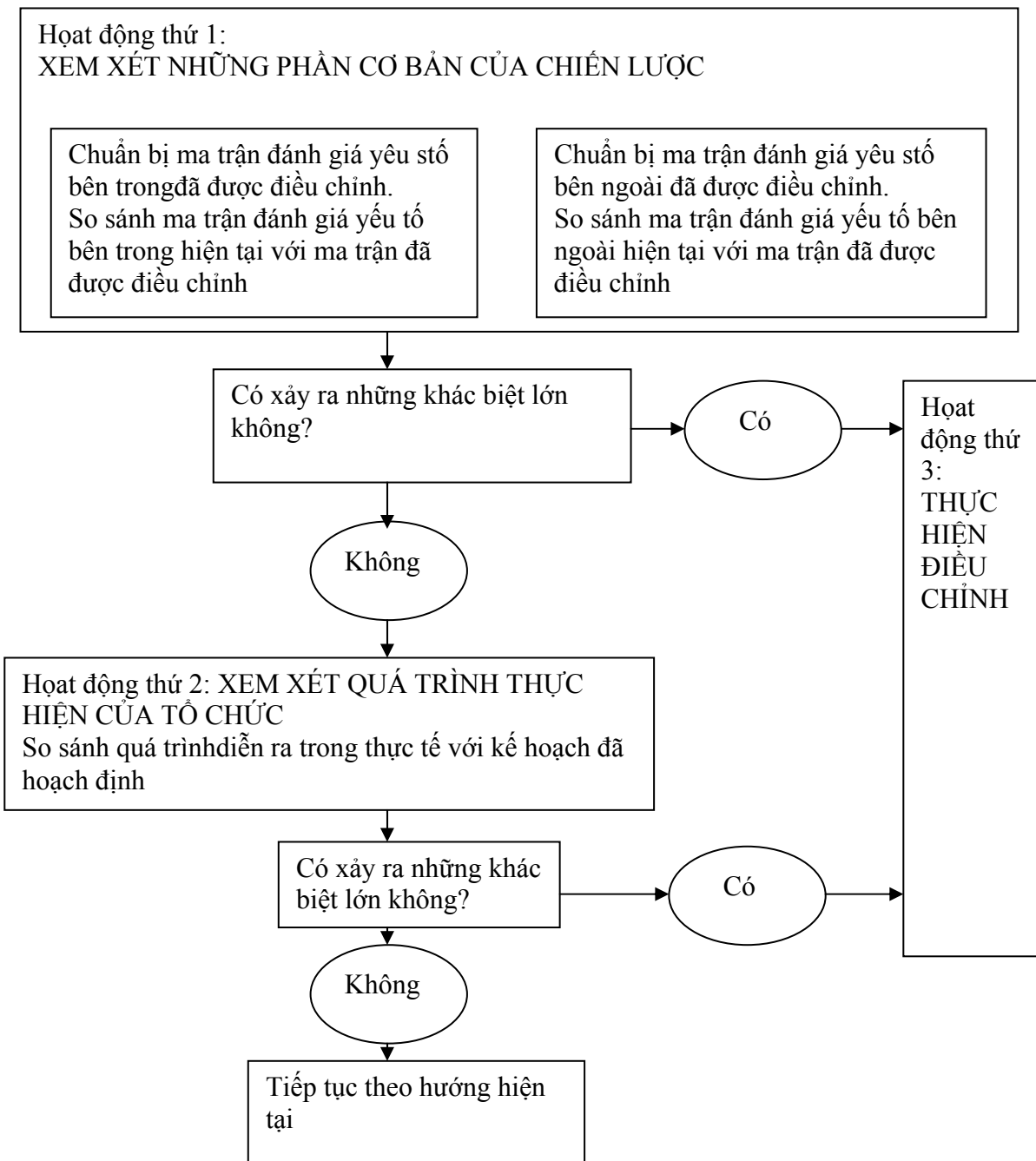
- Kiểm tra, đánh giá những chiến lược đã được hoạch định.
- Kiểm tra, đánh giá khâu quản lý nhằm thúc đẩy toàn bộ hệ thống hoàn thành các mục tiêu chiến lược.
- Kiểm tra, đánh giá khâu tác nghiệp nhằm xác định thành tích của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức / đánh giá thành tích.

a. Kiểm tra, đánh giá chiến lược: được tiến hành ở hai giai đoạn

- Trong quá trình hoạch định chiến lược (giai đoạn ra quyết định).
- Sau khi chiến lược đó được thực hiện.

