

CHƯƠNG 7: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

1. Tiến trình hoạch định chiến lược
2. Hoạch định chiến lược kinh doanh quốc tế
3. Thực hiện chiến lược kinh doanh quốc tế
4. Kiểm tra và đánh giá

1. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.1. Tiến trình hoạch định chiến lược

1.2. Triết lý quản trị chiến lược

1.3. Cơ sở hoạch định chiến lược

1.1. TIỀN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Môi trường bên ngoài MNC
Đánh giá các yếu tố: chính trị,
kinh tế, văn hóa và những
khuyh hướng thay đổi của
các yếu tố này

Môi trường bên trong MNC:
Đánh giá FSA, tiềm năng của
FSA, sản phẩm, nguồn lực,
bốn lĩnh vực chức năng

Hoạch định chiến lược toàn cầu
Đánh giá cạnh tranh, thị trường
Phát triển chiến lược cạnh tranh
Rào cản ra vào

Tổ chức thực hiện chiến lược cạnh tranh toàn cầu
Cơ cấu tổ chức của MNC
Thái độ quản trị
Bốn lĩnh vực chức năng

1.2. TRIẾT LÝ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Dân tộc (Ethnocentric philosophy)

- Dựa vào giá trị và quyền lợi của công ty mẹ
- Quản lý hoạt động nước ngoài như mô hình trong nước
- Kiểm soát chặt chi phí từ trung tâm

Đa chủng (Polycentric philosophy)

- Chiến lược phù hợp địa phương
- Phân quyền về địa phương
- Lợi nhuận để lại địa phương
- Nhân lực địa phương

1.2. TRIẾT LÝ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC (H)

Khu vực (Regioncentric Philosophy)

- Sự kết hợp của hươg dân tộc và đa chủng
- Cơ cấu, nhân lực, sản phẩm theo vùng
- Lợi nhuận phân phối trong vùng

Toàn cầu (Geocentric Philosophy)

- Hươg hoạt động toàn cầu
- Sản phẩm toàn cầu có biến đổi theo địa phương
- Nhân lực toàn cầu
- Lợi nhuận phân phối toàn cầu

1.3. CƠ SỞ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.3.1. Phân tích, đánh giá môi trường bên ngoài

1.3.2. Phân tích, đánh giá môi trường bên trong

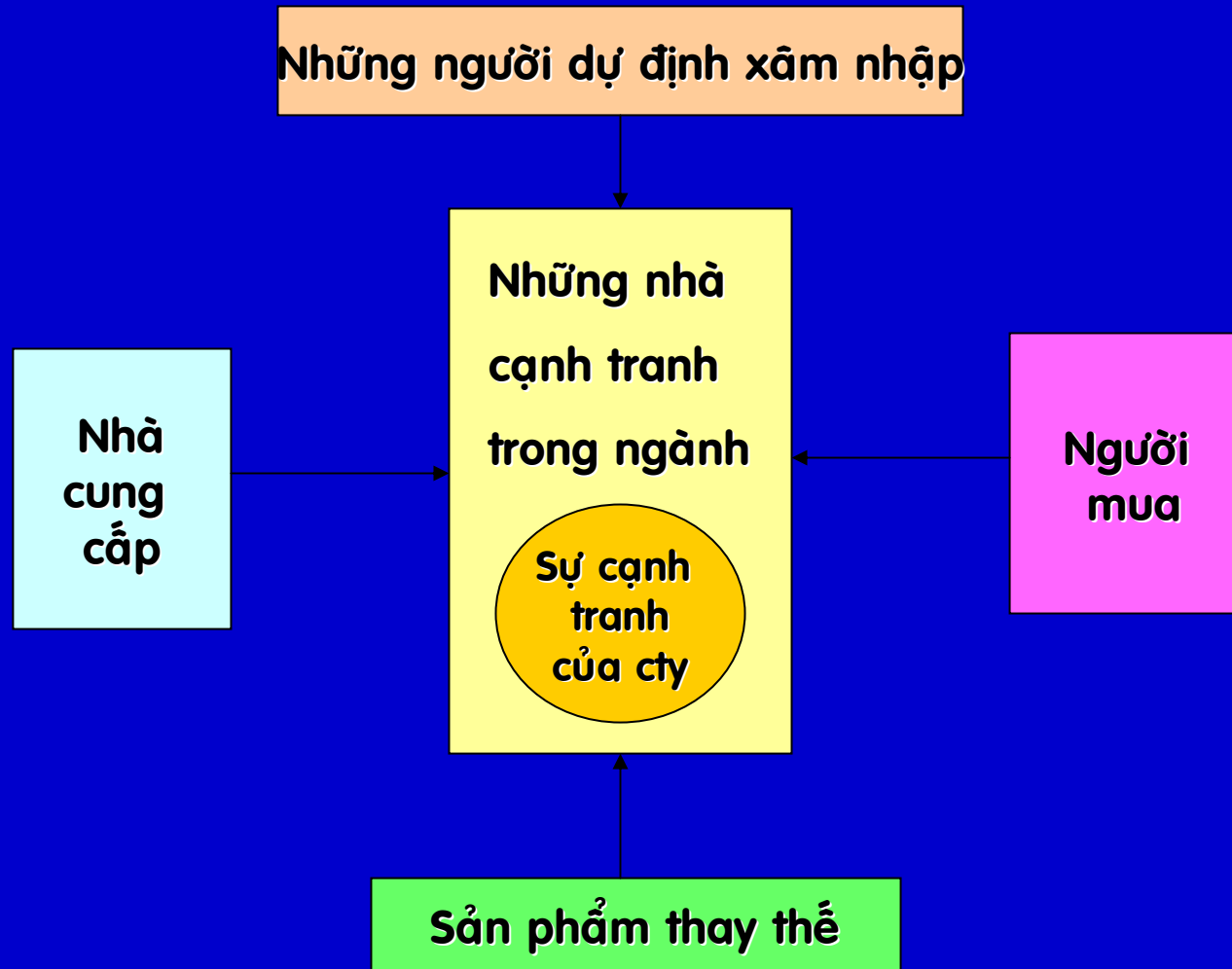
1.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

