

Chương 4

Chiến lược kinh doanh quốc tế

Mục tiêu của chương

- Các công ty đa quốc gia hoạt động ở nhiều hơn 2 nước
- => Môi trường kinh doanh phức tạp
- => Phải có kế hoạch chiến lược hoạch định tốt
 - + các công ty lớn: kế hoạch chi tiết, toàn diện
 - + các công ty nhỏ: kế hoạch ít phức tạp

Quá trình 3 bước trong hoạch định chiến lược:

- 1/ Hình thành chiến lược
- 2/ Thực hiện chiến lược
- 3/ Kiểm soát và đánh giá

Mục tiêu của chương

- Mục tiêu của chương
 - Định nghĩa thuật ngữ “hoạch định chiến lược”
 - Giải thích sự hình thành chiến lược (môi trường bên ngoài, bên trong)
 - Mô tả tiến trình thực hiện chiến lược (địa điểm, sở hữu, chức năng)
 - Cách thức kiểm soát và đánh giá chiến lược

Hoạch định chiến lược toàn cầu

- Khái niệm hoạch định chiến lược
 - Là quá trình đánh giá môi trường và sức mạnh nội bộ hãng
 - Xác định các mục tiêu ngắn và dài hạn
 - Thực hiện kế hoạch hành động để đạt các mục tiêu

Hoạch định chiến lược toàn cầu

- **Khái niệm chiến lược kinh doanh**
 - Là sự tập hợp một cách thống nhất các mục tiêu, các chính sách và sự phối hợp các hoạt động của 1 đơn vị kinh doanh chiến lược trong một tổng thể nhất định

Hoạch định chiến lược toàn cầu

- Đặc điểm của các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)
 - 1/ kinh doanh độc lập
 - 2/ có nhiệm vụ rõ ràng
 - 3/ có các đối thủ cạnh tranh trong kinh doanh
 - 4/ điều hành, quản lý các nguồn nhất định
 - 5/ có bộ máy quản lý đủ quyền lực và trách nhiệm
 - 6/ có thể đạt được mục đích từ các kế hoạch chiến lược
 - 7/ có thể xd kế hoạch độc lập với các đơn vị kinh doanh khác

Hoạch định chiến lược toàn cầu (định hướng chiến lược)

- Định hướng hướng tâm (vị chủng-ethnocentric)
 - Dựa trên giá trị lợi ích của công ty mẹ trong hoạch định và thực hiện chiến lược
 - Ưu tiên hàng đầu là lợi nhuận
 - Tiến hành kinh doanh ở nước ngoài giống như trong nước
 - Sử dụng khi hãng muốn bán cùng loại sản phẩm đã bán ở trong nước ra nước ngoài

Hoạch định chiến lược toàn cầu (định hướng chiến lược)

- Định hướng ly tâm (đa chủng- polycentric)
 - Xd chiến lược nhằm đáp ứng nhu cầu văn hoá địa phương
 - Điều chỉnh KH chung phù hợp nhu cầu địa phương
 - sứ mạng: được chấp nhận bởi văn hoá địa phương và xâm nhập vào đất nước
- => Mỗi chi nhánh quyết định mục tiêu riêng, dựa trên nhu cầu địa phương. Lợi nhuận được tính sau mục tiêu bành trướng và tăng trưởng

Hoạch định chiến lược toàn cầu (định hướng chiến lược)

- Định hướng khu vực (đa khu vực – regiocentric)
 - Nhằm đạt cả hai mục tiêu: lợi nhuận và sự chấp nhận của địa phương
 - Kết hợp 2 cách tiếp cận trên
 - Thường sử dụng chiến lược cho phép tính đến cả cầu địa phương và khu vực. Trọng tâm là cả khu vực

Hoạch định chiến lược toàn cầu (định hướng chiến lược)

- Định hướng toàn cầu (tâm địa cầu-geocentric)
 - Xem xét các hành động trên cơ sở toàn cầu (Các công ty lớn thường chọn định hướng này)
 - Sản phẩm toàn cầu với sự đa dạng của địa phương
 - Với đội ngũ cán bộ làm việc tốt nhất không kể nguồn gốc

Hoạch định chiến lược toàn cầu (hình thành chiến lược)