Đánh giá chiến lược nhằm trả lời các câu hỏi:

- Chiến lược của doanh nghiệp có được thực hiện thành công không?/Các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp có được thực hiện không?
- Chiến lược của doanh nghiệp có còn phù hợp với môi trường không?
- Có cần điều chỉnh chiến lược không? Nếu cần điều chỉnh thì phải điều chỉnh toàn bộ chiến lược hay chỉ cần điều chỉnh các chiến lược bộ phận?
- Nếu không cần điều chỉnh thì khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ như thế nào khi so sánh với các đối thủ?



Hình 7.9. Khung đánh giá chiến lược.

b. Kiểm tra, đánh giá khâu quản lý/Kiểm tra, đánh giá quá trình tổ chức thực hiện chiến lược: có nghĩa là xác định mức độ thực hiện các mục tiêu nhằm thúc đẩy các bộ phận trong tổ chức và toàn bộ hệ thống tích cực hoạt động và hoạt động hiệu quả để hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Ở nội dung này, cần đặc biệt quan tâm kiểm tra tình hình thực hiện mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu của các phòng ban, bộ phận, các chính sách và tình hình thực hiện các chính sách, tình hình và kết quả của việc phân bổ các nguồn lực.

Kiểm tra tác nghiệp : nhằm xác định thành tích của cá nhân và các tổ đội, nhóm công tác.

Mỗi loại hình kiểm tra trên không phải là một công việc riêng biệt tách rời, mà trong thực tế giữa chúng có mối quan hệ với nhau.

Các yếu tố kiểm tra đánh giá có thể chia ra hai nhóm lớn : nhân lực và vật lực. Mỗi yếu tố cần được kiểm tra trên bốn phương diện : số lượng, chất lượng, thời gian và chi phí. Mỗi phương diện kiểm tra lại có thể được chi tiết hóa bằng những chỉ tiêu cụ thể, ví dụ : khi kiểm tra chi phí cần xem xét:

- Chi phí sản xuất, phân bổ trực tiếp vào giá thành sản phẩm, dịch vụ.
- Chi phí phụ trợ, chi phí hỗ trợ cho sản xuất được tính vào giá sản phẩm.
- Phí bảo hiểm
- Chi phí khác..

2.2.2. Đề ra tiêu chuẩn để đánh giá

Sau khi xác định nội dung kiểm tra, ban lãnh đạo cần định ra tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá mỗi khía cạnh thành tích. Nếu không có tiêu chuẩn kiểm tra đánh giá thì việc kiểm tra không thể thực hiện có hiệu quả được.

Theo Richard Rumelk, để đánh giá chiến lược cần dựa vào bốn tiêu chí :

- Nhất quán.
- Phù hợp.
- Khả thi.
- Thuận lợi.

Để đánh giá thành tích một cách chính xác, mang lại kết quả mong đợi cần dựa vào các tiêu chuẩn có tính :

- Cụ thể, rõ ràng.
- Có những tiêu chuẩn thay thế.
- Chấp nhận một sai số cho phép.

2.2.3. Đo lường kết quả đạt được

Các phương pháp đo lường kết quả hoạt động:

a. Đánh giá theo các chỉ tiêu marketing

Có năm chỉ tiêu marketing chính cần đánh giá và phân tích:

- Phân tích doanh số bán hàng.
- Phân tích thị phần.
- Tỷ lệ chi phí marketing trên doanh số bán ra : Tỷ lệ chi phí cho lực lượng bán hàng/doanh số bán, quảng cáo/doanh số bán, nghiên cứu marketing/doanh số bán, chi phí quản lý hành chính/ doanh số bán.