- Mục đích – giúp nhà quản trị nhận rõ:
 - Những đặc trưng kinh tế quan trọng của ngành
 - Những lực lượng tác động có thể làm thay đổi ngành
 - Những hướng cạnh tranh trong ngành
 - Những yếu tố thành công then chốt (KSFs)

1.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (H)

- Phương pháp
 - Chuyên gia
 - Dự đoán xuynh hướng ngành dựa vào lịch sử
 - Chuyên gia bên trong
 - Sử dụng máy tính
- Thu thập thông tin

1.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (H)



1.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (H)

▪ Phân tích thông tin

- Khả năng mặc cả của người mua – xem xét khả năng duy trì khách hàng
- Khả năng mặc cả của nhà cung cấp – ổn định, giá thấp
- Những người mới thâm nhập – giữ giá thấp, vận động Cphủ
- Sự đe dọa của sản phẩm thay thế – giá thấp, đưa ra sản phẩm tương tự, tăng dịch vụ khách hàng
- Sự cạnh tranh – chiến lược phổ biến duy trì hoặc gia tăng sức mua
 - Cung cấp sản phẩm mới
 - Tăng năng suất để giảm chi phí
 - Tạo sự khác biệt giữa sản phẩm hiện có và cạnh tranh
 - Tăng chất lượng sản phẩm
 - Hướng đến thị trường tiềm năng riêng biệt

1.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (H)

- Những yếu tố thành công chủ yếu trong ngành (Key Success Factors – KSFs):
 - Kỹ thuật cải tiến, chất lượng R&D
 - Ngành sản phẩm rộng, chất lượng sản phẩm
 - Kênh phân phối hiệu quả
 - Chiêu thị hiệu quả, giá hấp dẫn
 - Nguồn tài chính, nguồn nguyên liệu thuận lợi
 - Kinh nghiệm của công ty
 - Chất lượng nguồn nhân lực

Mỗi yếu tố có tầm quan trọng khác nhau trong những ngành khác nhau trong những thời điểm khác nhau

1.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (H)