- **Khái niệm (hình thành chiến lược)**
Là quá trình đánh giá môi trường bên ngoài của hãng và những mặt mạnh (môi trường bên trong) của hãng

Hoạch định chiến lược toàn cầu (hình thành chiến lược)

- **Đánh giá môi trường bên ngoài**
 - Khái niệm: phân tích môi trường bên ngoài nhằm trả lời 2 câu hỏi
 - Môi trường đang diễn ra điều gì?
 - Những thay đổi đó ảnh hưởng như thế nào đến công ty?
 - Hai hoạt động:
 - Thu thập thông tin
 - Đánh giá thông tin

Đánh giá môi trường bên ngoài

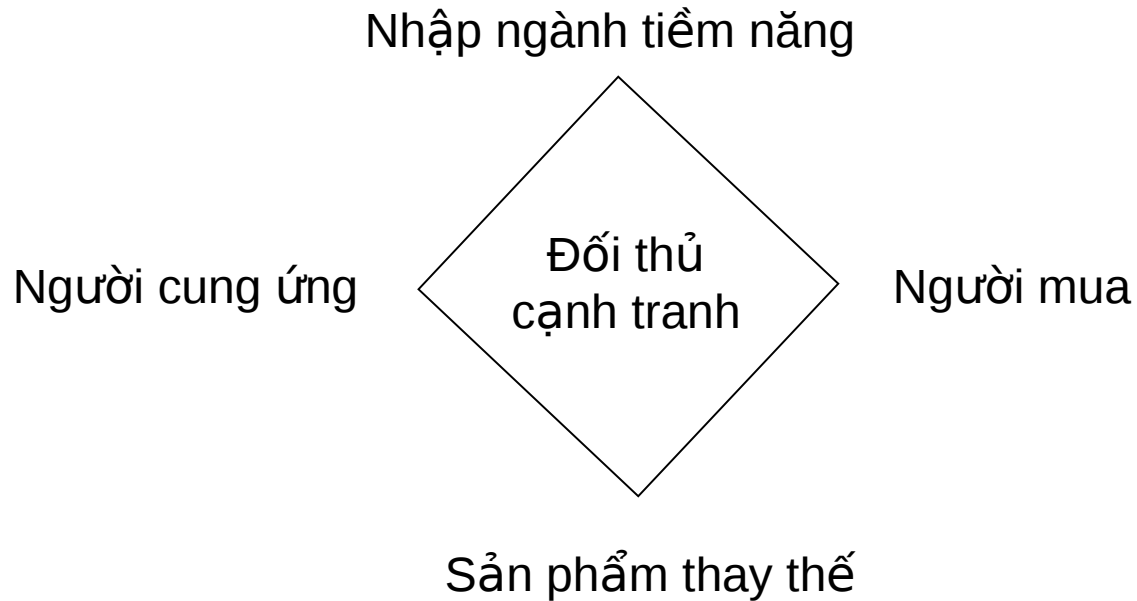
- Thu thập thông tin
 - sử dụng chuyên gia trong ngành
 - sử dụng các xu hướng lịch sử để dự đoán
 - Yêu cầu các chủ điều hành đưa ra các kịch bản
 - Sử dụng máy tính mô phỏng môi trường của ngành và tổng hợp các xu hướng

Đánh giá môi trường bên ngoài

- Đánh giá thông tin
 - Dựa trên mô hình 5 lực lượng xác định sức cạnh tranh của ngành
 - Người mua
 - Người cung ứng
 - Những đối thủ nhập ngành mới tiềm năng
 - sự sẵn có của hàng hoá và dịch vụ thay thế
 - Những đối thủ cạnh tranh

Đánh giá môi trường bên ngoài

- Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter



Đánh giá môi trường bên trong

- Nhằm xác định rõ mặt mạnh, mặt yếu của công ty
 - Nguồn lực vật chất và năng lực đội ngũ
 - Phân tích chuỗi giá trị

Đánh giá môi trường bên trong

Nguồn lực vật chất và năng lực đội ngũ

- Các tài sản của hãng
 - Tiền mặt
 - Máy móc thiết bị
 - Hàng tồn kho
 - Vị trí, sự phân bố các nguồn lực
- Mức liên kết trong phạm vi một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) tạo mạng lưới kinh doanh rộng
 - USB với các không gian chiến lược riêng, SX hàng hoá và dịch vụ cho 1 phân đoạn thị trường
 - Liên kết chiều dọc và chiều ngang
- Năng lực đội ngũ
 - Khả năng và tài năng của nguồn nhân lực
 - Khả năng R & D

Đánh giá môi trường bên trong

- Phân tích chuỗi giá trị: phân tích cách thức phối hợp hoạt động để cung cấp hàng hoá và dịch vụ
 - Các hoạt động chính
 - Các hoạt động phụ, bổ sung

Đánh giá môi trường bên trong

- Phân tích chuỗi giá trị (các hoạt động chính)
 - Nhận, giữ, chuyển vật liệu và kho hàng (inbound logistic)
 - Hoạt động SX: SX, chế tạo, lắp ráp, thử, đóng gói
 - Phân phối sản phẩm cho khách hàng (outbound logistic)
 - Tiếp thị và bán hàng
 - Dịch vụ duy trì và nâng cao giá trị sau bán hàng: sửa chữa, điều chỉnh, đào tạo, cung ứng các bộ phận

Đánh giá môi trường bên trong

- Phân tích chuỗi giá trị (các hoạt động phụ)
 - Hạ tầng hãng: quản lý chung, kế hoạch, tài chính, kế toán, pháp luật
 - Quản trị nhân lực: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khuyến khích
 - Công nghệ ở dạng tri thức, R & D, thủ tục hoàn thiện hàng hoá và dịch vụ
 - Mua nguyên vật liệu và cung ứng

Đánh giá môi trường bên trong

- Phân tích chuỗi giá trị: giúp công ty xác định loại chiến lược hiệu quả nhất (3 chiến lược chung)
 - Chi phí: giảm thiểu
 - Phân hoá: tạo sự độc đáo cho sản phẩm (thiết kế, nhãn hàng, công nghệ)
 - Tập trung: tập trung vào khách hàng đặc biệt, phân đoạn thị trường phù hợp

Hoạch định chiến lược toàn cầu (hình thành chiến lược)

- **Xác định mục tiêu**
 - Khái niệm mục tiêu: toàn bộ kết quả hoặc trạng thái mà 1 công ty muốn đạt được tại một thời điểm xác định trong tương lai (mục tiêu có thể là ngắn hoặc dài hạn phụ thuộc vào khoảng thời gian thực hiện mục tiêu và chu kỳ kinh doanh của công ty).
 - Khái niệm chu kỳ kinh doanh: khoảng thời gian cần thiết để thực hiện 1 quyết định kinh doanh (khác nhau ở từng ngành, từng công ty).

Hoạch định chiến lược toàn cầu (hình thành chiến lược)

- Mục tiêu xác định phải là mục tiêu đúng (thỏa mãn các tiêu thức sau)
 - Cụ thể: cái gì, thời gian thực hiện, kết quả
 - Linh hoạt: có thể điều chỉnh
 - Định lượng được: dưới dạng các chỉ tiêu
 - Tính khả thi: có thể đạt được (môi trường, khả năng của công ty)
 - Tính thống nhất: các mục tiêu phải thống nhất với nhau, mục tiêu ngắn hạn góp phần thực hiện mục tiêu dài hạn
 - Tính hợp lý: phải được lãnh đạo và những người thực hiện mục tiêu chấp nhận

Hoạch định chiến lược toàn cầu (hình thành chiến lược)

- 2 phương thức cơ bản đánh giá việc xác định mục tiêu của các hoạt động kinh doanh quốc tế:
 - Theo kết quả kinh doanh
 - Theo khu vực địa lý

Xác định theo kết quả kinh doanh

● Lợi nhuận

- Mức sản phẩm
- Lợi tức từ tài sản đầu tư, bất động sản, bán hàng
- Thu nhập hàng năm/mức tăng trưởng

● Marketing

- Tổng doanh số bán; Tăng trưởng doanh số bán
- Thị phần: nội địa, thế giới
- Mức liên kết của các thị trường để đạt mục tiêu hiệu quả, hiệu quả marketing

● Sản xuất

- Tỷ trọng sx nước ngoài so với trong nước
- Đạt nền kinh tế quy mô qua liên kết sx quốc tế
- Quản lý, kiểm soát chất lượng và chi phí; đưa vào các phương pháp sx nhằm đạt hiệu quả

Xác định theo kết quả kinh doanh

● Tài chính

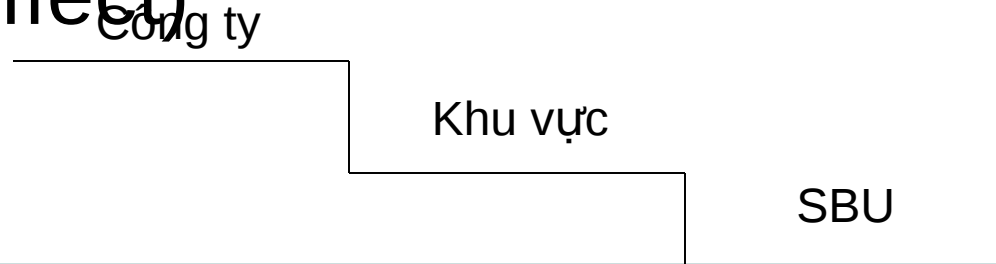
- Tài trợ cho các chi nhánh nước ngoài bằng lợi nhuận thu được hoặc đi vay
- Tối thiểu hoá gánh nặng thuế toàn cầu
- Cơ cấu vốn tối ưu
- Quản trị tỷ giá-tối thiểu hoá thiệt hại do dao động tỷ giá

● Quản trị nhân lực

- Phát triển các nhà quản trị định hướng toàn cầu
- Phát triển kỹ năng của người bản xứ (nước chủ nhà)

Xác định theo khu vực địa lý

- Công ty xác định mục tiêu cho toàn công ty về lợi nhuận, marketing, sản xuất, tài chính, quản trị nhân lực
 - Các khu vực địa lý xác định mục tiêu cho khu vực
 - Các SBUs xây dựng danh mục mục tiêu riêng (Hiệu quả cầu trượt nước-Cascading effect)



Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Khái niệm: là quá trình đạt tới mục tiêu thông qua sử dụng cơ cấu tổ chức để thực hiện chiến lược đã hình thành một cách tốt nhất

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Các công việc cần thực hiện
 - Chuyển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu ngắn hạn (*Đảm bảo mục tiêu phải rõ ràng, cụ thể, đo lường được; có tính hiện thực; mục tiêu ngắn hạn phải phù hợp và góp phần thực hiện mục tiêu chiến lược chung*).
 - Xác định các chiến lược, chiến thuật cụ thể được sử dụng để đạt mục tiêu
 - Xác định biểu đồ thời gian của các hoạt động và các phạm vi giới hạn cần thiết
 - Điều chỉnh và tổ chức lại bộ máy tổ chức quản lý, điều chỉnh các chức năng hoạt động phù hợp chiến lược kinh doanh xác định
 - Điều chỉnh để chiến lược dự tính trở thành chiến lược hiện thực

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Các lĩnh vực cần chú trọng khi thực hiện chiến lược kinh doanh quốc tế
 - Vị trí
 - Sở hữu
 - Chức năng

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Vị trí (địa bàn-location)
 - Giảm chí phí
 - Tính đến thị hiếu địa phương
 - Chính sách khuyến khích của chính phủ sở tại
 - Tránh hàng rào thuế quan, quota và các hạn chế khác
 - Hạn chế: chính trị, kinh tế không ổn định, chiến tranh, cách mạng

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Sở hữu
 - Quan điểm: phụ thuộc nước ngoài?
 - Đóng góp cho sự phát triển kinh tế chung của nước sở tại?
 - 2 hình thức, 2 cách tiếp cận
 - Liên doanh quốc tế
 - Liên minh chiến lược

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Sở hữu (tiếp)

- Liên doanh

- Khái niệm: thoả thuận giữa 2 hay nhiều bên về việc sở hữu và kiểm soát kinh doanh hải ngoại
- Nguyên nhân: khuyến khích của chính phủ, luật pháp; cần phối hợp với bên địa phương (văn hoá, chính trị, kinh tế, thủ tục...)
- Kết quả: 30% ở PT và 45-50 % ở ĐPT thất bại

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Sở hữu (tiếp)

- Liên minh chiến lược

- Khái niệm: thoả thuận giữa 2 hay nhiều MNCs cạnh tranh nhằm mục đích phục vụ thị trường toàn cầu.
- Luôn hình thành bởi các hãng có cùng một hướng kinh doanh
- VD: GM với Toyota, Nissan với Subaru, Volkswagen với Audi, Ford với Mazda, Motorola với Toshiba

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Chiến lược chức năng (một số chiến lược cơ bản)
 - Chiến lược marketing
 - Chiến lược sản phẩm
 - Chiến lược tài chính

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Chiến lược chức năng
 - Chiến lược Marketing (4P)
 - Sản phẩm (Product): xác định SP trên thị trường phù hợp
 - Giá (Price): giá linh hoạt
 - Khuyến trương (Promotion)
 - Vị trí (Place): bán ở thị trường địa phương

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Chiến lược chức năng
 - Chiến lược sản phẩm
 - Thiết kế khớp với chiến lược Marketing nhằm đảm bảo sản phẩm cần thiết được sản xuất và cung ứng kịp thời ra thị trường
 - Khi hàng hoá được sản xuất ở nhiều hơn một phối hợp hoạt động sản xuất là yêu cầu đặc biệt cần thiết

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Chiến lược chức năng
 - Chiến lược tài chính
 - Trước đây được hình thành và kiểm soát bởi đại bản doanh; hiện nay các đơn vị KD ở nước ngoài được mở rộng quyền hạn về tài chính hơn. Tuy nhiên, tài chính của các đơn vị này vẫn được định hướng bởi KHNS được soạn thảo phù hợp với KH chiến lược chung.

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Chiến lược chức năng
 - Chiến lược tài chính
 - Kết quả hoạt động tài chính:
 - Lợi tức từ đầu tư (ROI)
 - Lợi nhuận
 - Vốn
 - nợ
 - Quản trị vốn hoạt động

Hoạch định chiến lược toàn cầu (Thực hiện chiến lược KDQT)

- Chiến lược chức năng
 - Chiến lược tài chính
 - Chiến lược “đi trước-leads”: thu ngoại tệ (FE) trước hạn khi FE dự đoán yếu đi; thanh toán trả trước hạn khi FE dự đoán sẽ mạnh hơn
 - Chiến lược “đi sau-lag”: hoãn nhận thu FE khi FE được dự đoán mạnh lên; hoãn việc trả FE khi nó được dự đoán sẽ yếu đi

Hoạch định chiến lược toàn cầu

(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)

- Mục đích

Đánh giá đúng kết quả của việc hoạch định và thực hiện chiến lược; đánh giá sự cố gắng của các cá nhân, tập thể trong quá trình thực hiện chiến lược; tìm ra mặt mạnh và những yếu kém của công ty, rút kinh nghiệm cho việc hoạch định và thực hiện các chiến lược tiếp sau.

Hoạch định chiến lược toàn cầu

(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)

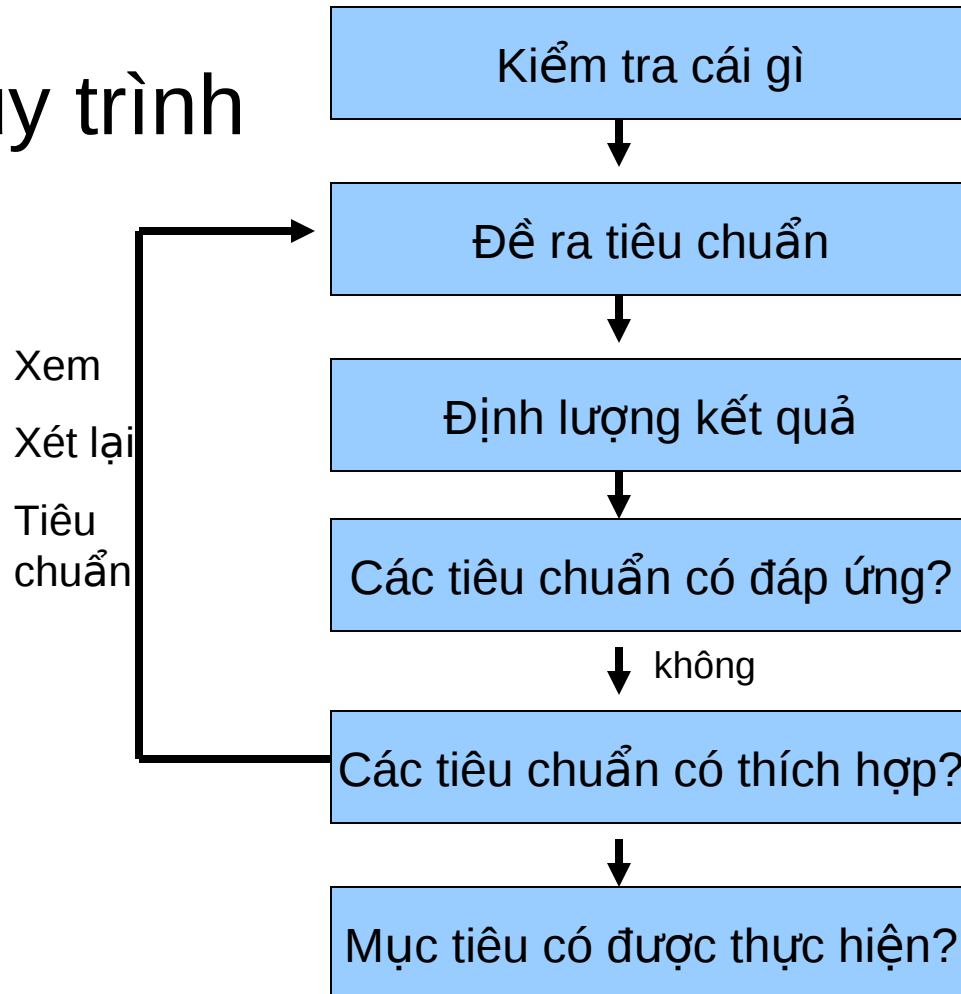
● Quá trình

- Xác định các thông số cơ bản để phân tích, đánh giá
 - tùy thuộc mục đích cụ thể của phân tích đánh giá
 - tùy thuộc từng chiến lược KD
 - => Lựa chọn các thông số khác nhau
- So sánh kết quả, mục tiêu đã đạt được trên thực tế với các kết quả mục tiêu dự kiến trong chiến lược
 - Các yếu tố của môi trường KD thực tế, các biện pháp công ty thực hiện có thể khác với dự kiến => so sánh là cần thiết.
- Nhận biết các mặt mạnh và yếu => rút ra bài học kinh nghiệm cần thiết cho hoạch định và thực hiện chiến lược tiếp sau.

Hoạch định chiến lược toàn cầu

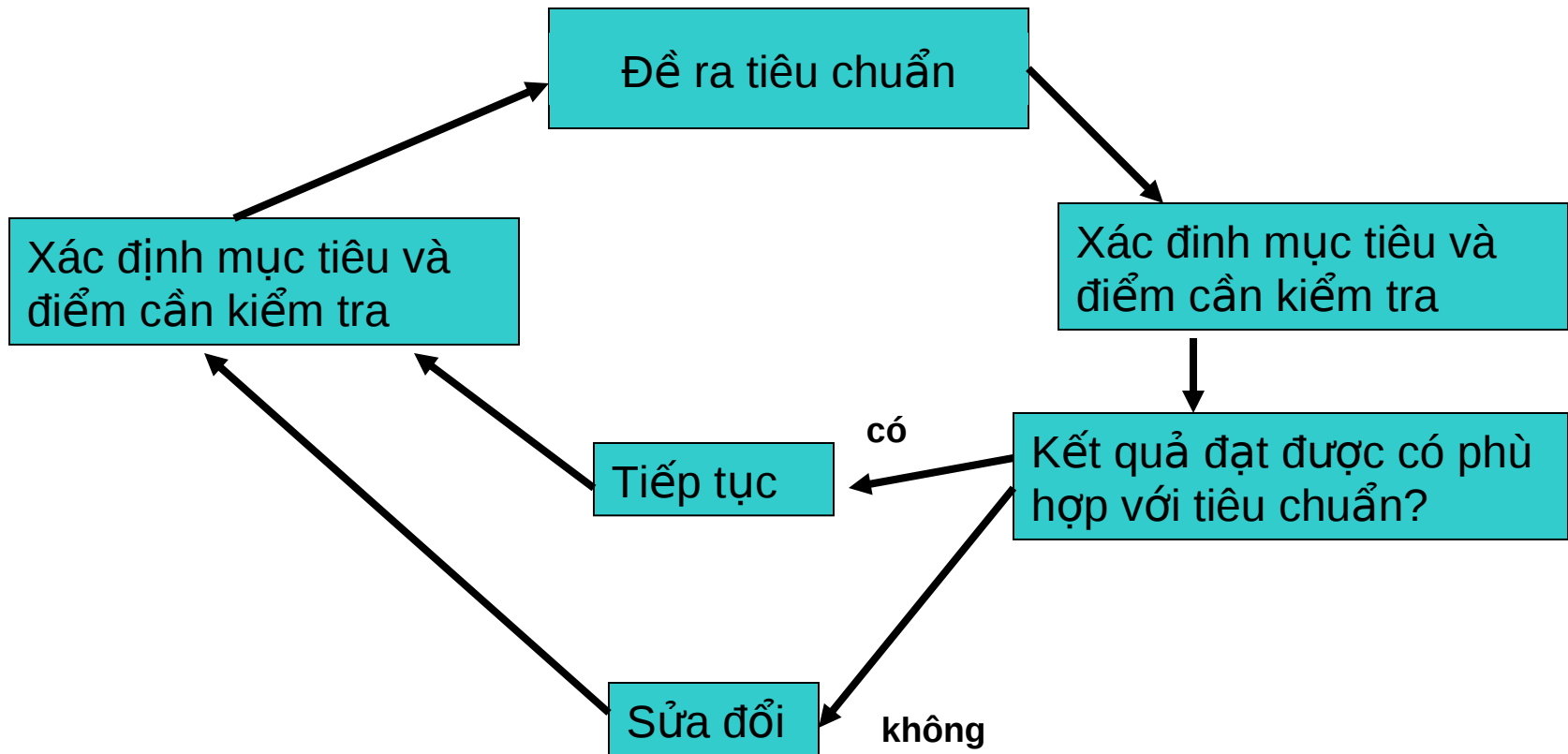
(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)

● Quy trình



Hoạch định chiến lược toàn cầu

(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)



Hoạch định chiến lược toàn cầu

(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)

- Các phương pháp đo lường

1/ ROI

- ROI (return on investment) thu nhập ròng trước thuế trên tổng tài sản
 - Là kết quả tổng hợp chịu nhiều tác động của các yếu tố diễn ra trong kinh doanh
 - Là thước đo cho biết nhà quản lý ở các nơi khác nhau đã sử dụng vốn đầu tư như thế nào
 - Cho phép so sánh kết quả giữa các đơn vị kinh doanh trong 1 nước cũng như giữa các nước

Hoạch định chiến lược toàn cầu

(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)

ROI - một số hạn chế

- Việc bán hàng giữa các đơn vị KD trong 1 công ty làm cho ROI của đơn vị bán tăng 1 cách giả tạo
- ROI ở thị trường đang phát triển cao hơn ở thị trường đang hình thành
- ROI là biện pháp đo lường ngắn hạn, không phát triển tầm nhìn dài hạn

Hoạch định chiến lược toàn cầu

(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)

2/ Tốc độ tăng doanh số bán hoặc thị phần

- Các nhiệm vụ năm sau cao hơn năm trước
- Thị trường suy thoái cố gắng duy trì thị phần

3/ Chi phí

- Mục tiêu doanh số và thị phần với chi phí thấp nhất
- Kiểm soát chặt chẽ chi phí, cân nhắc các khoản chi tiêu (suy thoái, doanh số giảm, giảm chi phí; vòng đời ngắn -> giảm khuyến khích trưng)

4/ Phát triển sản phẩm mới

- Quan trọng đặc biệt với các hãng KD các sản phẩm thuộc lĩnh vực kỹ thuật cao (điện tử, máy tính...)

Hoạch định chiến lược toàn cầu

(kiểm tra và đánh giá thực hiện chiến lược KD)

5/ Quan hệ với nước chủ nhà

- Thâm nhập cộng đồng:
 - Các nhà quản trị địa phương
 - Công nhân
 - Sửa đổi sản phẩm (văn hoá thị hiếu)
 - Tái đầu tư lợi nhuận

6/ Kết quả hoạt động quản trị

- Số lượng
 - Các chỉ tiêu số lượng
- Chất lượng: quan hệ với chủ nhà, đại bản doanh, chất lượng lãnh đạo của nhà quản lý