- Tìm hiểu thái độ của khách hàng qua đó thu được các chỉ số quan trọng về chất, phản ánh sự phát triển khách hàng (Sử dụng một hệ thống cho khách hàng khiếu nại và góp ý, ghi chép sơ bộ về khách hàng, tiến hành khảo sát khách mua hàng...).

- Phân tích hiệu quả : trước hết nhằm kiểm tra hiệu quả của các lực lượng bán hàng, công tác quảng cáo, khuyến mãi, phân phối hàng.

Chỉ số hiệu quả của lực lượng bán hàng bao gồm: số lần bán hàng trung bình trong một ngày, thời gian trung bình mỗi lần bán hàng, doanh số trung bình của mỗi lần bán, chi phí bình quân của mỗi lần bán hàng.

Chỉ số hiệu quả của công tác quảng cáo bao gồm: chi phí bình quân tính trên 1000 khách hàng, chỉ tiêu về thái độ của khách hàng trước và sau khi tiến hành quảng cáo, số đơn hàng nhận được sau mỗi lần quảng cáo.

Chỉ số hiệu quả khuyến mãi bao gồm : tỷ lệ % giá trị của các phiếu trúng thưởng và chi phí phát sinh so với doanh số bán ra.

Chỉ số hiệu quả của công tác phân phối hàng hóa bao gồm : chi phí cho mỗi lần giao hàng cho khách hàng và số lần giao hàng trung bình trong một ngày.

b. Các chỉ tiêu về nguồn nhân lực

Phương pháp đánh giá:

- Chỉ tiêu sản xuất nhằm đánh giá số lượng hoặc chất lượng của sản lượng hoặc kết quả sản xuất (Ví dụ : số máy điện thoại sản xuất hoặc bán được).

- Đánh giá về con người : số lần nghỉ việc, đi muộn, số lần để xảy ra sự cố, mức độ tăng lương

- Đánh giá quan điểm nhận thức của công nhân viên.

c. Các chỉ tiêu đánh giá về kết quả sản xuất

- Kiểm tra trước khi sản xuất : nhằm xác định trước các tiêu chuẩn và chỉ tiêu về số lượng và nguồn lực đưa vào sản xuất.

- Kiểm tra trong quá trình sản xuất : là kiểm tra số lượng và thời hạn hoàn thành sản xuất sản phẩm, thường được thể hiện bằng tiến độ sản xuất.

- Kiểm tra sau quá trình sản xuất : nhằm phân tích đầu ra của quá trình sản xuất, bao gồm : phân tích giá thành, kiểm tra định lượng theo phương pháp thống kê nhằm phát hiện các sản phẩm khuyết tật hoặc có chất lượng thấp.

d. Thanh tra

Công tác kiểm tra còn bao gồm việc đánh giá và thanh tra định kỳ ở cấp bộ phận chức năng. Thanh tra là kiểm tra một cách có hệ thống các bộ phận cấu thành của bộ phận chức năng. Nhiệm vụ của việc thanh tra là làm rõ mặt yếu kém, các vấn đề vướng mắc tồn tại và các cơ hội tiềm năng.

2.2.4. So sánh với kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra

Nếu không có việc so sánh thì việc kiểm tra mang nặng tính chủ quan, hình thức không đem lại kết quả mong muốn. Việc so sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra còn giúp nâng cao chất lượng của khâu xác định mục tiêu, chỉ tiêu, đề ra tiêu chuẩn, và là cơ sở cho việc đề ra chỉ tiêu cho giai đoạn phát triển tiếp theo.

Cần xác định mức sai lệch cho phép khi so sánh kết quả với tiêu chuẩn đề ra. Nếu kết quả thực tế đạt được nằm giữa các đường giới hạn trên và giới hạn dưới, và nếu thấy không có xu

hướng xấu thì ban lãnh đạo có thể yên tâm. Nếu kết quả đạt được nằm ngoài hai đường giới hạn và có xuất hiện xu hướng xấu thì ban lãnh đạo cần phải có biện pháp khắc phục kịp thời.