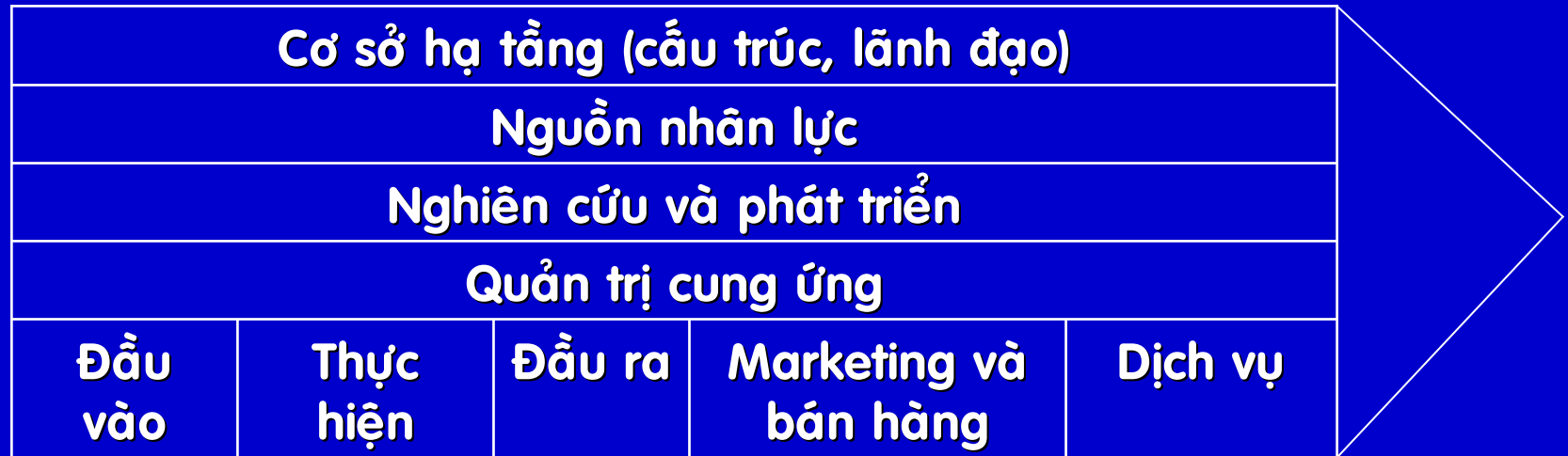
- Phân tích cạnh tranh:
 - Nhận rõ những mục tiêu chiến lược cơ bản của đối thủ
 - Những chiến lược chung đang sử dụng hoặc dự tính → xác định KSFs quan trọng nhất hiện nay và trong tương lai
 - Những chiến lược phòng thủ hoặc tấn công đang sử dụng hoặc dự tính
 - Đánh giá vị thế hiện tại

1.3.2. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

- **Nguồn tài lực**
 - **Nguồn lực vật chất**
 - **Nguồn nhân lực**
- **Phân tích chuỗi giá trị – là phương hướng mà những hoạt động chính yếu và hỗ trợ được kết hợp để cung cấp sản phẩm, gia tăng giá trị và lợi nhuận**

1.3.2. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (tt)

- Phân tích chuỗi giá trị (tt)



1.3.2. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (H)

- Chuỗi giá trị bao gồm:
- Hoạt động chủ yếu (Primary activities)
 - Đầu vào –
 - Thực hiện sản phẩm cuối cùng –
 - Đầu ra –
 - Marketing và bán hàng –
 - Dịch vụ –

1.3.2. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (tt)

- Chuỗi giá trị bao gồm (tt)
- Hoạt động hỗ trợ (Support activities)
 - Cơ sở hạ tầng công ty –
 - Quản lý nguồn nhân lực –
 - Kỹ thuật –
 - Quản trị cung ứng –

2. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ

2.1. Xác định mục tiêu

2.2. Hoạch định chiến lược

2.3. Lựa chọn danh mục đầu tư

2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Hai cách

- Sự thực hiện hay nhiệm vụ chức năng
 - ✓ Khả năng sinh lợi
 - ✓ Marketing
 - ✓ Sản xuất
 - ✓ Tài chính
 - ✓ Quản lý nguồn nhân lực
 - Khu vực địa lý hay SBU (Strategic Business Unit) → nhiệm vụ chức năng
- ⇒ Sử dụng “hiệu quả thác đổ” (Cascading Effect) – MNC đặt mục tiêu lợi nhuận cho toàn công ty, mỗi vùng địa lý hay SBU lại ấn định mục tiêu lợi nhuận ⇒ MNC đạt được lợi nhuận mong muốn (tương tự với 4 chức năng then chốt)

2.2. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

2.2.1. Chiến lược chung (Generic Strategies)

2.2.2. Chiến lược cạnh tranh (Competitive Strategies)

2.2.3. Chiến lược đầu tư đa quốc gia (Multinational
Diversification Strategies)

2.2.1. CHIẾN LƯỢC CHUNG

- Khái niệm – là phương cách cơ bản để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh
- Lợi thế cạnh tranh (Competitive Advantages) – phát sinh khi công ty vượt trội đối thủ cạnh tranh trong việc thu hút và giữ khách hàng mục tiêu
- Theo Porter (1990) có 2 chiến lược chung:
 - 1) Chiến lược khác biệt (Differentiation Strategy) – cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng (chất lượng, sản phẩm, dịch vụ)
 - 2) Chiến lược chi phí thấp (Low-cost Strategy) – tìm phương cách sản xuất, phân phối hiệu quả hơn cạnh tranh

2.2.2. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH (COMPETITIVE STRATEGIES)

- Chiến lược tấn công (Offensive Strategies) – Hướng trực tiếp vào đối thủ mà MNC muốn giành thị phần
- Tấn công trực diện (Direct Attacks) –
- Tấn công sườn (End-run Offensives) –

2.2.2. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH (COMPETITIVE STRATEGIES) (tt)

- **Cạnh tranh phủ đầu (Preemptive Competitive Strategies) –**
- **Chiến lược giành giật (Acquisitions) –**

2.2.2. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH (COMPETITIVE STRATEGIES) (tt)

- Chiến lược phòng thủ (Defensive Strategies) – đẩy lui hoặc cản trở chiến lược tấn công của đối thủ

2.2.2. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH (COMPETITIVE STRATEGIES) (tt)

- Chiến lược né tránh đối đầu (Counter-parry) –
- Business-level Strategies – chiến lược một ngành
- Corporate-level Strategies – chiến lược công ty có thể là hỗn hợp nhiều ngành

2.2.2. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH (COMPETITIVE STRATEGIES) (tt)

- Đầu tư dần trải – MNC mở rộng hoạt động sang nhiều ngành. Có 2 cách:
 - ✓ Sự dần trải có liên quan (Related Diversification)
 - Sử dụng chung lực lượng bán, quảng cáo, phân phối
 - Kỹ năng chuyên môn
 - Sản phẩm tương tự có liên quan
 - Sự hỗ trợ của một ngành khác
 - ✓ Sự dần trải không liên quan (Unrelated Diversification)
 - Công ty có tiềm năng tăng trưởng
 - Tìm ngành mới trong những giai đoạn khác nhau trong chu kỳ kinh tế

2.3. LỰA CHỌN DANH MỤC ĐẦU TƯ

Ma trận BCG (Boston Consulting Group)

Tốc độ tăng trưởng ngành (Industry Rate)	Cao	Star Đầu tư và mở rộng	Question Mark Đầu tư và mở rộng/ Giảm đầu tư	
	Thấp	Cash Cow Duy trì/ Thu hoạch	Dog Giảm đầu tư	
		Cao	1	Thấp
		Thị phần tương đối (Relative Market Share)		

2.3. LỰA CHỌN DANH MỤC ĐẦU TƯ (H)

- Mục tiêu tăng trưởng, đầu tư – dự đoán ngành có doanh thu cao → nhận nhiều nguồn lực hỗ trợ
- Mục tiêu giảm đầu tư – những ngành bị thanh lý, bán
- Mục tiêu thu hoạch – ngành trưởng thành, có lợi nhuận, là nguồn tiền cho những đầu tư khác

3. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ

3.1. Định vị (Location)

3.2. Quyền sở hữu (Ownership)

3.3. Liên kết liên doanh quốc tế (International Joint Ventures)

3.4. Hợp tác chiến lược (Strategic Partnership)

3.5. Chiến lược chức năng (Functional Strategies)

3.1. ĐỊNH VỊ (LOCATION)

Chọn địa điểm kinh doanh quốc tế quan trọng vì:

- Gần nguồn nguyên liệu
 - Dân địa phương thích sản phẩm sản xuất tại địa phương
 - Chính quyền địa phương khuyến khích đầu tư
 - Giảm rủi ro nhờ đầu tư nhiều nơi
- ⇒ Chú ý môi trường chính trị (xu hướng chính trị không ổn định, khả năng xảy ra cách mạng hoặc mâu thuẫn quyền lực)

3.2. QUYỀN SỞ HỮU (OWNERSHIP)

Hai quan điểm:

- Gia tăng doanh nghiệp sở hữu nước ngoài làm suy yếu nền kinh tế
- Muốn duy trì nền kinh tế mạnh phải thu hút đầu tư \Rightarrow tạo việc làm, nâng cao kỹ năng công nhân, tạo sản phẩm theo yêu cầu thị trường thế giới \Rightarrow 2 hướng thịnh hành – liên doanh quốc tế, liên kết chiến lược

3.3. LIÊN KẾT LIÊN DOANH QUỐC TẾ (INTERNATIONAL JOINT VENTURES)

- Là sự thỏa thuận giữa 2 hay nhiều thành viên để sở hữu và kiểm soát một doanh nghiệp quốc tế
- Lý do chọn hình thức liên doanh
 - Sự khuyến khích và luật lệ của Nhà nước
 - Kinh nghiệm, kiến thức, quan hệ của thành viên địa phương
 - Hiệu quả của sự hợp tác
- Đặc điểm – khó quản lý và không ổn định (MNC muốn kiểm soát hoạt động \Rightarrow quyết định không tốt, mâu thuẫn với thành viên địa phương) \Rightarrow nhiều MNC chọn liên kết chiến lược

3.4. HỢP TÁC CHIẾN LƯỢC (STRATEGIC PARTNERSHIP)

- Là sự thỏa thuận giữa 2 hay nhiều MNC cạnh tranh với mục đích phục vụ thị trường toàn cầu.
- Đặc điểm
 - MNC trong cùng ngành
 - Thỏa thuận sở hữu
 - Phân chia quyền lợi cho các bên liên quan

3.5. CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG (FUNCTIONAL STRATEGIES)

- Chiến lược marketing quốc tế – thiết kế để nhận rõ nhu cầu khách hàng và hình thành kế hoạch hành động cho việc bán sản phẩm theo theo ước muốn những khách hàng này. Xây dựng trên “4P”
- Chiến lược sản xuất quốc tế – được thiết kế phù hợp với kế hoạch marketing để đảm bảo tạo ra đúng sản phẩm và phân phối đúng lúc

3.5. CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG (FUNCTIONAL STRATEGIES)

- Chiến lược tài chính quốc tế – được xây dựng và kiểm soát từ văn phòng nước nhà, thông qua chỉ tiêu hoàn vốn, lợi nhuận, ngân sách vốn, tài trợ khoản nợ, quản trị vốn lưu động,
- Chiến lược tổ chức và quản lý nguồn nhân lực quốc tế – xem xét các quá trình tuyển chọn, đào tạo, tính toán thu nhập và các mối quan hệ lao động trong môi trường kinh doanh quốc tế.

4. KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ

- **Mục đích**
 - Xác định phương cách tốt nhất mà tổ chức có thể thực hiện được
 - Những hoạt động cần thực hiện tiến trình này liên quan trực tiếp đến chiến lược chung, mục tiêu là cơ sở cho sự so sánh và đánh giá

4. KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ (tt)

✓ Phương pháp

1) Tỉ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) – đánh giá thu nhập thuần trước thuế so với tổng vốn.

▪ Ưu điểm

- Là kết quả hiển nhiên đơn giản vì chịu ảnh hưởng của nhiều vấn đề xảy ra trong kinh doanh
- Sự đo lường cách nhà quản trị sử dụng vốn đầu tư theo yêu cầu
- Cho phép so sánh kết quả giữa các đơn vị trong cùng một quốc gia như một cơ sở liên kết

4. KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ (tt)

✓ Phương pháp

1) Tỉ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) – đánh giá thu nhập thuần trước thuế so với tổng vốn.

▪ Nhược điểm

- ROI có thể cao giả tạo
- So sánh ROI có thể sai lệch do các giai đoạn khác nhau của thị trường khác nhau
- Dùng trong ngắn hạn

4. KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ (tt)

✓ Phương pháp (tt)

2) Sự tăng trưởng của mức bán, thị phần – đánh giá tổng nhu cầu.

Lý do sử dụng chỉ tiêu

- Áp dụng khi MNC muốn gia tăng mức bán
- Công ty muốn duy trì, nếu không gia tăng thị phần

3) Chi phí – duy trì kiểm soát chặt chẽ các khoản chi phí: sản xuất, quảng cáo, khuyến mãi,...

4. KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ (tt)

- ✓ Phương pháp (tt)
- 3) Sự phát triển sản phẩm mới – áp dụng trong môi trường sự cải tiến và đổi mới sản phẩm là quan trọng
- 4) Mối quan hệ giữa MNC và nước sở tại
- 5) Sự quản lý – xem xét
 - ✓ Chất lượng – mối liên hệ, phẩm chất dẫn đầu, cách xây dựng đội ngũ quản lý, cách thực hiện chiến lược đã xây dựng
 - ✓ Số lượng – thu hồi vốn đầu tư, dòng tiền tệ