2.2.5. Tìm nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch

Để tìm nguyên nhân cần trả lời các câu hỏi sau

- Những tiêu chuẩn có phù hợp với những mục tiêu và chiến lược đề ra không?
- Những mục tiêu và những tiêu chuẩn tương ứng còn phù hợp với tình hình hiện thời không ?
- Những chiến lược để hoàn thành mục tiêu có còn thích hợp với tình hình hiện nay không?
- Cơ cấu tổ chức, hệ thống (ví dụ thông tin) và sự hỗ trợ tài nguyên của hãng có đủ thực hiện thành công những chiến lược và nhờ đó hoàn thành mục tiêu.
- Những biện pháp đang thực hiện có thích hợp để đạt tiêu chuẩn đề ra hay không?

2.2.6. Tìm các biện pháp khắc phục

Theo bảng câu hỏi vừa nêu trên, cần xem xét lại năm nhóm vấn đề cơ bản cần chấn chỉnh như sau:

a. Xét lại những tiêu chuẩn

Mặc dù đây không phải là sự kiện thông thường nhưng hoàn toàn có thể là những tiêu chuẩn không cùng hướng với những mục tiêu và chiến lược chọn lựa.

b. Xem xét lại mục tiêu

c. Xét lại những chiến lược

Nếu những mục tiêu và những tiêu chuẩn là thích hợp, sự lệch hướng trong thực hiện có thể gây ra bởi một quản trị tìm ra chiến lược gốc liên quan tới thị trường không có kết quả trong một thời kỳ bởi vì sự chuyển đổi hoàn cảnh.

d. Xét lại cấu trúc hệ thống, sự trợ lực

Sự thực hiện không đầy đủ đôi khi có thể bắt nguồn từ một cấu trúc hệ thống hay sự trợ lực tài nguyên. Quản lý muốn xét lại cấu trúc tổ chức bằng cách gia tăng thêm những quản đốc bán hàng vùng hay khu vực khi sự bành trướng địa lý không mang lại khối lượng bán hàng không mong đợi. Sự hỗ trợ tài nguyên như trên, có thể cần tới sự thực hiện thành công một chiến lược như là một sự hội nhập về sau hoặc tới trước.

e. Xét lại những biện pháp thực hiện

Sự điều chỉnh thông thường, nhất là khi tiến hành thiết kế chiến lược đã tương đối thành công là những hoạt động. Nhiều khi sự điều chỉnh là một hay nhiều thể thức thực hiện chi li. Phần lớn điều chỉnh này được quản đốc chức năng thiết kế và thực thi.

f. Sự tương quan

Quản trị phải nhớ rằng những điều kiện trong bất cứ lãnh vực nào ở trên cần tới một trong những yếu tố khác. Điều chỉnh mục tiêu có thể cần tới tiêu chuẩn chiến lược khác nhau, tiêu chuẩn tài nguyên hoạt động và có thể cơ cấu tổ chức khác nhau.

g. Kiểm soát tiến trình thiết kế chiến lược

Một trong những dạng kiểm soát quan trọng nhất là theo dõi tiến trình thiết kế chiến lược để được chắc chắn rằng nó hoạt động đúng và đóng góp vào thành tích chung của doanh nghiệp. Việc thiết kế chiến lược đã giữ nhiều triển vọng nhất cho những hãng nào có thể dùng nó một cách hữu hiệu và có hiệu quả.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Sự cần thiết của thực hiện chiến lược?
2. Hãy cho biết những nội dung cơ bản của quá trình thực hiện chiến lược.
3. Cách thiết lập mục tiêu hàng năm?
4. Chính sách là gì? Vai trò của chính sách đối với quá trình thực hiện chiến lược?
5. Kế hoạch kinh doanh là gì? Vai trò và nội dung của kế hoạch kinh doanh?
6. Quá trình hoạch định và phân bổ các nguồn lực?
7. Hãy cho biết bản chất và vai trò của việc kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược.
8. Trình bày hiểu biết của anh/chị về quá trình kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược.