

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

(Số tiết: 06)

1.1. Khái niệm, vai trò và mô hình quản trị chiến lược

1.1.1. Các khái niệm về quản trị chiến lược

- Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động quản trị quyết định sự thành công lâu dài của doanh nghiệp.

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

- Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức: đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

- **Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học** của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được mục tiêu của nó.

Theo các định nghĩa này, quản trị chiến lược chú trọng vào việc phối kết hợp các mặt quản trị: Marketing, tài chính/kế toán, sản phẩm/tác nghiệp, nghiên cứu và phát triển, và hệ thống thông tin để hướng tới sự thành công cho doanh nghiệp.

- **Các chiến lược gia** (nhà quản trị): là các cá nhân chịu trách nhiệm cao nhất đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Họ đảm nhận những công việc như: Tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc điều hành, người chủ sở hữu hay các nhà doanh nghiệp.

- **Chức năng, nhiệm vụ**: là việc trình bày mục đích lâu dài của doanh nghiệp, đây chính là sự khác biệt giữa nó và các doanh nghiệp cùng hoạt động.

Chức năng, nhiệm vụ chỉ ra phạm vi hoạt động của một doanh nghiệp trong lĩnh vực sản phẩm và thị trường (vạch ra hướng đi trong tương lai của một doanh nghiệp).

Chức năng, nhiệm vụ trả lời cho câu hỏi mà các nhà quản trị chiến lược đều phải trả lời “*Công việc của chúng ta là gì?*” Một bản trình bày rõ ràng sẽ định được giá trị và những ưu tiên trong một doanh nghiệp.

- **Những cơ hội và thách thức** từ bên ngoài bao gồm hai nửa: cơ hội từ bên ngoài và thách thức từ bên ngoài. Cả hai đều đề cập tới kinh tế, xã hội, chính trị; Chính phủ, công nghệ, các xu hướng cạnh tranh và các sự kiện, tất cả đều có thể đem lại lợi ích to lớn hoặc ngược lại, những nguy hiểm khôn lường cho doanh nghiệp trong tương lai.

Cơ hội và thách thức nhằm vượt xa khỏi khả năng tác động của doanh nghiệp, chính vì thế nó được gọi là “từ bên ngoài”.

- **Điểm mạnh và điểm yếu** bên trong của doanh nghiệp: có thể được kiểm soát thông qua những hoạt động bên trong của doanh nghiệp. Chúng thường ở hai thái cực:

hoặc là rất tốt, hoặc là rất kém. Tuy nhiên, các đối thủ cũng có liên quan đến việc định ra các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

- **Mục tiêu dài hạn**: là những mục tiêu có thời gian dài hơn 1 năm, những mục tiêu có thể được coi là những kết quả cụ thể mà một tổ chức mưu cầu đạt được trong khi theo đuổi những bước công việc cơ bản của nó.

Mục tiêu dài hạn mang lại sự thành công của doanh nghiệp bởi vì: Chúng sẽ chỉ ra phương hướng, hỗ trợ cho việc đánh giá, chỉ ra những ưu điểm cần thiết, cho phép có sự phối hợp, là cơ sở cho những kế hoạch tốt, tổ chức, động viên khuyến khích và các hoạt động điều khiển.

Mục tiêu cần phải ở tầm cao, có thể đo lường được, nhất quán, hợp lý rõ ràng (đối với doanh nghiệp lớn mục tiêu lập cho toàn doanh nghiệp và cho từng bộ phận).

- **Chiến lược**: là những *cách thức* mà nhờ đó những mục tiêu dài hạn có thể đạt được. Chiến lược kinh doanh có thể là chiến lược mở rộng về mặt địa lý, đa dạng hoá sản phẩm, sáp nhập, phát triển sản phẩm, xâm nhập thị trường, cắt giảm hoặc từ bỏ, thôn tính hoặc liên doanh.

- **Mục tiêu thường niên**: là những mục tiêu ngắn hạn mà doanh nghiệp cần phải đạt được.

Mục tiêu thường niên có thể đo lường được, có thể tính toán định lượng, có tính tiên tiến, có tương ứng với các bộ phận, kiên định và được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên (đối với doanh nghiệp lớn mục tiêu này tồn tại ở ba cấp: Cấp toàn công ty, cấp cơ sở và đơn vị chức năng).

Một tập hợp các mục tiêu thường niên thì cần thiết đối với mỗi mục tiêu dài hạn. Mục tiêu thường niên thì đặc biệt quan trọng đối với việc thực thi chiến lược, trong khi các mục tiêu dài hạn thì có vai trò quan trọng trong hoạch định chiến lược.

- **Chính sách**: nó chỉ ra những *phương cách* được vận dụng để đạt tới những mục tiêu thường niên của doanh nghiệp. Chính sách bao gồm những hướng dẫn, quy định, những phương thức được lập ra để phụ giúp cho những nỗ lực nhằm đạt tới những mục tiêu đề ra

1.1.2. Vai trò của quản trị chiến lược

- **Vai trò**:

+ Quá trình quản trị chiến lược như là một hướng đi, một hướng đi giúp các tổ chức này vượt qua sóng gió trong thương trường, vươn tới một tương lai, bằng chính nỗ lực và khả năng của chúng;

+ Nhằm mục tiêu giúp công ty tập trung thích ứng một cách tốt nhất đối với những thay đổi trong dài hạn;

+ Để tạo ra những quyết định hiệu quả (tuần báo kế hoạch thống kê ngày nay có trên 75% các công ty sử dụng các kỹ thuật quản trị chất lượng, trong khi đó năm 1979 chỉ là 25%);

+ Giúp cho một tổ chức có thể chủ động hơn thay vì bị động trong việc vạch rõ tương lai của mình; nó cho phép một tổ chức có thể tiên phong và gây ảnh hưởng

trong môi trường nó hoạt động, và vì vậy, vận dụng hết khả năng của nó để kiểm soát vượt khỏi những gì thiên kiến;

Đóng góp của quản trị chiến lược vào quá trình thực hiện quan trọng hơn nhiều nếu so với sự đóng góp trong việc ra các quyết định hay các văn bản đơn lẻ.

+ Quản trị chiến lược tạo ra cho mỗi người những nhận thức hết sức quan trọng. Mục tiêu chủ yếu của quá trình này chính là đạt được sự thấu hiểu và cam kết thực hiện cả trong ban giám đốc cũng như trong đội ngũ người lao động.

- **Những lợi ích:** Lợi ích bằng tiền và lợi ích không bằng tiền.

+ Lợi ích bằng tiền:

* QTCL đã đem lại cho các công ty thành công cái nhìn xa hơn trong tương lai, đó là việc đoán trước được những xu hướng chứ không chỉ đơn thuần là những sự việc xảy ra trong ngắn hạn;

* QTCL giúp cho các công ty thực hiện tốt hơn những mục tiêu trong ngắn hạn (thành quả là những con số về doanh thu và lợi nhuận, thị phần và mức độ gia tăng về giá trị cổ phiếu công ty trên thị trường chứng khoán).

+ Lợi ích không bằng tiền:

* Sự nhạy cảm đối với sự thay đổi của môi trường;

* Sự am hiểu hơn về chiến lược của các đối thủ cạnh tranh;

* Nâng cao được năng suất người lao động;

* Làm giảm bớt những e ngại đối với sự thay đổi;

* Việc hiểu rõ hơn về thực hiện dài ngò;

* Ngăn chặn những nguy cơ của tổ chức và sự thức tỉnh của người lao động trong công việc sẽ đem lại thành quả không ngờ;

* Làm sống lại niềm tin vào chiến lược đang được áp dụng hoặc chỉ ra sự cần thiết phải có sự sửa đổi.

Như vậy, quản trị chiến lược đem lại những lợi ích sau:

- (1). Giúp nhận dạng, sắp xếp các ưu tiên và tận dụng các cơ hội.
- (2). Đưa ra cái nhìn thực tế về các khó khăn của công tác quản trị.
- (3). Đưa ra một đề cương cho việc phát triển đồng bộ các hoạt động và điều khiển.
- (4). Làm tối thiểu hoá các rủi ro.
- (5). Giúp cho các quyết định chủ chốt phục vụ tốt hơn cho việc đề ra các mục tiêu.
- (6). Giúp cho có sự phân bổ tốt hơn thời gian và nguồn lực cho các cơ hội đã được xác định.
- (7). Cho phép giảm thời gian và nguồn lực cần thiết để sửa đổi những lỗi lầm và các quyết định thời điểm.
- (8). Tạo ra khung sườn cho mối liên hệ giữa các cá nhân trong nội bộ công ty.
- (9). Giúp kết hợp những hành vi đơn lẻ thành một nỗ lực chung.
- (10). Cung cấp cơ sở cho việc làm rõ trách nhiệm của từng cá nhân.
- (11). Đem lại sự khuyến khích cho những suy nghĩ tiến bộ.

- (12). Mang lại cách thức hợp tác, gắn bó, và hăng say trong việc xử lý các vấn đề cũng như các cơ hội.
- (13). Khuyến khích thái độ tích cực đối với sự thay đổi.
- (14). Đem lại một mức kỷ luật và sự chính thức đối với công tác quản trị trong công ty.

1.1.3. Mô hình quản trị chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược thường được nghiên cứu và sử dụng thông qua các mô hình. Mỗi một mô hình biểu diễn một loại quá trình khác biệt.

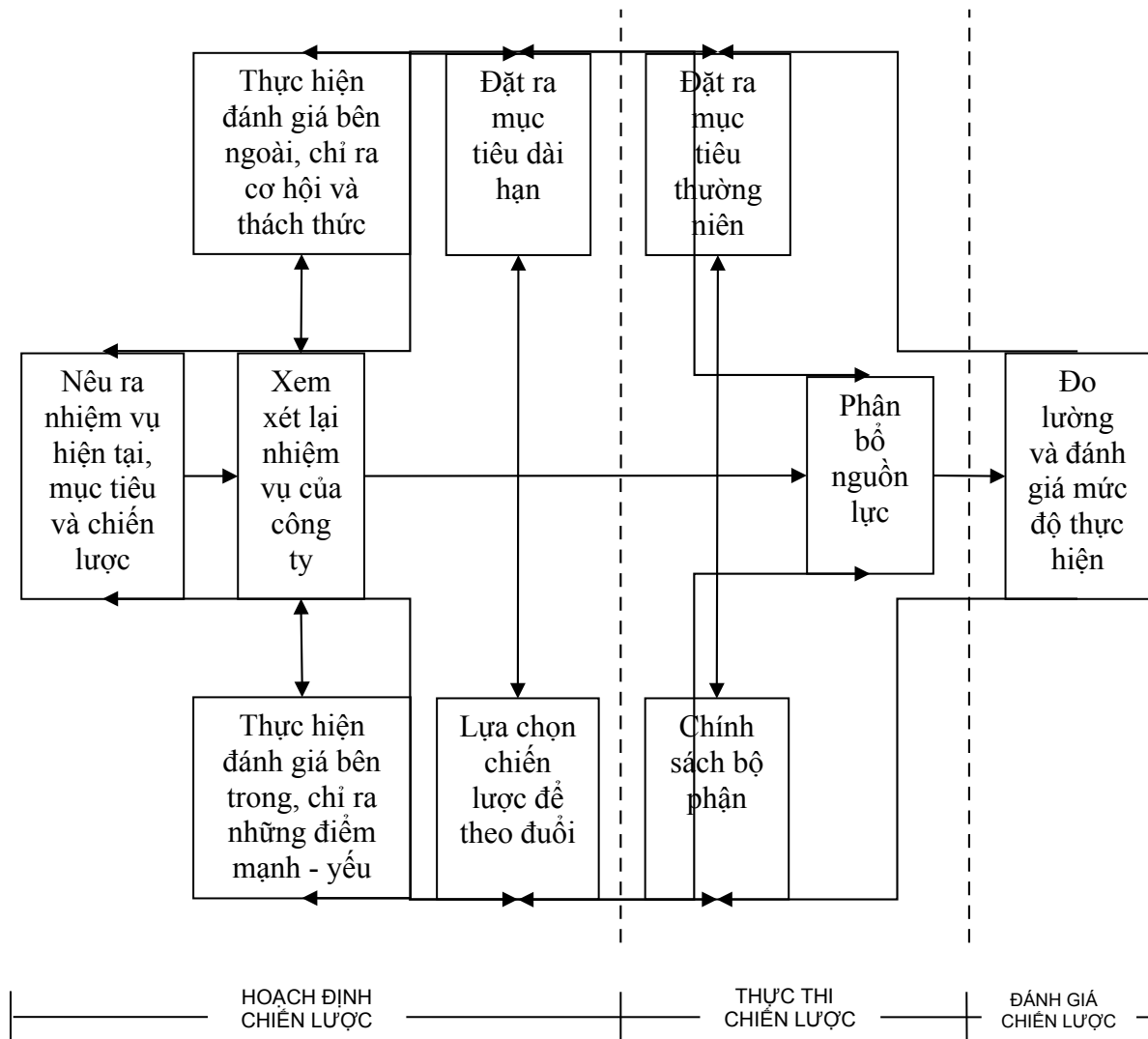
Mô hình sau sẽ cung cấp một cách rõ ràng và cơ bản phương pháp tiếp cận trong việc thiết lập, thực thi và đánh giá chiến lược.

Vạch ra những nhiệm vụ, những mục tiêu và những chiến lược của một công ty là một bước khởi đầu hết sức logic và cần thiết trong quản trị chiến lược, bởi lẽ vị trí hiện tại và tình trạng của công ty có thể ngăn không thể áp dụng một số chiến lược, mà thậm chí có ngăn cản một loạt những công việc.

Quá trình quản trị chiến lược là một quá trình phức tạp và liên tục.

Quá trình quản trị chiến lược trong thực tế không thể phân tách một cách rõ ràng và thực hiện một cách chặt chẽ như mô hình đã đề ra. Các nhà quản trị chiến lược không thực hiện các yêu cầu một cách uyển chuyển, mà họ buộc phải lựa chọn lần lượt theo các thứ tự ưu tiên của họ.

Hình1.1. Mô hình chi tiết quản trị chiến lược



Mô hình này cũng chỉ ra sự tồn tại của rất nhiều nhân tố ảnh hưởng tới quản trị chiến lược trong doanh nghiệp, như quy mô doanh nghiệp.

1.2. Nội dung cơ bản của quản trị chiến lược

1.2.1. Hoạch định chiến lược

- Là quá trình thiết lập nhiệm vụ kinh doanh, thực hiện điều tra nghiên cứu để xác định các yếu tố khuyết điểm bên trong và bên ngoài, đề ra các mục tiêu dài hạn và lựa chọn giữa những chiến lược thay thế.

- Giai đoạn này bao gồm: các hoạt động nghiên cứu; hợp nhất trực giác và phân tích; đưa ra các quyết định.

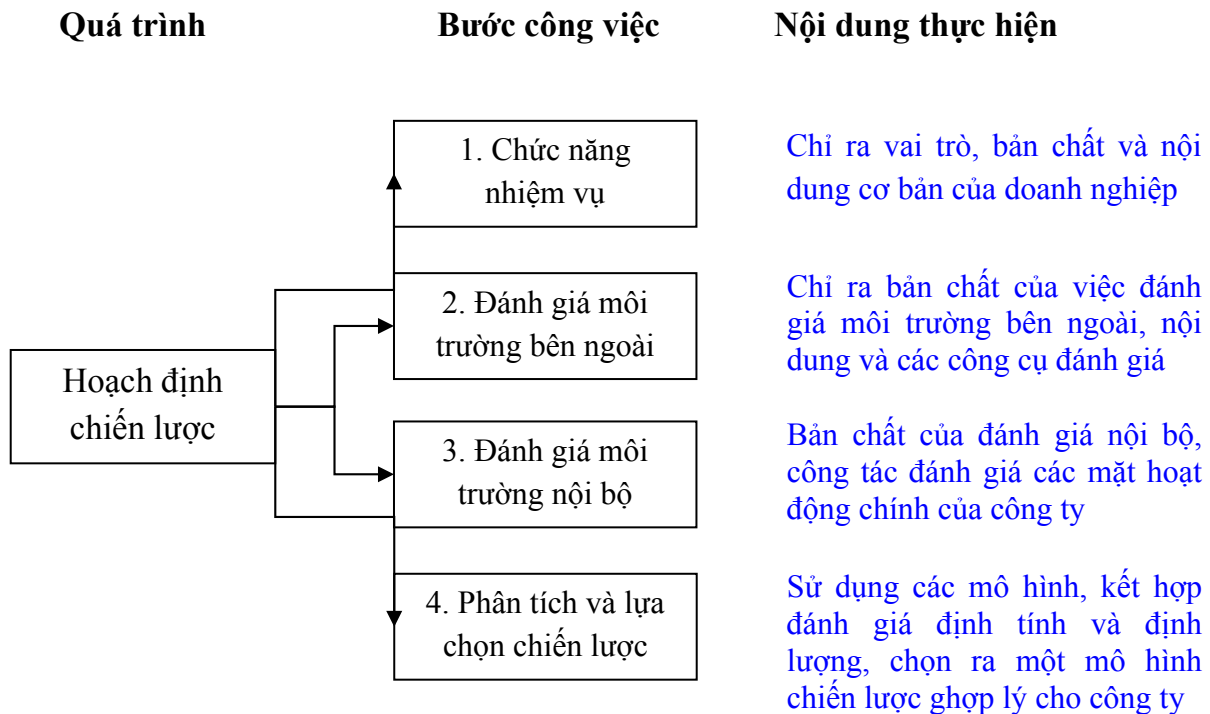
+ Hoạt động nghiên cứu: bao gồm cả việc thu thập thông tin về lĩnh vực và thị trường hiện tại của công ty. Quá trình này gọi là rà soát môi trường.

Xác định các nhân tố bên trong doanh nghiệp: Tính các chỉ tiêu đánh giá mức độ thực hiện, so sánh với kết quả trong quá khứ và mức độ trung bình của ngành. Tính thần làm việc của người lao động, hiệu quả của quá trình sản xuất, tính hiệu quả của hoạt động quảng cáo và mức độ trung thành của khách hàng.

+ Kết hợp trực giác với những phân tích để sản sinh và lựa chọn ra chiến lược hợp lý nhất trong tập hợp các chiến lược có thể sử dụng được.

+ Các quyết định trong giai đoạn hoạch định chiến lược đề ra cho doanh nghiệp sự tập trung vào các sản phẩm cụ thể, các thị trường, nguồn lực và công nghệ trong suốt một khoảng thời gian định rõ.

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



1.2.1.1. Xác định chức năng, nhiệm vụ

- Chức năng nhiệm vụ là nền tảng cho sự ưu tiên những chiến lược, những kế hoạch và các bước công việc. Đây là điểm khởi đầu cho việc đề ra các công việc quản trị, là điểm khởi đầu để xây dựng nên những cơ cấu quản trị.

- Đối với những doanh nghiệp mới ra đời, chức năng và nhiệm vụ của nó chính là nguyên nhân cho sự ra đời của doanh nghiệp.

- Đối với những tổ chức, doanh nghiệp làm ăn bài bản, trong bản báo cáo thường niên thường thấy những thông tin về bản cáo bạch nhiệm vụ này.

- Xác định đúng chức năng nhiệm vụ sẽ diễn tả mục đích của tổ chức, của khách hàng, của sản phẩm và dịch vụ, của thị trường, triết lý kinh doanh và các kỹ thuật cơ bản được sử dụng.

- Sáu lý do sau đây để xây dựng một chức năng nhiệm vụ tốt:

(1). Để đảm bảo sự đồng thuận với mục tiêu trong tổ chức.

(2). Để cung cấp cơ sở và chuẩn mực cho phân bổ các nguồn lực trong tổ chức.

(3). Thiết lập nên môi trường của doanh nghiệp.

(4). Để dùng nó như là một tiêu điểm của mỗi cá nhân trong việc định ra phương hướng và nhiệm vụ của doanh nghiệp.

(5). Trợ giúp cho việc chuyển đổi từ mục tiêu sang cơ cấu công việc liên quan tới sự phân công công việc cho các thành phần có trách nhiệm bên trong tổ chức.

(6). Để định rõ những mong muốn của tổ chức và chuyển từ những mong muốn này thành những mục tiêu, mà thời gian, chi phí, sự thực hiện các mục tiêu là có thể đánh giá và điều khiển.

- Chức năng nhiệm vụ chỉ ra cho mọi người thấy quan điểm hướng về khách hàng của công ty hơn là việc chỉ phát triển sản phẩm mới rồi mới tìm kiếm thị trường cho sản phẩm đó.

- Những thành tố của một chức năng nhiệm vụ:

(1). Khách hàng: Ai sẽ là khách hàng của doanh nghiệp?

(2). Sản phẩm và dịch vụ: Những sản phẩm và dịch vụ chính của doanh nghiệp?

(3). Thị trường: Doanh nghiệp hoạt động ở những nơi nào?

(4). Công nghệ: Công nghệ là mối quan tâm hàng đầu của công ty hay không?

(5). Nguyên tắc cho sự tồn tại, phát triển và có lợi nhuận: Công ty có cam kết thực hiện các mục tiêu kinh tế hay không?

(6). Triết lý: Những cái gì là niềm tin cơ bản, giá trị, nguồn động viên, quan niệm ưu tiên của doanh nghiệp?

(7). Quan điểm cá nhân: Cái gì là khả năng cạnh tranh đặc trưng hay là lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp?

(8). Quan tâm về hình ảnh của công ty đối với xã hội: Đây có phải là mối quan tâm lớn không?

(9). Quan tâm về phía người lao động: Thái độ của doanh nghiệp như thế nào đối với người lao động?

1.2.1.2. Đánh giá môi trường bên ngoài

- *Bản chất của việc đánh giá môi trường bên ngoài*: Là đề ra danh sách tóm gọn những cơ hội từ môi trường mà doanh nghiệp nên nắm bắt, đồng thời là những nguy cơ từ môi trường mang lại, có thể gây ra những thách thức cho doanh nghiệp, mà nó cần phải tránh.

- *Những nhân tố tác động chính của môi trường*:

+ Các nhân tố thuộc về kinh tế;

+ Các nhân tố thuộc về xã hội, văn hoá, dân cư và địa lý;

+ Các nhân tố thuộc về chính trị, chính quyền;

+ Các nhân tố khoa học công nghệ;

+ Các nhân tố cạnh tranh.

Chỉ ra và đánh giá những cơ hội và thách thức do môi trường đem lại giúp cho tổ chức phát triển bản cáo bạch nhiệm vụ rõ nét hơn, giúp xây dựng nên những chiến lược đạt tới các mục tiêu dài hạn, cũng như giúp cho việc đề ra những chính sách để có thể đạt được những mục tiêu thường niên.

- *Quá trình thực hiện đánh giá môi trường bên ngoài*: là quá trình diễn ra liên tục, nó bao gồm sự tham gia của nhiều nhà quản trị, của nhiều bộ phận, mà mục tiêu là dẫn đến việc hiểu thấu đáo hơn và nhất trí hơn giữa các thành viên của tổ chức.

+ *Thu thập thông tin*:

* Thông tin tình báo và những thông tin về xã hội, về dân cư;

* Thông tin về mặt địa lý, kinh tế, chính trị, luật pháp, chính quyền và xu hướng khoa học công nghệ;

* Thông tin về các nhà cung ứng, về các nhà phân phối, về những người bán, về khách hàng, các đối thủ cạnh tranh.

+ *Xử lý thông tin*, sau đó các nhà quản trị gia cao cấp gặp nhau, bàn bạc và chọn ra đâu là những cơ hội và thách thức trọng yếu nhất đối với doanh nghiệp. Một bảng sắp xếp theo thứ tự ưu tiên của các chỉ tiêu này sẽ được lập ra cho tới tối đa là 20 chỉ tiêu ở mỗi loại.

+ *Đánh giá thông tin*: Thể hiện qua nhiều bước từ thu thập thông tin, các yếu tố về công nghệ thông tin, tới việc đánh giá về các lực lượng kinh tế, các nhân tố thuộc về xã hội, văn hoá, dân cư và địa lý, các nhân tố thuộc về chính trị, chính quyền, nhân tố khoa học công nghệ, các nhân tố cạnh tranh;

Đánh giá mức độ liên kết giữa các đối thủ cạnh tranh, đánh giá về những nguồn thông tin có thể thu thập, đánh giá về phương pháp xử lý thông tin, công nghệ thông tin đang sử dụng.

- *Sử dụng công nghệ thông tin*: để thu thập, xử lý thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, giúp sàng lọc ra những thông tin có giá trị, kết nối chúng với nhau, phục vụ cho quá trình hoạch định chiến lược; giúp cho việc nâng cao tính chính xác của thông tin, đồng thời làm giảm thời gian xử lý thông tin trước đây.

- *Công cụ dự báo và các cách thức dự báo*:

Dự báo là các xem xét, nhận xét, đánh giá về các xu hướng và các sự kiện trong tương lai dựa trên những giả định và phương pháp dự báo. Dự báo liên quan đến các nhân tố như: Cách mạng về công nghệ, những thay đổi về văn hoá, sự ra đời của các sản phẩm mới, sự nâng cao chất lượng các dịch vụ, sự xuất hiện của các đối thủ mạnh hơn, sự thay đổi trong những ưu tiên của chính phủ, thay đổi về mặt giá trị xã hội, sự bất ổn về môi trường kinh tế, những sự kiện không lường trước được, những dự báo không thể thiếu được đối với công tác đánh giá môi trường, cả bên trong và bên ngoài tổ chức.

Các công cụ dự báo: công cụ dự báo định tính và công cụ dự báo định lượng. Khi chúng ta có thông tin về quá khứ, sử dụng công cụ dự báo định lượng sẽ đem lại nhiều thuận lợi; ngược lại, khi chúng ta thiếu thông tin về quá khứ, môi trường hiện tại không ổn định, công cụ dự báo định tính sẽ phát huy hiệu quả.

1.2.1.3. *Đánh giá môi trường nội bộ*

- *Bản chất của việc đánh giá môi trường nội bộ*: Là việc rà soát, đánh giá các mặt của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận, chỉ ra những điểm mạnh cũng như

các điểm yếu mà doanh nghiệp còn mắc phải; là tiền đề cho việc tận dụng và phát huy những mặt mạnh; hạn chế, khắc phục và sửa chữa những yếu điểm đang tồn tại.

- *Các lực lượng chủ yếu của môi trường bên trong doanh nghiệp*: Marketing, tài chính - kế toán, quản trị, hệ thống thông tin, sản phẩm và tác nghiệp.

- *Quá trình thực hiện đánh giá môi trường nội bộ*: Việc thu thập thông tin và đánh giá về công tác quản trị của công ty, về tài chính - kế toán, về sản phẩm và vận hành sản xuất, về sự hoạt động của hệ thống thông tin.

- *Xem xét mối liên hệ giữa các bộ phận chức năng*: Các nhà quản trị có khả năng nhìn thấy trước những diễn biến sẽ xảy ra, nhưng họ không thể làm thay những người lao động, những bộ phận chức năng trong việc thực thi nhiệm vụ.

- *Sự kết hợp giữa văn hoá công ty và chiến lược*: Giúp cho việc hướng dẫn tốt hơn những mục tiêu theo đuổi của doanh nghiệp với cái mà mọi người đang thực hiện.

- *Mô hình dùng cho việc đánh giá*: Xây dựng một ma trận IFE (Internal Factor Evaluation Matrix). Đây là ma trận đánh giá các nhân tố bên trong công ty. Công cụ cho việc hoạch định chiến lược này là tổng kết và đánh giá lại những mặt mạnh và yếu trong các lĩnh vực chức năng của công ty.

(1). Liệt kê những nhân tố thành công đã được vạch ra trong quá trình đánh giá nội bộ. Sử dụng 10 đến 20 chỉ tiêu cho các nhân tố này (cả điểm mạnh và yếu).

(2). Đặt ra trọng số cho mỗi nhân tố, mức độ biến động từ 0 (tầm quan trọng thấp nhất) tới 1 (tầm quan trọng cao nhất) (dựa vào đánh giá của ngành).

(3). Gắn cấp bậc từ 1 tới 4 cho các nhân tố, thể hiện nhân tố đó là sự yếu kém lớn (cấp bậc = 1), sự yếu kém không đáng kể (cấp bậc = 2), điểm mạnh không đáng kể (cấp bậc bằng =3) và điểm mạnh nhất (cấp bậc = 4) (đánh giá này dựa trên thực tế của công ty).

(4). Điểm tổng hợp cho mỗi nhân tố sẽ được tính bằng cách nhân tỷ trọng của mỗi nhân tố tương ứng với cấp bậc của mỗi nhân tố.

(5). Tính tổng các điểm tổng hợp của các biến số trên để chúng ta có được tổng điểm cho tổ chức của chúng ta.

Tổng điểm sẽ dao động trong khoảng từ 1 tới 4, với mức điểm trung bình thường gặp là 2,5. Vị trí của tổng điểm thấp hơn 2.5 cho biết tình hình các yếu tố nội tại trong công ty là yếu; ngược lại, nếu tổng điểm lớn hơn 2.5 ta có thể kết luận các yếu tố nội tại của doanh nghiệp là thấp.

1.2.1.4. Phân tích và lựa chọn chiến lược

- *Bản chất của phân tích và lựa chọn chiến lược*:

+ Mục tiêu của phân tích và lựa chọn chiến lược chính là việc thiết lập nên các mục tiêu dài hạn và tạo ra các chiến lược thay thế, lựa chọn ra trong số đó một vài chiến lược để theo đuổi.

+ Phân tích và lựa chọn chiến lược nhằm định ra hàng loạt những hành động mà nó có thể giúp cho công ty đạt tới sứ mệnh cũng như những mục tiêu mà nó đã đề ra.

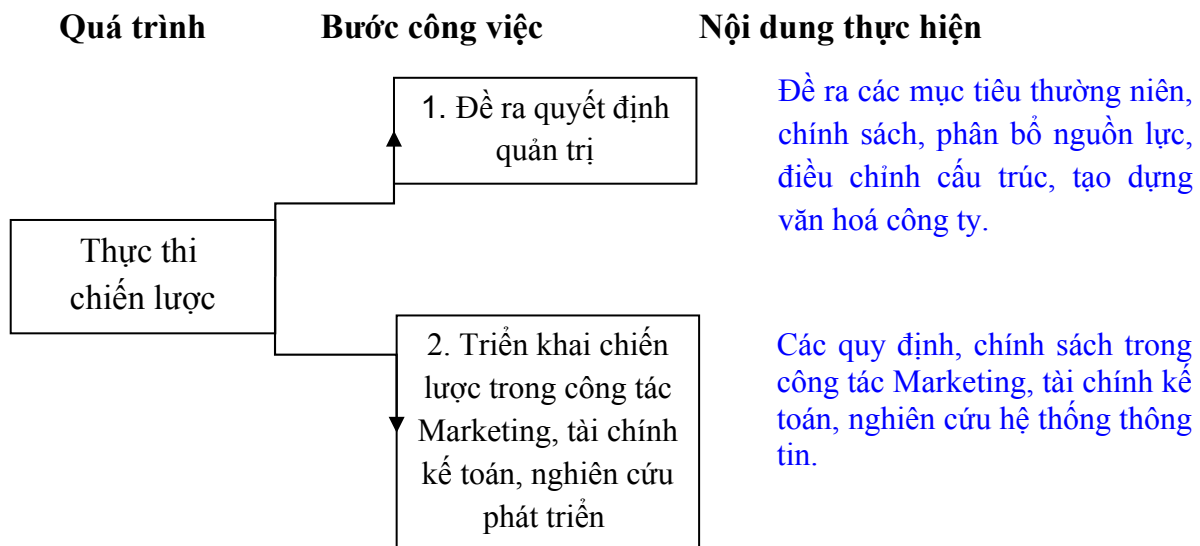
- *Quá trình phân tích và lựa chọn chiến lược*:

- + Phải nắm chắc lại vấn đề về mục tiêu dài hạn, bản chất của nó;
- + Phải hiểu về khung công việc của một quá trình hoạch định chiến lược tổng hợp, với những phương pháp và cách thức được vận dụng trong đó;
- + Phải sử dụng các mô hình lựa chọn, xem xét tới các giai đoạn nhập dữ liệu, kết nối các dữ liệu và thông tin phân tích được và sản phẩm cuối cùng thu được sẽ là chiến lược nên theo đuổi. Các ma trận SWOT, SPACE, BCG, IFE.

1.2.2. Thực thi chiến lược

- Thực thi là động viên những người lao động và ban giám đốc, để biến những chiến lược được hoạch định thành hành động cụ thể. Ba công việc chính của thực thi chiến lược: Thiết lập các mục tiêu thường niên; Các chính sách cho các bộ phận; Phân bổ nguồn lực. Đây là giai đoạn khó khăn nhất, việc thực thi chiến lược đòi hỏi tính kỷ luật, sự tận tụy và đức hy sinh của mỗi cá nhân.

Mô hình các bước công việc trong giai đoạn thực thi chiến lược



1.2.2.1. Đề ra quyết định quản trị

- *Mục tiêu thường niên*: là một hoạt động phi tập trung, nó được thực hiện bởi tập hợp tất cả các giám đốc trong một công ty. Các hoạt động này sẽ dẫn đến sự cam kết và đồng thuận.

Mục tiêu thường niên là những chỉ dẫn cho các hoạt động, định hướng và dẫn dắt những nỗ lực và hoạt động của một tổ chức. Nó có ý nghĩa quan trọng bởi nó đưa ra cơ sở cho việc phân bổ nguồn lực, là cơ chế chủ yếu cho việc đánh giá của các giám đốc, là công cụ cơ bản cho điều khiển hướng tới các mục tiêu dài hạn, chỉ ra các tổ chức, phòng ban, bộ phận cần ưu tiên.

- *Phân bổ nguồn lực*: là trung tâm của hoạt động quản trị. Nó cho phép thực hiện các chiến lược. Quản trị chiến lược giúp cho việc phân bổ nguồn lực theo những thứ tự ưu tiên và đòi hỏi phải tính đến trong việc phân bổ, vì vậy công tác phân bổ nguồn lực là một trong những công tác rắc rối phức tạp nhất.

- *Điều chỉnh cấu trúc cho tương xứng với chiến lược*: Việc điều chỉnh là một yêu cầu khách quan bởi lẽ cấu trúc sẽ quyết định lớn tới việc làm thế nào những mục tiêu

và chính sách được hoạch định; thứ hai là cấu trúc quy định các nguồn lực sẽ được phân bổ như thế nào. Các loại cấu trúc doanh nghiệp:

- + Cấu trúc theo chức năng;
- + Cấu trúc theo các vùng địa lý;
- + Cấu trúc theo các loại sản phẩm;
- + Cấu trúc theo các nhóm khách hàng;
- + Cấu trúc theo các quá trình đơn lẻ;
- + Cấu trúc theo các đơn vị kinh tế chiến lược (SBU);
- + Cấu trúc ma trận.

- *Vai trò của quản trị chiến lược đối với sự né tránh thay đổi*

Hầu hết các thay đổi trong cấu trúc, trong khoa học công nghệ, trong các cá nhân, trong cả chiến lược đều có nguy cơ tổn hại đến doanh nghiệp.

Quá trình quản trị chiến lược có thể tự nó tạo ra những thay đổi lớn trong mỗi cá nhân và cả trong quá trình hoạt động. Việc kích hoạt một tổ chức để mọi người cùng nghĩ và hoạt động một cách chiến lược thực sự không phải là một công việc đơn giản.

1.2.2.2. Thực thi chiến lược trong các lĩnh vực

- *Thực thi chiến lược trong lĩnh vực Marketing* gồm hai biến số tác động chính: phần thị trường và vị trí của sản phẩm. Các chính sách được sử dụng trong việc quyết định các vấn đề như:

- (1). Sử dụng các đại lý độc quyền hay hệ thống các kênh phân phối.
- (2). Sử dụng quảng cáo một cách mạnh mẽ trên truyền hình hay chưa, hay không thực hiện.
- (3). Hạn chế hoặc không thực hiện việc đáp ứng nhu cầu đơn lẻ.
- (4). Trở thành người dẫn đầu về giá hay là người điều chỉnh giá theo sau.
- (5). Cung cấp chế độ hậu mãi toàn diện hay hạn chế.
- (6). Trả tiền lương trọn gói cho người bán hàng hay trả lương cứng cộng với phần trăm hoa hồng.

Bằng việc phân chia khách hàng, các vùng địa lý, mức thu nhập... công ty sẽ tìm cho mình các khúc thị trường cần tập trung, các mảng thị trường mà công ty nên tham gia vào. Khi có được mảng thị trường, nó sẽ giúp cho quá trình thực thi chiến lược diễn ra suôn sẻ. Bởi vì, thứ nhất những chiến lược như chiến lược phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, xâm nhập thị trường, đa dạng hoá đòi hỏi tăng hàng bán trên các thị trường mới và các sản phẩm. Để thực thi những chính sách này thành công, đòi hỏi phải có cách thức tiếp cận mới và sự biến đổi những khúc thị trường. Thứ hai, với khúc thị trường chỉ cần một nguồn lực không quá lớn công ty cũng có thể thành công, bởi lẽ nó không yêu cầu tới một khối lượng hàng hoá khổng lồ, một hệ thống phân phối và các nhà phân phối dày đặc và cũng không đòi hỏi chiến dịch quảng cáo rầm rộ.

- *Thực thi chiến lược trong lĩnh vực tài chính - kế toán*: dự đoán các luồng tiền vào và ra của doanh nghiệp, căn cứ vào tình hình hoạt động và kế hoạch kinh doanh.

- + Tính toán nhu cầu về tài chính cho hoạt động triển khai trong kinh doanh;

+ Đánh giá chi phí sản xuất và những khoản phí phát sinh, so sánh đánh giá với những cổ phiếu định mức, các kế hoạch đặt ra trước lúc thực hiện, để điều chỉnh cho đạt với yêu cầu đặt ra.

- *Thực thi chiến lược trong hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D)*

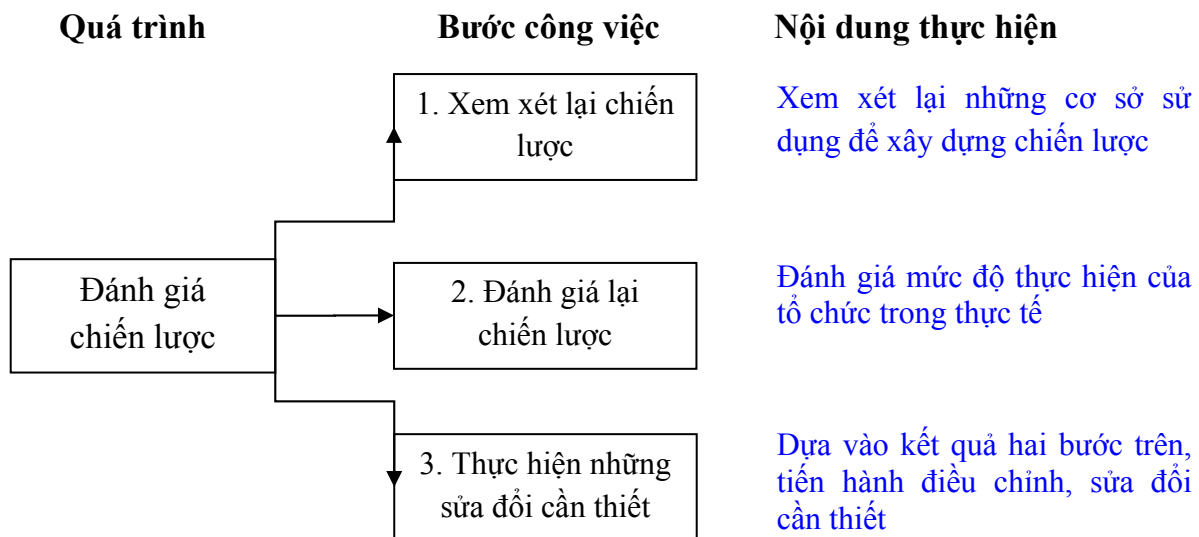
Những nhiệm vụ này đảm trách việc phát triển những sản phẩm mới, cải tiến những sản phẩm cũ, hỗ trợ một cách có hiệu quả cho thực thi chiến lược.

Hoạt động chủ yếu tập trung vào nghiên cứu, triển khai ứng dụng khoa học công nghệ, hoạt động thông tin gián điệp kinh tế cũng được sử dụng ở một số doanh nghiệp.

1.2.3. Đánh giá chiến lược

Các hoạt động chính trong đánh giá chiến lược: Xem xét lại những nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp được sử dụng làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược hiện tại; đánh giá mức độ thực hiện và thực hiện những sửa đổi cần thiết.

Mô hình các bước công việc trong giai đoạn đánh giá chiến lược



- *Bản chất của đánh giá chiến lược*: Đánh giá chiến lược là vấn đề sống còn đối với sự sống của một doanh nghiệp, những đánh giá đúng lúc có thể giúp bảo động những nhà quản trị về các vấn đề kể cả khi nó còn đang ở dạng tiềm năng, chưa trở nên quá nghiêm trọng.

- *Quá trình đánh giá chiến lược*: là phức tạp và hết sức nhạy cảm trong việc thực hiện, nó cần thiết cho mọi loại tổ chức. Trong đánh giá chiến lược, người ta thường sử dụng những câu hỏi như sự mong đợi, những giả định nhằm để hiểu một cách sâu sắc hơn những mục tiêu và giá trị công việc đã đạt được. Từ đó giúp cho việc sản sinh và lập ra những danh mục những vấn đề sẽ đánh giá. Quá trình đánh giá này diễn ra liên tục trong suốt cả quá trình thực hiện, chỉ thực hiện cuối mỗi giai đoạn hoặc khi có vấn đề nảy sinh.

- *Khung công việc thực hiện trong đánh giá chiến lược*: người ta thường dùng hai ma trận đánh giá các nhân tố môi trường nội bộ IFE và ma trận đánh giá các nhân tố ngoại lai EFE để phục vụ cho việc đánh giá lại chiến lược.

Mô hình IFE tập trung vào đánh giá lại công tác quản trị, Marketing, tài chính kế toán, sản phẩm và phát triển, hệ thống thông tin trong quản lý của công ty;

Mô hình EFE sử dụng để đánh giá lại xem liệu vị trí của doanh nghiệp trên thị trường có bị thay đổi trong môi trường tương ứng với các đối thủ cạnh tranh hay không. Những phân tích này có thể đưa ra những câu hỏi sau:

- (1). Các đối thủ đã phản ứng lại như thế nào với các chiến lược của chúng ta?
- (2). Chiến lược của các đối thủ đã thay đổi như thế nào?
- (3). Điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ chính có gì thay đổi không?
- (4). Tại sao những đối thủ đó thực hiện những thay đổi trong chiến lược?
- (5). Tại sao chiến lược của một vài đối thủ lại thành công hơn số còn lại?
- (6). Mức độ thỏa mãn thế nào với thị phần và lợi nhuận hiện tại của các đối thủ?
- (7). Các đối thủ chính có thể thực hiện việc trả đũa ở mức độ nào?
- (8). Làm thế nào để chúng ta có thể hợp tác tốt hơn với các đối thủ?

Chúng ta có thể đánh giá trên các mặt khác như: tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư, tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản...

1.3. Các nhà quản trị chiến lược và hệ thống thông tin

1.3.1. Các nhà quản trị chiến lược

Nhà quản trị chiến lược có vai trò to lớn trong việc soạn thảo và thực thi chiến lược. Nhà quản trị bao gồm: Nhà quản trị chung và quản trị chức năng.

Một công ty điển hình sẽ có ba cấp quản trị:

+ *Cấp toàn doanh nghiệp (Corporate level)* bao gồm: tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị, các quan chức cấp cao khác, các bộ phận tham mưu.

Công việc của nhà quản trị cấp cao là xác định sứ mệnh, nhiệm vụ và mục tiêu cho doanh nghiệp, đưa ra quyết định quan trọng nhưng liệu có nên chặng sâu nhập vào thị trường mới, hay rút chân khỏi một thị trường, nên hay không tham gia liên kết, sáp nhập hay thôn tính các công ty khác; thay đổi chiến lược đa dạng hoá hay tập trung chuyên sâu...

Đối với nhà quản trị chung cấp toàn doanh nghiệp còn phải tạo ra cầu nối giữa những người quản lý doanh nghiệp với các cổ đông.

+ *Cấp bộ phận (Divisional level)*: phòng, ban, bộ phận sẽ có trách nhiệm truyền đạt thông tin và định hướng, mục đích

+ *Cấp chức năng*: ở đây các nhà quản trị chịu trách nhiệm về những chức năng riêng biệt như nhân sự, sản xuất, tiếp liệu, marketing, nghiên cứu phát triển...

Nhà quản trị cần phải thích ứng với những thay đổi, đặc biệt là sự tự điều chỉnh của các nhà chiến lược. Họ là những đối tượng chịu sự tác động sàng lọc, chọn lựa và biến đổi.

+ *Khả năng lãnh đạo chiến lược* có vai trò chính là khả năng lãnh đạo chiến lược cho cấp dưới. Dùng để chỉ khả năng diễn đạt lưu loát mục đích tôn chỉ của doanh nghiệp, động viên mọi người cùng nỗ lực làm theo tôn chỉ đó.

+ *Một tầm nhìn chiến lược*: là tầm nhìn bao quát, rộng lớn. Họ có khả năng tiên định những biến cố và các cơ hội sẽ xảy ra. Tác dụng của tầm nhìn chiến lược là giúp cho doanh nghiệp tránh khỏi những vết xe đổ, tìm ra con đường thích hợp và tốt nhất cho mình, đồng thời không thiếu đi việc vận dụng cơ hội cho phát triển kinh doanh.

+ *Sự sẵn cảm đối với sự thay đổi*: họ phải có năng lực đoán biết, cảm nhận để giúp cho công ty có được những bước chuyển đúng lúc. Nhà quản trị chiến lược cần có được sự sẵn cảm đối với những thay đổi của môi trường, ẩn dấu đằng sau những diễn biến hàng ngày của công việc và môi trường kinh doanh là những cơ hội và thách thức cho ngày mai.

+ *Đoán biết được xu hướng* (nắm được thời thế), nhà quản trị chiến lược ngoài khả năng nhạy cảm còn phải có khả năng nắm bắt được xu hướng phát triển trong tương lai, như vậy họ sẽ hạn chế những thua thiệt có thể gặp phải, chủ động nắm lấy tương lai.

1.3.2. Các cấp quản trị chiến lược

- *Cấp doanh nghiệp*: Xác định ngành kinh doanh hoặc các ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành. Tại mỗi ngành kinh doanh xác định đặc trưng, đề ra các chính sách phát triển và những trách nhiệm đối với cộng đồng của doanh nghiệp.

- *Cấp cơ sở*: Xác định những căn cứ để chúng có thể hoàn thành các chức năng và nhiệm vụ của mình, đóng góp cho việc hoàn thành chiến lược chung của doanh nghiệp, trong phạm vi mà nó đảm trách.

- *Cấp chức năng*: Đây là nơi tập trung hỗ trợ cho chiến lược doanh nghiệp và chiến lược cấp cơ sở kinh doanh.

1.3.3. Hệ thống thông tin trong quản trị chiến lược

Thông tin là yếu tố đầu tiên mà các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng để đưa ra các quyết định của mình, nó rất quan trọng.

- *Đối với quá trình hoạch định chiến lược*: Nếu thông tin có được đầy đủ, những đánh giá về môi trường hoạt động của doanh nghiệp được toàn diện và chính xác, những mục tiêu, chiến lược, các chính sách đề ra sẽ có được tính xác thực và cơ sở khoa học, là tiền đề tốt cho việc thực hiện thành công cả quá trình.

- *Đối với việc đánh giá môi trường hoạt động của doanh nghiệp*: Chất lượng và số lượng của thông tin về môi trường và đối thủ cạnh tranh đang tăng lên với mức độ đáng kinh ngạc trong thời gian vừa qua, sự phát triển của công nghệ thông tin đã tạo một cơ hội mới cho các tổ chức xác định được một cách nhanh chóng và chính xác hơn các cơ hội và thách thức mà mình phải đối mặt.

Chương 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

(Số tiết 06: Trong đó 03 tiết lý thuyết, 03 tiết thảo luận)

2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

2.1.1. Môi trường kinh tế

Thực trạng nền kinh tế và xu hướng trong tương lai có ảnh hưởng đến thành công và chiến lược của một doanh nghiệp. Các nhân tố đó chính là:

- Tình trạng của nền kinh tế: Chu kỳ của nền kinh tế;
- Triển vọng kinh tế trong tương lai: Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế: Giai đoạn thịnh vượng, suy thoái, phục hồi; mức tăng GDP; tỷ suất GDP trên vốn đầu tư...;
- Lãi suất tác động đến mức cầu cho các sản phẩm của doanh nghiệp;
- Tỷ giá hối đoái có thể tạo ra những cơ hội tốt hay những nguy cơ cho doanh nghiệp;
- Tỷ lệ lạm phát có ảnh hưởng mạnh đến doanh nghiệp;
- Các chính sách kinh tế của chính phủ: Luật tiền lương cơ bản, các chiến lược phát triển kinh tế của chính phủ, các chính sách ưu đãi cho các ngành: Giảm thuế, trợ cấp.

2.1.2. Môi trường công nghệ - kỹ thuật

Đây là nhân tố có ảnh hưởng lớn, trực tiếp cho chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, ngành cũng như nhiều doanh nghiệp.

Sự thay đổi của công nghệ có ảnh hưởng đến chu kỳ sống của một sản phẩm hoặc một dịch vụ, ảnh hưởng tới các phương pháp sản xuất, nguyên vật liệu cũng như thái độ ứng xử của người lao động.

- Đầu tư của chính phủ, doanh nghiệp vào công tác R&D, nhằm nghiên cứu ra những công nghệ mới, vật liệu mới...;
- Tốc độ, chu kỳ của công nghệ, tỷ lệ công nghệ lạc hậu;
- Ảnh hưởng của công nghệ thông tin, internet tới hoạt động kinh doanh.

2.1.3. Môi trường văn hoá - xã hội

Trong thời gian chiến lược trung và dài hạn có thể đây là loại nhân tố thay đổi lớn nhất. Những lối sống tự thay đổi nhanh chóng theo hướng du nhập những lối sống mới (sự giao thoa của các nền kinh tế) luôn là cơ hội cho nhiều nhà sản xuất.

Khi xây dựng chiến lược các doanh nghiệp cần phải tính đến những yếu tố:

- + Thái độ tiêu dùng, sự thay đổi của tháp tuổi, tình trạng sức khỏe, chế độ dinh dưỡng, ăn uống, tỷ lệ kết hôn và sinh đẻ;
- + Vị trí vai trò của người phụ nữ tại nơi làm việc và gia đình;
- + Thu nhập trung bình, phân phối thu nhập;
- + Lối sống, học thức, các quan điểm về thẩm mỹ, tâm lý sống;
- + Điều kiện sống.

Sự xuất hiện của Hiệp hội những người tiêu dùng là một cản trở đòi hỏi các doanh nghiệp phải quan tâm, đặc biệt là chất lượng sản phẩm phải đảm bảo vì lợi ích người tiêu dùng.

2.1.4. Môi trường tự nhiên

Các nhà chiến lược khôn ngoan thường có những quan tâm đến môi trường khí hậu và sinh thái. Đe dọa của những thay đổi không dự báo trước được về khí hậu đôi khi đã được các doanh nghiệp mà sản xuất, dịch vụ của họ có tính mùa vụ xem xét một cách cẩn thận.

- + Vị trí địa lý;
- + Khu vực thành thị hay nông thôn;
- + Vùng đồng bằng hay miền núi.

2.1.5. Môi trường chính trị - pháp lý

- Chính phủ là người tiêu dùng lớn nhất trong nền kinh tế;
- Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách lớn luôn là sự hấp dẫn các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ hội để kinh doanh ổn định.

- Các quyết định quảng cáo đối với một số doanh nghiệp, lĩnh vực kinh doanh sẽ là một đe dọa, chẳng hạn các công ty sản xuất rượu, thuốc lá...

- Chính sách thuế: Chính sách thuế xuất khẩu, nhập khẩu, các thuế tiêu thụ, thuế thu nhập... các loại thuế và các lệ phí có thể tạo ra cơ hội hoặc phản hãm.

- Các đạo luật: Luật đầu tư, luật doanh nghiệp, luật chống độc quyền, bán phá giá, luật lao động, quy chế tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp.

- Các chính sách: Chính sách thương mại, chính sách phát triển ngành, phát triển kinh tế, thuế, các chính sách điều tiết cạnh tranh, bảo vệ người tiêu dùng...

2.1.6. Các yếu tố của hội nhập quốc tế

Khu vực hoá và toàn cầu hoá đã, đang và sẽ là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành, mọi chính phủ phải tính đến.

- + Môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh hơn bởi các đối thủ đến từ mọi khu vực;

- + Các rào cản thương mại sẽ dần dần được gỡ bỏ, các doanh nghiệp sẽ có cơ hội kinh doanh trên nhiều khu vực hơn.

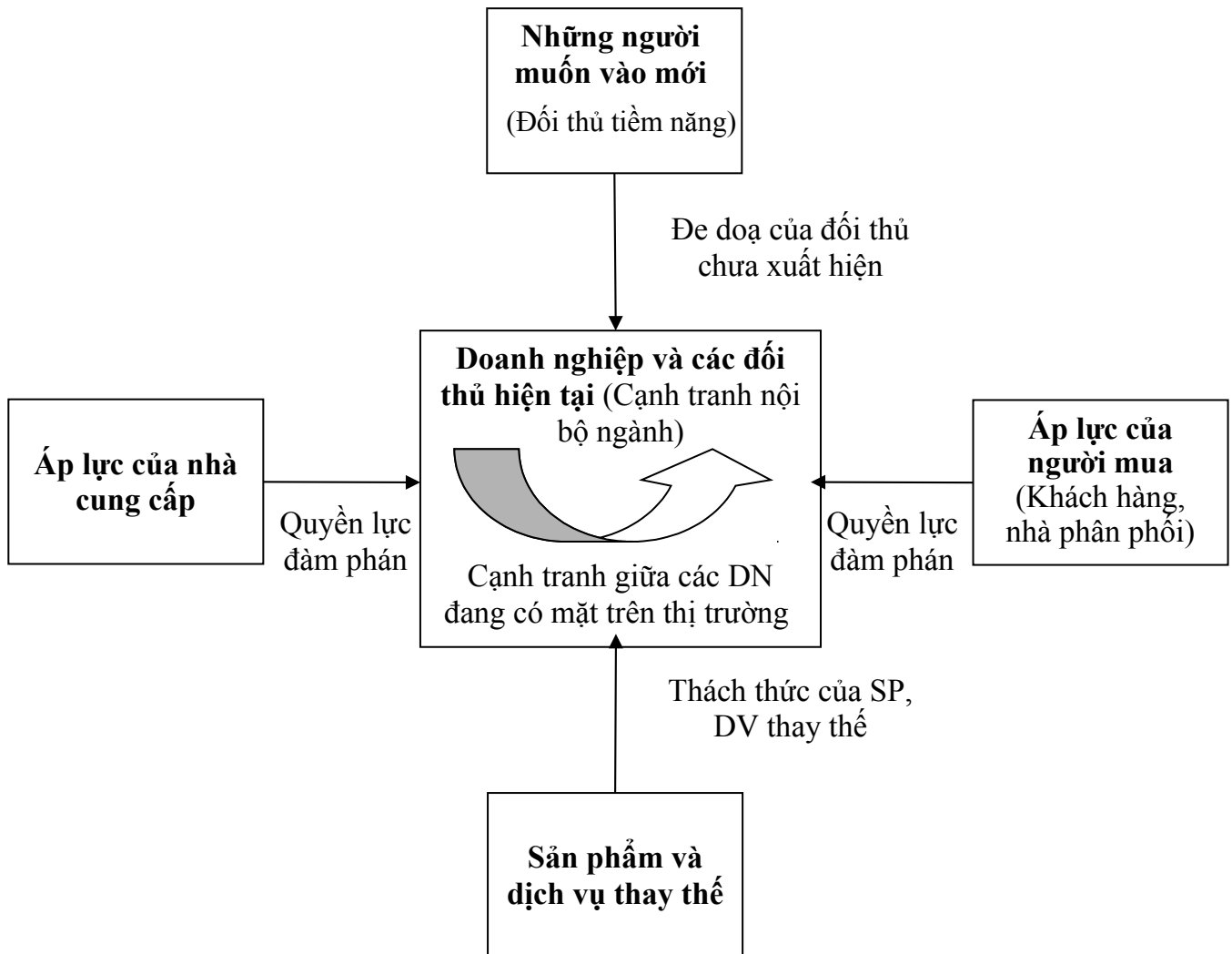
Hội nhập sẽ làm giảm quan điểm từ những khác biệt về xã hội, văn hoá, cấu trúc thể chế, chính sách và kinh tế...

Việt Nam là thành viên của ASEAN; của Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu á - Thái Bình Dương (APEC-1998) chiếm 40% dân số thế giới, 56% GDP và thực hiện 46% tổng giá trị thương mại thế giới; của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO-T11/2006)

2.2. Phân tích môi trường ngành

Nhiệm vụ của các nhà chiến lược là phải phân tích và phán đoán các thế lực cạnh tranh trong môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe dọa đối với doanh nghiệp của họ.

Mô hình phân tích 5 lực lượng của Michael Porter, nhà quản trị chiến lược của trường đại học Harvard đã được viết trong cuốn sách “Competitive Strategy Techniques Analyzing Industries and Competitors”.



Mô hình 5 lực lượng của Michael Porter

Hiển nhiên là, mỗi lực lượng trong số 5 lực lượng càng mạnh thì càng hạn chế khả năng cho các doanh nghiệp tăng giá và kiếm được lợi nhuận; Ngược lại, khi một lực lượng nào đó yếu thì cơ hội mà doanh nghiệp có được lợi nhuận càng khả thi.

2.2.1. Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại

Các doanh nghiệp đang kinh doanh trong ngành sẽ cạnh tranh trực tiếp với nhau tạo ra sức ép trở lại lên ngành tạo nên một cường độ cạnh tranh. Trong một ngành các yếu tố sau sẽ làm gia tăng sức ép cạnh tranh trên các đối thủ.

- **Tình trạng ngành:** Nhu cầu, độ tốc độ tăng trưởng, số lượng đối thủ cạnh tranh...là những yếu tố quyết định về tính mãnh liệt trong cạnh tranh nội bộ ngành.

- **Cấu trúc của ngành:** Ngành tập trung hay phân tán

- Ngành phân tán: là ngành có rất nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau nhưng không có doanh nghiệp nào có đủ khả năng chi phối các doanh nghiệp còn lại

- Ngành tập trung: là ngành chỉ có một hoặc một vài doanh nghiệp nắm giữ vai trò chi phối (Điều khiển cạnh tranh- Có thể coi là độc quyền)

- **Các rào cản rút lui (Exit Barriers)** : Giống như các rào cản gia nhập ngành, rào cản rút lui là các yếu tố khiến cho việc rút lui khỏi ngành của doanh nghiệp trở nên khó khăn :

- Rào cản về công nghệ, vốn đầu tư.
- Ràng buộc với người lao động .
- Ràng buộc với chính phủ, các tổ chức liên quan (Stakeholder).
- Các ràng buộc chiến lược, kế hoạch.

Thị trường cung cấp dịch vụ viễn thông di động Việt Nam hiện nay đó có rất nhiều nhà cung cấp nhưng quyền lực chi phối thị trường vẫn nằm trong tay 3 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông là Vina Phone, Mobifone và Viettel. Nhu cầu sử dụng dịch vụ của Việt Nam tăng khoảng 5-10%/ năm, doanh thu, lợi nhuận của các nhà cung cấp cũng tăng với con số tương đương. Mặc dù cho các rào cản gia nhập ngành, rào cản rút lui... là cao, áp lực từ khách hàng không đáng kể nhưng đang có rất nhiều doanh nghiệp chuẩn bị gia nhập vào thị trường. Một điều đáng mừng hơn nữa là sự ra đời của ngành dịch vụ kèm theo dịch vụ viễn thông như: Các tổng đài giải trí, cá cược, các dịch vụ khác mà điển hình gần đây là xem giá chứng khoán qua mạng di động. Với xu hướng này sức cạnh tranh trong nội bộ ngành sẽ ngày càng gia tăng và lúc đó người tiêu dùng sẽ ngày càng được tôn trọng hơn.

2.2.2. Phân tích nguy cơ xuất hiện đối thủ cạnh tranh mới

Theo M-Porter, đối thủ tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện chưa có mặt trên trong ngành nhưng có thể ảnh hưởng tới ngành trong tương lai. Đối thủ tiềm ẩn nhiều hay ít, áp lực của họ tới ngành mạnh hay yếu sẽ phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Sức hấp dẫn của ngành: Yếu tố này được thể hiện qua các chỉ tiêu như tỉ suất sinh lợi, số lượng khách hàng, số lượng doanh nghiệp trong ngành.

- Những rào cản gia nhập ngành : là những yếu tố làm cho việc gia nhập vào một ngành khó khăn và tốn kém hơn .

(1). Kỹ thuật

(2). Vốn

(3). Các yếu tố thương mại: Hệ thống phân phối, thương hiệu, khách hàng ...

(4). Các nguồn lực đặc thù: Nguyên vật liệu đầu vào (Bị kiểm soát), Bằng cấp, phát minh sáng chế, Nguồn nhân lực, sự bảo hộ của chính phủ

Không ai có thể lường được việc Apple sẽ cho ra đời máy nghe nhạc Ipod đánh bại người hùng về công nghệ multimedia như Sony. Rõ ràng sức hấp dẫn của cầu các thiết bị nghe nhạc đó đưa Ipod trở thành sản phẩm công nghệ được ưa chuộng nhất. Chính Sony đó tự làm các rào cản về công nghệ, thương hiệu của mình giảm sút bằng việc quá chý trọng vào phát triển theo chiều rộng nhiều ngành để người tí hon Apple thâm nhập và kiểm soát toàn bộ thị trường, biến lợi thế cạnh tranh của Sony trở thành gánh nặng cho chính họ.

Tương tự như ví dụ trên chúng ta so sánh trong ngành công nghiệp nặng như sản xuất máy bay. Rào cản gia nhập ngành quá lớn cả về vốn, công nghệ, nguyên vật liệu đầu vào nên hiện tại chỉ có 2 hãng hàng không lớn cạnh tranh với nhau là Airbus và Boeing. Nếu không có sự đột biến về công nghệ để chế tạo ra sản phẩm mới hoặc là tối ưu hơn máy bay (Loại máy nào đó có thể đi từ nơi này sang nơi khác như truyện cổ

tích) hoặc là tính năng tương đương nhưng giá và công nghệ rẻ hơn thì chắc chắn rào cản gia nhập ngành chế tạo máy bay vẫn là đích quá xa cho các doanh nghiệp khác.

2.2.3. Phân tích sức ép của nhà cung cấp

- **Số lượng và quy mô nhà cung cấp**: Số lượng nhà cung cấp sẽ quyết định đến áp lực cạnh tranh, quyền lực đàm phán của họ đối với ngành, doanh nghiệp. Nếu trên thị trường chỉ có một vài nhà cung cấp có quy mô lớn sẽ tạo áp lực cạnh tranh, ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.

- **Khả năng thay thế sản phẩm của nhà cung cấp**: Trong vấn đề này ta nghiên cứu khả năng thay thế những nguyên liệu đầu vào do các nhà cung cấp và chi phí chuyển đổi nhà cung cấp (Switching Cost).

- **Thông tin về nhà cung cấp**: Trong thời đại hiện tại thông tin luôn là nhân tố thúc đẩy sự phát triển của thương mại, thông tin về nhà cung cấp có ảnh hưởng lớn tới việc lựa chọn nhà cung cấp đầu vào cho doanh nghiệp.

Hiện nay trên thị trường chỉ có 2 nhà cung cấp chip (Bộ vi xử lý - CPU) cho máy tính là AMD và Intel. Tất cả các máy tính bán ra trên thế giới đều sử dụng bộ vi xử lý của hai hãng này chính vì quyền lực đàm phán của Intel và AMD với các doanh nghiệp sản xuất máy tính là rất lớn.

Một trường hợp nữa ngay trong ngành công nghệ thông tin là các sản phẩm của hệ điều hành Window như Word, Excel. Các nhà sản xuất máy tính không có sự lựa chọn vì chưa có hệ điều hành, các sản phẩm soạn thảo văn bản nào đáp ứng được nhu cầu tương đương với các sản phẩm của Microsoft.

Với tất cả các ngành, nhà cung cấp luôn gây các áp lực nhất định nếu họ có quy mô, sự tập hợp và việc sở hữu các nguồn lực quý hiếm. Chính vì thế những nhà cung cấp các sản phẩm đầu vào nhỏ lẻ (Nông dân, thợ thủ công....) sẽ có rất ít quyền lực đàm phán đối với các doanh nghiệp mặc dù họ có số lượng lớn nhưng họ lại thiếu tổ chức.

2.2.4. Phân tích sự thay đổi của Khách hàng

- Khách hàng là một áp lực cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.

Khách hàng được phân làm 2 nhóm:

+ Khách hàng lẻ

+ Nhà phân phối

Cả hai nhóm đều gây áp lực với doanh nghiệp về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đi kèm và chính họ là người điều khiển cạnh tranh trong ngành thông qua quyết định mua hàng.

- Tương tự như áp lực từ phía nhà cung cấp ta xem xét các tác động đến áp lực cạnh tranh từ khách hàng đối với ngành

+ Quy mô

+ Tầm quan trọng

+ Chi phí chuyển đổi khách hàng

+ Thông tin khách hàng

Đặc biệt khi phân tích nhà phân phối ta phải chú ý tầm quan trọng của họ, họ có thể trực tiếp đi sâu vào uy hiếp ngay trong nội bộ của doanh nghiệp.

Wal- Mart là nhà phân phối lớn có tầm ảnh hưởng toàn thế giới, hệ thống phân phối của Wal mart có thể ảnh hưởng tới nhiều ngành hàng như thực phẩm, hàng điện

tử, các hàng hàng hóa tiêu dùng hàng ngày. Wal Mart có đủ quyền lực để đàm phán với các doanh nghiệp khác về giá cả, chất lượng sản phẩm cũng như các chính sách marketing khi đưa hàng vào trong hệ thống của mình.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, việc đưa các sản phẩm vào hệ thống phân phối của các siêu thị luôn gặp phải khó khăn và trở ngại vì các áp lực về giá và chất lượng. Hầu hết các sản phẩm của Việt Nam như dệt may, da giày rất khó xâm nhập vào các thị trường lớn như Mỹ, EU nếu không qua hệ thống phân phối. Chính vì vậy chúng ta đó được lắng nghe những câu chuyện về việc một đôi giày sản xuất ở Việt Nam bán cho nhà phân phối với giá thấp còn người dân Việt Nam khi mua hàng ở nước ngoài thì phải chịu những cái giá cắt cổ so với sản phẩm cùng chủng loại ở trong nước.

2.2.5. Phân tích xu hướng xuất hiện của sản phẩm thay thế

Sản phẩm và dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm dịch vụ trong ngành.

Ta có thể lấy luôn ví dụ sau đó mới đưa ra các nhận định về áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế :

Phần lớn thành viên trong Saga là các quý ông. Mà các quý ông thì có sở thích uống bia, rượu khi đó uống vào rồi thì là say, say thì các phu nhân sẽ không thích. Các bác thường đổ lỗi cho bạn bè, đồng nghiệp, đối tác... để biện cố cho việc mình tiêu thụ lượng lớn bia để bổ sung doanh thu cho các hàng bia. Vậy bia thỏa mãn nhu cầu gì:

- + Gặp gỡ đối tác

- + Tụ họp bạn bè

- + Bàn công việc với đồng nghiệp....còn vụ vản lý do khác nhưng ta xét trên phương diện công việc nên chỉ dùng một vài yếu tố để nhận định.

Vậy sản phẩm thay thế của bia, rượu là một hàng hóa (hoặc dịch vụ có thể thỏa mãn các nhu cầu ở trên). Tại đây tôi xin liệt kê một số hàng hóa có thể thay thế được bia rượu : Uống cafe, uống trà, chơi thể thao. Các dịch vụ này có thể thỏa mãn các nhu cầu trên và thêm vào một lợi ích là được chị em saganor hoan nghênh.

Qua ví dụ trên chúng ta thấy áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế là khả năng đáp ứng nhu cầu so với các sản phẩm trong ngành, thêm vào nữa là các nhân tố về giá, chất lượng, các yếu tố khác của môi trường như văn hóa, chính trị, công nghệ cũng sẽ ảnh hưởng tới sự đe dọa của sản phẩm thay thế.

Tính bất ngờ, khó dự đoán của sản phẩm thay thế: Ngay cả trong nội bộ ngành với sự phát triển của công nghệ cũng có thể tạo ra sản phẩm thay thế cho ngành mình. Điện thoại di động chính là sản phẩm thay thế cho điện thoại cố định và sắp tới là VOIP sẽ thay thế cho cả hai sản phẩm cũ.

Chi phí chuyển đổi: Chúng ta biết các phần mềm mã nguồn mở như Linux hay như ở Việt Nam là Viet Key Linux giá thành rất rẻ thậm chí là miễn phí nhưng rất ít người sử dụng vì chi phí chuyển đổi từ hệ điều hành Window và các ứng dụng trong nó sang một hệ điều hành khác là rất cao và có thể ảnh hưởng đến hoạt động, các công việc trên máy tính.

2.2.6. Phân tích xu hướng chuyển dịch ngành kinh doanh

Đây là áp lực không được đề cập trực tiếp ngay trong ma trận nhưng trong quyển sách "Strategic Management & Business Policy" của Thomas L. Wheelen và J. David Hunger có ghi chú về áp lực từ các bên liên quan mật thiết.

- + Chính phủ
- + Cộng đồng
- + Các hiệp hội
- + Các chủ nợ, nhà tài trợ
- + Cổ đông

+ Complementor (Tạm hiểu là nhà cung cấp sản phẩm bổ sung cho một hoặc nhiều ngành khác: Microsoft viết phần mềm để cho các công ty bán được máy tính, các doanh nghiệp khác có thể soạn thảo văn bản để bán được hàng ...)

Sau khi phân tích xong mô hình 5 áp lực, chúng ta có thể sử dụng nhóm chiến lược để mô tả các doanh nghiệp trong ngành trên một đồ thị. Trong điều kiện hạn hẹp tôi sẽ đưa ra một số kiến thức cơ bản để xác định nhóm chiến lược.

+ Phương pháp xác định nhóm chiến lược: Xây dựng sơ đồ

+ Mục đích xây dựng: Phân biệt các doanh nghiệp với nhau và định vị các doanh nghiệp trên cùng một sơ đồ, từ đó giúp các doanh nghiệp có thể xác định vị trí của mình trên thị trường

+ Các tiêu chí sử dụng để xây dựng sơ đồ: Giá, chất lượng, công nghệ, thương hiệu, thị phần... và có thể xây dựng thành nhiều sơ đồ, nhiều cấp tiêu chí.

Như vậy:

- Một doanh nghiệp trả lời được các nhu cầu của môi trường thì chiến lược của nó sẽ có hiệu quả hơn;
- Những nguyên nhân chính của gia tăng, suy thoái là những thay đổi khác với cấp độ lớn trong các doanh nghiệp thường là các nhân tố của môi trường, chứ không thuộc về nội bộ;
- Một doanh nghiệp càng phụ thuộc vào một môi trường thì nó càng phải tập trung phân tích và phán đoán môi trường đó;
- Một môi trường hay thay đổi và không chắc chắn thì nó càng đòi hỏi được phân tích và phán đoán tốt;
- Nhà chiến lược khôn ngoan và có hiệu quả là nhà chiến lược phải biết mình (phân tích nội bộ) và biết người (phân tích môi trường).

2.3. Phân tích nội bộ doanh nghiệp

2.3.1. Công tác quản trị

2.3.1.1. Lập kế hoạch

- Lập kế hoạch bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan tới việc chuẩn bị cho tương lai. Những nhiệm vụ đặc biệt bao gồm: Việc dự báo, hoạch định các mục tiêu, phân tích chiến lược, đề ra các chính sách, và thiết lập các mục tiêu.

+ Vạch ra những bước công việc cần thực hiện để nâng cao chất lượng các hoạt động tác nghiệp bên trong doanh nghiệp.

+ Tạo ra những thế và lực mới giúp doanh nghiệp có thể đứng vững và phát triển ở môi trường cạnh tranh khắc nghiệt bên ngoài.

- Cơ sở cho việc lập ra các kế hoạch bao gồm :

+ Lượng hoá những điều không chắc chắn trong môi trường kinh doanh, môi trường chính trị - xã hội dưới góc nhìn của các nhà chuyên môn. Vậy doanh nghiệp đã có những quan sát và dự báo một cách thích đáng những xu hướng vận động nói trên hay chưa, độ tin cậy ở mức độ nào?

+ Những câu hỏi thường được đặt ra là :

* Những hoạt động quan sát dự báo của doanh nghiệp đang là những hoạt động nào?

* Liệu những biến động về cung cầu trên thị trường khu vực và thế giới doanh nghiệp đã có bộ phận theo dõi và xử lý thông tin hay chưa?

* Mức độ quan tâm của công chúng và nhà đầu tư đối với ngành nghề hoạt động cũng như đối doanh nghiệp có gì chuyển biến không?

* Ngành công nghiệp nào trong thời gian qua đã trở nên cực kỳ hấp dẫn?

* Xu hướng tiêu dùng trong các bộ phận dân cư đang theo hướng nào?

* Chính sách kinh tế của Chính phủ ngày nay đang đi theo hướng nào, nó có và sẽ tạo ra một môi trường lành mạnh hay không?

+ Trong xu hướng của thị trường, chúng ta cần phải quan tâm đến đối thủ cạnh tranh, vì nó gây ra những tác động mạnh mẽ và nhanh nhất đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, chúng ta cần phải phân tích kỹ, sâu hơn về đối thủ cạnh tranh, phân tích những quyết định của chính phủ, phân tích những tác động gián tiếp của ngoại cảnh

+ Xác định rõ nguồn lực kinh doanh và phân bổ hợp lý các nguồn lực đó sẽ góp phần thúc đẩy việc tăng trưởng không chỉ trong ngắn hạn mà cả trong dài hạn.

+ Kết quả nghiên cứu sẽ được sắp xếp lại, được xem xét lần cuối bởi ban giám đốc điều hành trước khi quyết định được đưa ra

+ Trong thực tế, nhiều thời điểm khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, doanh nghiệp đã đưa ra những quyết định thời điểm (quyết định không trừ tính trước). Một câu hỏi được đặt ra “*Liệu các kế hoạch thời điểm đó có thể thay thế cho các quyết định có sự cân nhắc, tính toán và bàn bạc kỹ lưỡng không*”? Câu trả lời hiển nhiên là không. Bởi lẽ mỗi tình huống đều có thể xảy ra, và cách tốt nhất để tránh những rủi ro là chúng ta hãy nghiên cứu, nắm bắt và khống chế nó. Nếu tất cả những quyết định của doanh nghiệp đều là những quyết định thời điểm thì khoảng thời gian dẫn tới thất bại của doanh nghiệp sẽ không dài.

+ Mức độ đồng lòng trong công việc, được thể hiện trong cách nghĩ và cách làm của mỗi thành viên trong doanh nghiệp. Nó được xác định thông qua việc đánh giá chất lượng công việc, thái độ trong lao động và mức độ đóng góp ý kiến vào quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Việc hài hoà lợi ích giữa các bên có liên quan. Liệu doanh nghiệp đã có được những mục tiêu và chủ đích, những chính sách đem lại cho các bên liên quan sự thông cảm, khích lệ và rõ ràng trong các quan hệ với nhau hay chưa?

+ Thông qua những lời giải đáp, những kết quả thu được từ việc đề ra những câu hỏi, chúng ta sẽ thấy được những điểm còn yếu kém, bất cập trong công tác lập kế

hoạch. Cũng từ đó, chúng ta sẽ nhận thấy được những bộ phận nào sẽ khó có khả năng thích ứng với những biến động trong tương lai.

2.3.1.2. Tổ chức

Những sức mạnh đơn lẻ của các thành viên được tập hợp lại và biến thành sức mạnh tổng hợp thông qua tổ chức. Cũng thông qua tổ chức, tính trội của tổ chức được hình thành.

Một sự nhất quán đạt được cũng có nghĩa là cấu trúc doanh nghiệp có thể được viết ra trên giấy. Một cơ cấu tốt đồng nghĩa với việc có được một cơ cấu phòng ban hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm được phân định rõ ràng.

Doanh nghiệp sẽ còn phát triển và mở rộng. Liệu những mong muốn thay đổi trong cấu trúc tổ chức có được mô tả trong sơ đồ tổ chức hay không? Nếu có nó đã thể hiện ở những điểm nào? Chủ yếu những điểm mở trên một sơ đồ tổ chức sẽ nằm ở việc linh động bước công việc nhiệm vụ cho một số bộ phận có liên quan, hay ở khả năng đảm nhận thêm nhiệm vụ mới, khả năng điều chỉnh các bước công việc, mức độ chia sẻ quyền lực cũng như trách nhiệm.

Trong tổ chức đòi hỏi phải có sự trao quyền và phân quyền. Một vấn đề được đặt ra là mức độ trao quyền, phân quyền và khoảng cách giữa các mức quyền lực nên ở mức độ hợp lý như thế nào. Không có câu trả lời tổng quát cho vấn đề này.

Một mục tiêu của tổ chức là việc chuyên môn hoá giải quyết các bước công việc tương đồng trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Sự lộn xộn trong bố trí sắp xếp kéo theo mức độ kém hiệu quả trong thực hiện, đánh giá và điều chỉnh. Vậy tổ chức phải tránh chồng chéo, trùng lặp.

Vấn đề nhân sự là một vấn đề sống còn trong mỗi tổ chức. Vậy nó đã dành được một vị trí xác đáng trong tổ chức hay chưa.

Lôi cuốn mọi người vào quá trình đạt tới mục tiêu chung của tổ chức. Hiện tại, những công việc đã được đề ra đã mang lại tính hấp dẫn, thách thức đối với những người lao động chưa? Trong công việc, những người lao động đã tìm thấy được niềm vui, cơ hội để thể hiện và phát huy những năng lực tiềm ẩn trong con người của họ hay chưa?

2.3.1.3. Động viên khuyến khích

Mức độ hăng say trong lao động của mọi người như thế nào?

- Điều này, được thể hiện thông qua những đóng góp sáng kiến vào quá trình sản xuất, những giải pháp cải tiến quy trình làm việc,... Nó cũng có thể là sự chuyên cần trong lao động, tỷ lệ vắng mặt thấp, mức năng suất lao động cao...

- Một sự thoả mãn cao trong lao động chứng tỏ người lao động đã được chú ý đúng mức. Một ban giám đốc có phong cách hiện đại, thoải mái, tôn trọng và cởi mở sẽ đem lại cảm tình lớn cho các nhân viên.

- Sự động viên khuyến khích tập hợp các thành viên trong công ty thường dẫn tới việc tăng cao doanh thu trong điều kiện môi trường không có biến động.

- Để có được một sự động viên khuyến khích mọi người một cách liên tục và có hiệu quả, doanh nghiệp cần phải xây dựng một hệ thống thưởng phạt nghiêm minh.

- Hệ thống các câu hỏi:

+ Vậy hiện tại trong doanh nghiệp đã có hay chưa một hệ thống thưởng phạt?

+ Hệ thống thưởng phạt đó hoạt động ra sao?

+ Để đánh giá nhân viên, chúng ta có thể quan sát trong giai đoạn vừa qua đã có bao nhiêu hành vi vi phạm những điều lệ hoạt động doanh nghiệp, mức độ xử lý ra sao? Cũng trong thời gian vừa qua đã có bao nhiêu đóng góp cho công ty, mức đóng góp đó như thế nào? Những cá nhân và tập thể có đóng góp đã nhận được sự động viên khen thưởng như thế nào?

2.3.1.4. Nhân sự

- Những vấn đề quan trọng trong công tác điều phối nhân sự hiện tại:

+ Phương pháp và nghệ thuật sử dụng nguồn lao động hiện có;

+ Những chương trình bồi dưỡng, làm phong phú thêm nguồn nhân lực;

+ Chiến lược xây dựng nguồn nhân lực tiếp theo;

+ Chương trình tuyển chọn và bồi dưỡng thế hệ lãnh đạo tiếp theo.

- Doanh nghiệp đã có bộ phận chuyên trách về nhân lực như giám đốc nhân sự hay phòng ban nhân lực hay chưa? Nếu chưa có thì đây là yếu điểm, nếu đã có thì hiệu quả của hoạt động này như thế nào?

- Trong công tác tuyển mộ: người lao động được tuyển mộ chặt chẽ hay chỉ ngẫu nhiên được nhận vào?

Quy trình tuyển nhân viên: tuyển mộ, phỏng vấn, kiểm tra, lựa chọn.

- Doanh nghiệp đã có kế hoạch gì trong việc tuyển dụng và đào tạo mới theo chiến lược hiện tại công ty đang theo đuổi?

+ Những vấn đề phát sinh khi tuyển dụng: không tuyển được những người có đủ phẩm chất, trình độ hay những vấn đề khác nảy sinh.

+ Nhà quản trị phải hiểu đặc thù thị trường lao động hiện tại và xu hướng phát triển trong tương lai: Xu hướng về công tác nhân sự theo đánh giá của các nhà quản trị gia là gì, nó sẽ đòi hỏi gì ở những bộ phận có liên quan?

- Để mọi người tận tâm trong lao động:

+ Phải quan tâm đến các vấn đề trong đời sống người lao động thông qua việc xây dựng hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân.

+ Tối kỵ gây lên bất hoà trong nội bộ công ty, tránh gây xáo trộn nhân sự.

+ Mọi vấn đề chuyển, bổ nhiệm chỉ nên thực hiện khi đã phân tích cho mọi người hiểu rõ nguyên nhân, tránh gây ra sự hoài nghi, không ổn định về mặt tâm lý của các cá nhân trong doanh nghiệp.

+ Duy trì mối quan hệ tin cậy giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

+ Chăm lo tới sức khoẻ của người lao động (vừa là trách nhiệm vừa là đạo đức). Phải tạo ra môi trường làm việc đảm bảo vệ sinh, an toàn trong lao động; phải xây

dựng chương trình nghỉ mát, tham quan dã ngoại hay các cuộc thi tìm hiểu trong đội ngũ lao động.

+ Hoà khí trong ban giám đốc, tránh chia rẽ bởi các quan niệm và mục tiêu cá nhân.

2.3.1.5. Điều khiển

- Nhiệm vụ: Là kiểm soát cân đối ở tầm cao, từ đó phát hiện ra những tồn tại mà ở các cấp dưới không phát hiện ra và để đưa ra những điều chỉnh kịp thời.

- Phải xây dựng một hệ thống kiểm soát tài chính hiệu quả, nhằm phát hiện ra những mất cân đối về mặt tài chính: doanh nghiệp thường nợ quá hạn, thường xuyên thiếu hụt vốn...

- Giám sát, điều khiển những hoạt động bán hàng và phân phối hàng hoá (hoạt động Marketing). Nhằm đảm bảo duy trì thái độ bán hàng đúng mực đối với khách hàng, giảm thiểu tình trạng hao hụt và thất thoát hàng hoá. Nhằm thu hồi những thông tin phản hồi quý báu từ phía khách hàng và chuyển về kịp thời tới ban lãnh đạo.

- Điều khiển hệ thống quản lý hệ thống trong kho: Nhằm giảm thiểu được những mất mát hao hụt trong kho, nhằm tránh tình trạng ứ đọng hàng hoá, vật liệu, giảm thiểu chi phí trong sản xuất của doanh nghiệp.

- Kiểm soát và điều khiển quá trình sản xuất: Giúp cho việc giảm bớt chi phí không cần thiết cho các sản phẩm hỏng, thực hiện các mục tiêu “Đúng thời gian”, “Không mắc lỗi”.

- Áp dụng những công nghệ máy tính trong hệ thống kiểm soát ở doanh nghiệp sẽ làm giảm bớt số người lao động cần thiết để vận hành, giảm bớt chi phí.

- Để nâng cao chất lượng của việc kiểm soát và điều khiển thì doanh nghiệp cần phải xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn chất lượng áp dụng cho từng phòng ban và trong toàn doanh nghiệp.

- Bên cạnh công tác điều khiển doanh nghiệp cần thực hiện:

+ Công tác sửa chữa và khắc phục những tồn tại sẽ giúp cho tính chất công việc cũng như tầm quan trọng của nó được nâng lên.

+ Việc động viên khen thưởng đối với nhân viên.

+ Điều chỉnh công tác điều khiển như thế nào và lựa chọn mô hình điều khiển nào trong tương lai.

2.3.2. Công tác Marketing

Phân tích khách hàng, các hoạt động mua và bán, công tác kế hoạch về sản phẩm và dv, vấn đề định giá, phân phối; công tác nghiên cứu Marketing, phân tích những cơ hội và trách nhiệm của xã hội...

Xây dựng viễn cảnh của thị trường trong tương lai, với những xu hướng trong tiêu dùng cũng như thị trường cung ứng, những xu hướng tiêu dùng mới phát sinh và những xu hướng nào sẽ là thống trị, xu hướng trong tâm lý người tiêu dùng và những ảnh hưởng khác của môi trường.

2.3.2.1. Đánh giá hệ thống Marketing

- Hệ thống Marketing phải đảm bảo đem lại những thông tin chính xác, kịp thời về sự phát triển của thị trường, đặt cách nhìn về phía khách hàng, xem xét những triển vọng, đánh giá về những người phân phối, các bạn hàng lớn, các đối thủ cạnh tranh, những nhà cung ứng và những nhân tố có liên quan.

- Doanh nghiệp cần xây dựng và hoàn thiện những:

+ Thông tin thị trường, bạn hàng;

+ Sự tăng hoặc giảm xuống trong doanh số bán hàng của doanh nghiệp cạnh tranh, nguồn thông tin từ nguồn nào;

+ Thông tin về tâm lý tiêu dùng, sở thích của khách hàng và những gu mới được báo cáo trong thời gian qua so sánh với thực tế, mức độ chính xác của những tin tức đó là bao nhiêu?

Nguồn thông tin thu thập cần có độ chính xác cao, hiệu quả từ việc tiếp nhận thông tin đó phải lớn.

- Kết thúc một quá trình nghiên cứu đánh giá là các bản báo cáo kết quả điều tra thị trường. Lãnh đạo sẽ không sử dụng bản báo cáo đó nếu bản báo cáo không có nội dung gì liên quan tới mục tiêu cần đánh giá, hoặc giả nó phạm quá nhiều sai lầm trong công tác thu thập số liệu và đánh giá.

- Khi đánh giá thị trường, doanh nghiệp phải lựa chọn phương pháp và mô hình đánh giá tốt nhất.

Khi dự báo doanh nghiệp phải quan tâm các vấn đề về thị trường sản phẩm thay thế, qui mô, chi phí và giá bán của nó trong hiện tại; qui mô của các phân mảng thị trường mục tiêu và chiến lược; nhu cầu cho mỗi loại hình sản phẩm của mình.

Khi đánh giá doanh nghiệp cần phải quan tâm đến phong tục tập quán, thói quen tiêu dùng của mỗi vùng, những vấn đề chính trị xã hội, những đặc điểm trong chi tiêu, dự định nhu cầu tiêu thụ trong các tháng...

Sự đo lường và đánh giá hợp lý phải dựa trên những căn cứ khoa học, được kiểm nghiệm bằng thị trường.

- Xác định những chỉ tiêu đề ra cho đội ngũ bán hàng, chúng phải được xây dựng trên những cơ sở vững chắc. Những chỉ tiêu này thường được xây dựng trên thực tế tiêu thụ trong một thời kỳ mốc, kết hợp với những dự báo về tốc độ tăng trưởng về sức mua hàng hoá, mức độ cạnh tranh trong khu vực thị trường, các sản phẩm thay thế, hệ thống kênh tiêu thụ hiện có,... kết hợp với năng lực hiện tại của đội ngũ nhân viên.

- Điều khiển hệ thống Marketing phải là những người có năng lực, nắm vững những mục tiêu và nhiệm vụ hệ thống đã đề ra và biết thực tế công việc đang nằm ở bước nào trong quá trình thực hiện.

Năng lực của người đảm nhận: Sự am hiểu về tình hình diễn biến trên thị trường, những biến động đang xảy ra; những giải pháp cần đối phó trong tình huống kinh điển hay tình huống đặc biệt mới phát sinh; mức độ nhạy nhạy đối với tình huống đặc biệt mới; sự dũng cảm làm theo những phán quyết riêng của mình; dám đặt uy tín của mình

vào mỗi quyết định mình đưa ra cũng như giám hy sinh những quyền lợi cá nhân trong những tình huống đặc biệt.

- Doanh nghiệp thường phải lập ra những bảng báo cáo chi tiết về lợi nhuận thu được tính trên mỗi chủng loại sản phẩm, hay bảng báo cáo về mức độ hiệu quả tại mỗi khúc thị trường, mỗi loại hình phân phối.

Phải xác định được lợi nhuận và chi phí tương ứng đối với mỗi mặt hàng và loại hình dịch vụ cung ứng, nhóm khách hàng, thị trường tiêu thụ, các kênh phân phối.

- Nhu cầu của người tiêu dùng luôn vận động, thực tế đó khiến doanh nghiệp luôn phải tìm ra những chủng loại hàng hoá mới để đáp ứng nhu cầu của họ.

Doanh nghiệp phải đưa ra những biện pháp trong việc thu thập, xử lý, tái hiện lên những ý tưởng về sản phẩm mới: Semina về nghiên cứu, đề xuất chế thử các sản phẩm mới, hoặc những đóng góp cải tiến sản phẩm, những bộ phận chuyên thu nhận và xử lý những ý tưởng mới.

- Để cho một sản phẩm mới có thể được thị trường chấp nhận, doanh nghiệp cần phải giới thiệu nó trước khi nó xuất hiện đại trà trên thị trường. Trả lời cho câu hỏi “Có hay không những sự thử nghiệm về tính thích hợp của sản phẩm và thị trường trước khi tung ra một sản phẩm mới?” Biểu hiện của nó là: Các cuộc thăm dò tiêu dùng, những đợt quảng cáo giới thiệu sản phẩm; những buổi nói chuyện về nhu cầu nảy sinh trong cuộc sống và những giải pháp...

2.3.2.2. *Đánh giá hiệu quả Marketing*

Hoạt động Marketing đòi hỏi những chi phí cho nhân sự, chi phí cho các hoạt động, và nói tóm lại nó lấy đi một phần nguồn lực. Vậy nó đã đem lại những gì?

- + Lợi ích đem lại của mỗi sản phẩm, mỗi thị trường, mỗi kênh phân phối là bao nhiêu?

- + Liệu hình thức Marketing hiện tại có hiệu quả chưa? có cần những thay đổi cần thiết nào không?

- + Sự lý giải về hiện tượng tăng lên hay giảm xuống của hàng hoá trên các thị trường có thuyết phục hay không?

- + Đối thủ cạnh tranh thu được những kết quả như thế nào? Họ phản ứng như thế nào trước hiệu quả (hoặc kém hiệu quả) trong công tác Marketing của chúng ta?

- + Liệu doanh nghiệp có nên xâm nhập vào thị trường mới hay không? Hay trở lại trạng thái trước đây hay tìm một sự dung hoà giữa cả hai? Xác định rõ doanh nghiệp đang ở vị trí nào?

- + Hoạt động Marketing liệu có cần thiết đến như vậy không? với chi phí như vậy liệu có đáng không? Chúng ta nên cắt bỏ những khoản chi phí cho công tác Marketing bán hàng như thế nào?

2.3.2.3. *Đánh giá về Marketing bộ phận*

Tư tưởng về Marketing không chỉ cần có trong những nhân viên bán hàng hay tiếp liệu mà nó cần phải được hiểu rõ và thông suốt ở các cấp quản lý, ở những bộ phận khác nhau trong toàn doanh nghiệp.

- Chức năng của Marketing bộ phận:

- + Doanh nghiệp cần xác định mở rộng (thu hẹp) dây chuyền hiện có hơn hay xây mới dây chuyền sản xuất (rút lui khỏi hiện tại).

- + Xác định những sản phẩm nào doanh nghiệp cần bổ sung vào danh mục sản phẩm và những sản phẩm nào nên loại ra khỏi danh mục sản phẩm của doanh nghiệp. Sàng lọc danh sách những sản phẩm của doanh nghiệp.

- + Đánh giá nhận thức của khách hàng đối với những sản phẩm của bản hãng và của các đối thủ cạnh tranh có trên thị trường. Xác định được tâm lý của khách hàng đối với những sản phẩm thay thế, những nhãn mác, bao bì của sản phẩm, chất lượng của sản phẩm...

- Nhà quản trị Marketing cần phải có những hiểu biết về những vấn đề như định giá, các chính sách, các chiến lược được vận dụng tại doanh nghiệp trong từng thời điểm.

- Sự hiểu biết của nhà quản lý về sự co giãn của cầu về giá, những tác động của đường cong kinh nghiệm và tác động của giá và chính sách của các đối thủ cạnh tranh đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Để cho người tiêu dùng hài lòng về những sản phẩm và dịch vụ của mình. Doanh nghiệp cần: Giới thiệu một cách tường tận, tổ chức những chương trình hướng dẫn tiêu dùng, thực hiện quảng cáo, tuyên truyền thông qua các cơ quan chức năng.

- Xác định rõ những chính sách về giá phù hợp với nhu cầu, các nhà phân phối, các bạn hàng lớn, các nhà cung ứng và phù hợp với những qui định của chính phủ.

- Xác định rõ mục tiêu và chiến lược áp dụng trong chiến lược hàng hoá, và phải tương xứng với tiềm năng của doanh nghiệp và của nhu cầu thị trường.

- Lựa chọn đúng kênh phân phối phù hợp: Nhà phân phối lớn, bạn hàng lớn, các cửa hàng đại diện, các nhà buôn, các đại lý; và phải xác định rõ hiệu quả của chúng, kênh nào có hiệu nhất. Sắp xếp thứ tự ưu tiên các kênh phân phối phải hợp lý, hiệu quả; nếu chưa phù hợp thì phải thay đổi.

- Xác định hiệu quả của hoạt động quảng cáo, công chúng có phản ứng như thế nào, họ đánh giá tích cực hay tiêu cực, doanh nghiệp cần phân tích kỹ lưỡng những phản ứng của khách hàng sau mỗi chương trình (đợt) quảng cáo.

Tính toán chi phí cho các hoạt động quảng cáo, tăng hoặc giảm số lượng nhân viên quảng cáo. Xác định được số lượng hàng hoá tăng lên hay giảm xuống sau mỗi đợt quảng cáo, giảm giá, khuyến mại...

- Xác định rõ chi phí dành cho công tác Marketing trong doanh nghiệp, nó phải tương xứng với chi phí cho các bộ phận khác.

- Việc giao tiếp của nhân viên với khách hàng phải tốt, để gây được thiện cảm của khách hàng. Phong cách phục vụ tận tình, luôn hướng vào khách hàng (có thể mặc đồng phục). Xác định rõ trình độ năng lực và mức độ hoàn thành công việc của đội ngũ nhân viên so với lực lượng của đối thủ cạnh tranh.

2.3.3. Phân tích nguồn lực tài chính

Xác định rõ những chỉ tiêu đánh giá hoạt động tài chính, kế toán. Các chỉ tiêu này được xây dựng trên cơ sở nào, phương pháp phân tích tính toán nào?

- Xem xét chỉ tiêu Hệ thống thanh khoản, nó thể hiện khả năng chuyển hoá các nguồn lực tài chính thành các khoản tiền mạnh, có khả năng sử dụng trong thanh toán trực tiếp.

- Xem xét chỉ tiêu Đòn cân nợ của doanh nghiệp:

- + Sự đảm nhận về mặt an toàn tài chính cho doanh nghiệp.

- + Mức độ đạt được yêu cầu đặt ra với công tác tài chính, kế toán.

- + Nguyên nhân và những nhân tố tác động chủ yếu tới công tác tài chính, kế toán. Cần những sửa đổi gì?

- + Điểm mạnh và điểm yếu trong công tác tài chính, kế toán hiện nay là gì?

2.3.4. Thực trạng công nghệ và kỹ thuật sản xuất

2.3.4.1. Quá trình sản xuất

- Việc bố trí thiết bị máy móc phải được đánh giá thật kỹ lưỡng. Nó ảnh hưởng rất lớn tới tính hợp lý trong quá trình vận chuyển, lưu trữ, tính nhịp nhàng của hệ thống, tính đồng bộ của máy móc thiết bị...

- Phải thiết kế thật tốt các thiết sử dụng trong doanh nghiệp, vì nó là yếu tố cơ bản để góp phần giảm chi phí sản xuất thông qua việc tăng công suất máy, hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị, tận dụng công suất thiết kế.

- Xác định loại hình sản xuất trong doanh nghiệp: loại hình sản xuất theo đơn đặt hàng hay theo những chiến lược kinh doanh đã định sẵn của doanh nghiệp.

- + Nếu sản xuất theo những hợp đồng định sẵn thì phải xác định rõ quá trình sản xuất có thích ứng với tình hình biến động của môi trường không như: Xem xét các qui trình sản xuất, cách thức tổ chức, điều hành, hoạt động, giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp..

- + Nếu sản xuất theo định hướng chiến lược: Doanh nghiệp phải đáp ứng được những nhu cầu và chất lượng, phải thực hiện tốt các mục tiêu đã đề ra; phải chọn lựa mô hình quản lý phù hợp.

- Thực hiện giảm bớt chi phí trong quá trình sản xuất: Xác định giảm chi phí cho những vấn đề không cần thiết, xác định lại cơ cấu chi phí cho phù hợp, xác định được ảnh hưởng của chi phí tới giá thành sản phẩm.

2.3.4.2. Công suất

- Đánh giá công suất dựa trên những vấn đề sau:

- + Sản lượng hàng hoá, dịch vụ làm ra có cân đối với nhu cầu thị trường hay không, năng lực sản xuất có thường xuyên được tính toán không?

- + Doanh nghiệp có được qui mô sản xuất hiệu quả chưa?

- + Hệ thống kho chứa hàng của doanh nghiệp đã hợp lý chưa? Vấn đề kho chứa hàng quá nhỏ, quá cũ, quá rộng, quá xa...

- + Sự hợp lý về qui trình công nghệ, số lượng các nhà xưởng, hệ thống nhà kho sẽ được xây dựng lên.

+ Xác định công suất tối ưu cho từng nhóm đối tượng trong quá trình sản xuất.

+ Tính toán chi phí kế hoạch toàn bộ: Chi phí ẩn và hao hụt; tính toán mức độ hao hụt định mức cho mình; chi phí thêm ngoài giờ và chi phí cho việc không sử dụng hết lao động; chi phí phát sinh do việc tiêu thụ hàng hoá tồn kho và hàng hoá bán ngay; các chi phí cho hợp đồng phụ, chi phí lao động phụ, chi phí cho việc lưu kho và không cung ứng kịp hàng hoá, dịch vụ cho khách hàng.

+ Doanh nghiệp đã áp dụng chiến lược gì để giảm bớt thời gian, chi phí.

2.3.4.3. Hàng lưu kho

- Doanh nghiệp phải tính toán chi phí cho việc tự sản xuất hoặc đi mua những hàng hoá cần thiết từ bên ngoài.

- Trong quá trình sản xuất doanh nghiệp phải tính đến chi phí vận chuyển hàng hoá.

- Những chi phí cho liên kết, hiệp tác và ký kết những hợp đồng, chi phí đặt hàng.

- Xác định rõ chi phí bốc dỡ, giao nhận hàng hoá và dịch vụ.

- Xác định chi phí cho việc bảo quản hàng hoá.

- Diện tích khu vực sản xuất và công suất chứa hàng của nhà kho. Tính toán dự trên những thay đổi của thị trường.

- Thực hiện tốt hệ thống kiểm soát hàng hoá tồn kho: Hệ thống một kho chứa, hai kho chứa, hệ thống quản lý hàng tồn kho qua thẻ kho, hệ thống quản lý trang thiết bị máy tính kiểm toán, hệ thống đặt hàng kinh tế, hệ thống kế hoạch nhu cầu vật tư, hệ thống sử dụng điểm đặt hàng.

2.3.4.4. Lực lượng lao động

- Quan tâm tới người lao động.

- Thiết kế công việc hợp lý phù hợp với năng lực của từng người lao động. Thiết kế công việc theo nhóm hoặc theo cá nhân.

- Vấn đề sử dụng: Quản lý lao động nhất quán, hiệu quả và mang tính khích lệ; áp dụng chính sách thưởng phạt nghiêm minh.

- Sự tác nghiệp trong thời gian qua của doanh nghiệp có hiệu quả hay không?

- Nhà quản trị gia có năng động hay không? Đó là: Kiến thức, việc xử lý hiệu quả những tình huống phức tạp, những phán đoán kịp thời và những quyết đoán

2.3.4.5. Chất lượng

- Xây dựng một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả và hợp lý.

- Xác định rõ những chi phí cho quản lý chất lượng:

+ Chi phí cho đào tạo và nghiên cứu phát triển, nghiên cứu để đi sâu vào nhu cầu sản phẩm và chất lượng của khách hàng;

+ Định giá chi phí các loại: chi phí bỏ ra cho việc xác định chất lượng nguyên vật liệu đầu vào, sản xuất thử nghiệm, giám sát bán hàng, kiểm nghiệm và các chi phí trong phòng thí nghiệm;

+ Chi phí cho những mất mát xảy ra trong doanh nghiệp như: Từ phế liệu, giữu máy chết, thời gian nghỉ, chi phí cho giám sát;

+ Những chi phí cho các vấn đề bên ngoài như: Việc bồi hoàn, chi phí bồi dưỡng sản phẩm, thay thế sản phẩm, giải quyết những tranh chấp khiếu nại của khách hàng.

2.3.5. Danh sách các vấn đề trong bước nghiên cứu phát triển

- Xem xét các hoạt động nghiên cứu phát triển trong ngành mình;
- Dành ngân sách là bao nhiêu cho hoạt động nghiên cứu phát triển;
- Thực hiện chính sách nhân sự hợp lý cho hoạt động nghiên cứu phát triển;
- Thực hiện trang bị những máy móc thiết bị cho hoạt động nghiên cứu phát triển.

2.3.6. Hệ thống kiểm soát nội bộ

- Doanh nghiệp đã sử dụng hệ thống tin nào trong quá trình thu thập thông tin và ra các quyết định quản trị
 - Phân công nhân viên phụ trách bộ phận này.
- Hệ thống thông tin phải luôn được cập nhật mới, thông tin phải đầy đủ và phong phú, thông tin phải được bảo mật tốt nhất.

Chương 3: LỢI THẾ CẠNH TRANH CHIẾN LƯỢC

(Số tiết: 06)

3.1. Khái niệm và các phương thức cạnh tranh

3.1.1. Cạnh tranh và quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh

- Những lợi thế được doanh nghiệp tạo ra và sử dụng cho cạnh tranh thì được gọi là lợi thế cạnh tranh.

+ Lợi thế cạnh tranh được coi là bên ngoài khi chúng dựa trên chiến lược phân biệt sản phẩm, hình thành nên giá trị cho người mua, hoặc bằng cách giảm chi phí sử dụng, hoặc bằng cách tăng khả năng sử dụng. Lợi thế này tạo ra Quyền lực thị trường.

+ Lợi thế cạnh tranh bên trong dựa trên tính ưu việt của doanh nghiệp trong việc làm chủ chi phí sản xuất. Nó tạo nên giá trị cho người sản xuất bằng cách tạo ra cho doanh nghiệp một giá thành thấp hơn so với người cạnh tranh chủ yếu.

- Ngày nay, cạnh tranh là tạo ưu thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh. Thích ứng với cạnh tranh đòi hỏi phải có sự sáng tạo và khai thác lợi thế cạnh tranh.

Doanh nghiệp có thể sáng tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách:

- + Chọn thị trường khác với đối thủ cạnh tranh;
- + Đầu tư giảm giá thành trong một nhà máy đại qui mô cạnh tranh trong cùng một tuyến thị trường;
- + Kiểm soát hệ thống phân phối;
- + Đối đầu trực tiếp với đối phương (vươn tới và duy trì lợi thế);
- + Phát triển con đường tránh cạnh tranh (chiến thắng mà không phải chiến đấu).
- Những yêu cầu khi sử dụng lợi thế cạnh tranh:
- + Phải xác định được chính xác đối thủ cạnh tranh:
 - Tiềm lực và khả năng của đối thủ;
 - Đối thủ cạnh tranh có thể là doanh nghiệp nước ngoài và trong nước;
 - Đối thủ cạnh tranh trong nước giành giật thị trường, giành giật con người, giành sự so sánh về uy tín, về sức mạnh của mình so với các đối thủ khác.

+ Phải lựa chọn khu vực kinh doanh và vũ khí cạnh tranh cho phù hợp.

Để lựa chọn vũ khí phải tính đến:

- Tài nguyên của doanh nghiệp;
- Sức mạnh của đối phương;
- Những điều kiện của thị trường ;
- Những nhu cầu của khách hàng;
- Chu kỳ sử dụng vũ khí cạnh tranh.

Các loại vũ khí chủ yếu: Sản phẩm, Việc nghiên cứu sản phẩm phải mạnh, thiết kế mẫu mã phải phù hợp với người tiêu dùng; Giá cả; Dịch vụ.

- Các phương pháp sử dụng tài nguyên vào chiến lược cạnh tranh:

+ Sử dụng những tài nguyên mà đối phương không có: uy tín nhãn hiệu, hệ thống phân phối có sẵn, khoa học kỹ thuật và vật chất thặng dư không sử dụng.

+ Sử dụng những tài nguyên bằng với đối phương, doanh nghiệp sẽ phải tập trung trọng điểm của mình vào trọng điểm khác với đối thủ.

3.1.2. Các phương thức cạnh tranh

- Cạnh tranh bằng sản phẩm:

+ Cạnh tranh về trình độ của sản phẩm: Chất lượng của sản phẩm, tính hữu dụng của sản phẩm, bao bì.

+ Cạnh tranh về chất lượng.

+ Cạnh tranh về bao bì.

+ Cạnh tranh về nhãn, mác, uy tín sản phẩm.

+ Cạnh tranh do khai thác hợp lý chu kỳ sống của sản phẩm.

- Cạnh tranh về giá:

+ kinh doanh với chi phí thấp.

+ Bán với mức giá hạ và mức giá thấp

Doanh nghiệp hạ giá căn cứ vào những yếu tố sau:

* Chi phí về kinh tế thấp;

* Khả năng bán hàng tốt, do đó khối lượng bán lớn;

* Khả năng về tài chính tốt.

- Cạnh tranh về phân phối và bán hàng

+ Khả năng đa dạng hóa các kênh và chọn được kênh chủ lực.

+ Tìm được những người điều khiển đủ mạnh (đại lý độc quyền).

+ Có hệ thống bán hàng phong phú.

+ Có nhiều biện pháp để kết dính các kênh lại với nhau.

+ Có những khả năng hợp tác giữa những người bán trên thị trường.

+ Có dịch vụ bán hàng và sau bán hàng hợp lý.

+ Kết hợp giữa phương thức bán và phương thức thanh toán.

- **Cạnh tranh về thời cơ thị trường** thể hiện ở chỗ doanh nghiệp dự báo được những thay đổi của thị trường, thời cơ thường xuất hiện do các yếu tố sau:

+ Do sự thay đổi của môi trường công nghệ;

+ Do sự thay đổi chủ yếu của yếu tố dân cư, điều kiện tự nhiên;

+ Do các quan hệ tạo lập được của từng doanh nghiệp.

- **Cạnh tranh về không gian và thời gian:** thường xuất hiện những vấn đề về chính sách sản phẩm và chính sách giá cả của sản phẩm. Thời cơ và thời gian có vai trò quan trọng khi giá cả không chênh lệch nhau, chất lượng sản phẩm ổn định.

+ Ký kết hợp đồng nhanh và thuận tiện;

+ Điều kiện bán hàng nhanh và thuận tiện;

+ Thủ tục thanh toán nhanh;

+ Các hoạt động sau khi bán phong phú.

3.2. Tạo dựng lợi thế cạnh tranh

3.2.1. Các loại lợi thế trong cạnh tranh

- Các công cụ cạnh tranh:

+ *Thứ nhất, Chất lượng hàng hoá*, nó phụ thuộc vào điều kiện kỹ thuật của từng đơn vị sản xuất, từng ngành, từng vùng và từng quốc gia.

+ *Thứ hai, Giá cả hàng hoá*, nếu hàng hoá có cùng công dụng và chất lượng như nhau thì người tiêu dùng sẽ mua hàng hoá nào rẻ hơn.

+ *Thứ ba, Áp dụng khoa học - kỹ thuật và quản lý hiện đại*, doanh nghiệp áp dụng dây chuyền công nghệ mới, hiện đại và phương pháp tổ chức quản lý khoa học.

+ *Thứ tư, Lợi thế về thông tin*, là công cụ cạnh tranh lợi hại. Thông tin bao gồm: thị trường mua bán, thông tin về tâm lý thị hiếu của khách hàng, về giá cả về đối thủ cạnh tranh... Chi phí cho các hoạt động quảng cáo, giới thiệu, trưng bày sản phẩm (cung cấp thông tin cho khách hàng) chiếm tỷ trọng nhất định trong chi phí chung của các doanh nghiệp.

+ *Thứ năm, Phương thức phục vụ và thanh toán trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*. Nó sẽ tạo ra sự tiện lợi cho khách hàng, nó được thể hiện ở ba giai đoạn của quá trình bán hàng: Trước khi bán hàng, trong quá trình bán hàng và sau khi bán hàng.

- Trước khi bán doanh nghiệp thực hiện các hoạt động: Quảng cáo, giới thiệu, hướng dẫn thị hiếu khách hàng, các hoạt động triển lãm, trưng bày hàng hoá.

- Trong quá trình bán hàng đó là nghệ thuật chào mời khách hàng: Thật sự tôn trọng khách hàng, lịch sự, ân cần và chu đáo.

- Sau khi bán hàng: Dịch vụ bảo bì và giao hàng hoá đến tận tay người tiêu dùng, các dịch vụ bảo hành, sửa chữa hàng hoá...; Phương thức thanh toán: Phải nhanh, chính xác; linh hoạt, đa dạng như: Thanh toán một lần, thanh toán chậm, bán trả góp, bán có thưởng, bằng ngoại tệ...

+ *Thứ sáu, Tính độc đáo của sản phẩm*, doanh nghiệp thường xuyên cải tiến mọi mặt sản phẩm, tạo ra nét độc đáo riêng, liên tiếp tung ra thị trường những sản phẩm mới thay thế cho sản phẩm cũ, liên doanh với doanh nghiệp khác để tạo ra nét độc đáo của sản phẩm.

+ *Thứ bảy, chữ tín*, doanh nghiệp thực hiện linh hoạt trong khâu hợp đồng, thanh toán như: Quy ước về giá cả, số lượng, kích cỡ, mẫu mã bằng văn bản hoặc bằng miệng hay hình thức thanh toán như bán trả góp, bán chịu, bán gói đầu...

+ *Thứ tám, lợi thế của các yếu tố mới sáng tạo và sự mạo hiểm rủi ro*, doanh nghiệp hy vọng thu được lợi nhuận cao trong tương lai, giảm được áp lực từ phía các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Công cụ này đòi hỏi doanh nghiệp phải có tài năng và bản lĩnh.

Như vậy, các lợi thế cạnh tranh đó là: Lấy chất lượng; rẻ; thông tin; nhanh; mới; nhiều; linh hoạt; lòng tin; nổi tiếng; thúc đẩy; liên doanh; độc đáo; mạo hiểm và bán chịu trong cạnh tranh.

- Các thủ đoạn cạnh tranh:

+ *Một là, Dùng tài chính để thao túng*, doanh nghiệp sẽ bán phá giá với mục tiêu: Thúc đẩy các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm cùng loại đến chỗ phá sản nhằm độc chiếm thị trường, loại bỏ đối tác ra khỏi liên doanh (nếu đó là doanh nghiệp liên doanh) vì phải thu lỗ.

+ *Hai là, Sử dụng mối liên kết để thao túng thị trường*, doanh nghiệp thực hiện sự liên kết để khống chế thị trường, thu lợi nhuận độc quyền cao. Các dạng liên kết:

- Liên kết về giá thành nhằm bóp nghẹt người tiêu dùng;
- Liên kết về vùng tiêu thụ hay cùng nhau phân chia thị trường;
- Liên kết về chất lượng hàng hoá bằng cách cùng nhau giảm chất lượng hàng hoá do đó giảm chi phí đầu vào mà vẫn giữ nguyên giá cũ;
- Liên kết về cung cấp hàng hoá bằng thủ đoạn thống nhất không cung cấp hàng hoá cho một tổ chức thương mại nào đó nhằm gây áp lực về giá bán...

+ *Ba là, Mắc ngoặc với quan chức nhà nước để lũng đoạn thị trường.*

+ *Bốn là, Lợi dụng kẽ hở của pháp luật.* Doanh nghiệp thường lợi dụng sơ hở trong qui định mức thuế đối với các nhóm hàng (tạm nhập, tạm xuất), nghiệp vụ ngân hàng về thế chấp, cho vay, bảo hiểm...

+ *Năm là, Sử dụng các thủ đoạn phi kinh tế khác.*

- Thông tin sai lệch về nguồn gốc, xuất xứ, chất lượng, tính năng của sản phẩm hàng hoá bên đối thủ cạnh tranh. Thể hiện qua hai kênh chính thức và không chính thức.
- Làm giả sản phẩm của đối thủ cạnh tranh với chất lượng thấp, tạo ra những khuyết tật mà sản phẩm thật không có để làm giảm uy tín sản phẩm tiến tới loại trừ đối thủ.
- Sử dụng gián điệp kinh tế để ăn cắp một số công nghệ, chiến lược đầu tư phát triển của đối phương... nhằm tạo ra lợi thế trong ngành.
- Dùng bạo lực để loại trừ đối thủ cạnh tranh từ bỏ quyết định sản xuất kinh doanh nào đó, ở mức đe dọa gây khó khăn trong kinh doanh, ở mức nghiêm trọng có thể làm doanh nghiệp phá sản.

- **Việc sử dụng các công cụ trên dẫn đến tình trạng:**

+ Xử lý linh hoạt các công cụ cạnh tranh sẽ có tác dụng thúc đẩy doanh nghiệp đi lên, tạo động lực tăng trưởng kinh tế;

+ Bằng các thủ đoạn cạnh tranh sẽ dẫn đến tình trạng lẫn lộn lẫn nhau theo kiểu “cá lớn nuốt cá bé”.

3.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo dựng lợi thế cạnh tranh

- Bầu không khí trong nội bộ doanh nghiệp;
- Sức sinh lời của vốn đầu tư;
- Năng suất lao động;
- Lợi thế về chi phí và khả năng hạ giá thành sản phẩm;
- Chất lượng sản phẩm, dịch vụ;
- Kinh nghiệm kinh doanh trên thương trường;
- Sự linh hoạt;

- Vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.2.3. Xây dựng lợi thế cạnh tranh

- Theo K. Ohmae có 4 cách giành lợi thế cạnh tranh cần phải quán triệt trong khi xây dựng chiến lược kinh doanh (CLKD).

- + CLKD tập trung vào những nhân tố then chốt để giành thắng lợi.
- + CLKD dựa vào việc phát huy ưu thế tương đối.
- + CLKD dựa trên cơ sở những nhân tố sáng tạo và khám phá ra vấn đề mới.
- + CLKD xây dựng trên cơ sở khai thác khả năng của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt.

- **Để có được lợi thế cạnh tranh** doanh nghiệp phải hoạt động tốt trên bốn phương diện, nhằm làm giảm chi phí và đa dạng hóa.

- + Hiệu quả cao hơn;
- + Chất lượng cao hơn;
- + Đổi mới nhanh hơn;
- + Đáp ứng cho khách hàng nhanh nhạy: Nhu cầu của khách hàng; Thời gian đáp ứng cho khách hàng; Thiết kế hoàn hảo hơn dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng tốt hơn.

- **Yêu cầu** đối với **doanh nghiệp** khi thực hiện hoạt động trên bốn phương diện trên:

- + Nguồn lực: tài chính, vật chất, nhân sự, công nghệ và các nguồn lực về tổ chức;
- + Khả năng là những kỹ năng của doanh nghiệp trong việc sử dụng các nguồn lực này vào sản xuất. Nó thể hiện trong việc ra quyết định và quản lý trong nội bộ doanh nghiệp.

- **Lợi thế cạnh tranh được kéo dài bao lâu**, và làm thế nào để duy trì được lợi thế đó một cách lâu dài? Câu trả lời phụ thuộc vào ba yếu tố sau: Hàng rào cản trở việc bắt chước; Khả năng của các đối thủ cạnh tranh; Sự năng động của môi trường ngành.

3.2.4. Lựa chọn và sử dụng lợi thế cạnh tranh

- Ngành khối lượng lớn: Tức là doanh nghiệp chỉ giành được một số ít lợi thế, nhưng lại lớn.

- Ngành bí thế: Tức là trong đó chỉ có rất ít lợi thế tiềm ẩn và các lợi thế đều nhỏ.

- Ngành vụn vặt: Tức là doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội để tạo đặc điểm khác biệt, nhưng mỗi cơ hội đều nhỏ.

- Ngành chuyên biệt: Tức là doanh nghiệp có rất nhiều cơ hội tạo đặc điểm khác biệt và mỗi đặc điểm khác biệt có thể đem lại hiệu quả lớn.

Ma trận BCG mới

| Số cách tạo được lợi thế | Nhiều | Vụn vặt | Chuyên biệt |
|--------------------------------|-------|---------|-------------------|
| | Ít | Bí thế | Khối lượng lớn |

Nhỏ

Lớn

Qui mô của lợi thế

+ Theo Milind Lele, doanh nghiệp có khả năng cơ động trong 5 hướng: Thay đổi thị trường mục tiêu, sản phẩm, kênh phân phối, khuyến mãi hay giá cả.

- **Phương pháp doanh nghiệp sử dụng để lựa chọn lợi thế cạnh tranh** đó là phương pháp so sánh cho điểm.

3.3. Các mô hình tạo lợi thế cạnh tranh

3.3.1. Tạo lợi thế về chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm là tổng thể những chỉ tiêu, những thuộc tính của sản phẩm thể hiện mức độ thoả mãn những nhu cầu trong điều kiện tiêu dùng xác định phù hợp với công dụng sản phẩm.

- Chất lượng sản phẩm là vũ khí cạnh tranh quan trọng của các doanh nghiệp trên thị trường vì nó thể hiện sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng về sản phẩm đó.

- Tạo ra sự tin cậy cao về chất lượng sản phẩm.

- Chất lượng là công việc tập thể, họ đối thoại và bàn bạc với nhau với nhau một cách thường xuyên về chất lượng sản phẩm.

- chất lượng sản phẩm được hình thành trong suốt quá trình sản xuất và do nhiều yếu tố quyết định như: Chất lượng nguyên vật liệu; chất lượng hoạt động của máy móc thiết bị; tình trạng ổn định của công nghệ chế tạo và đặc biệt là chất lượng lao động.

3.3.2. Tạo lợi thế bằng nỗ lực marketing

- Khách hàng là nhân tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trên thị trường.

- Doanh nghiệp thường quan tâm đến hoạt động marketing như: Quảng cáo, dịch vụ sau bán hàng... để lôi kéo khách hàng. Do vậy, nó sẽ giúp cho doanh nghiệp đứng vững trên thị trường.

3.3.3. Tạo lợi thế bằng nỗ lực công nghệ - kỹ thuật

Sức cạnh tranh hàng hóa của doanh nghiệp sẽ tăng lên khi giá cả hàng hóa cá biệt của họ thấp hơn giá cả trung bình của thị trường.

- Để có lợi nhuận các doanh nghiệp phải: Tập trung nguồn lực để tăng năng suất lao động; Hạ thấp chi phí đầu vào; Nâng cao chất lượng hàng hóa.

- Doanh nghiệp phải: Thường xuyên cải tiến công cụ lao động; Hợp lý hóa sản xuất; Nhanh chóng ứng dụng những thành quả lao động của khoa học- công nghệ; Quản lý hiện đại vào quá trình sản xuất kinh doanh.

3.3.4. Tạo lợi thế về kinh tế và tài chính

- Đối với hoạt động bán hàng doanh nghiệp sẽ thể hiện trong cả ba giai đoạn: Trước khi bán hàng, trong quá trình bán hàng và sau bán hàng.

+ Trước khi bán hàng các doanh nghiệp phải thực hiện các động tác: quảng cáo, giới thiệu, hướng dẫn thị hiếu khách hàng, các hoạt động triển lãm, trưng bày hàng hóa. Với mục đích nhằm hấp dẫn, lôi cuốn khách hàng đến doanh nghiệp;

+ Trong quá trình bán hàng doanh nghiệp cần phải tôn trọng khách hàng, lịch sự, ân cần và chu đáo. Các dịch vụ thanh toán phải nhanh chóng, chính xác... Phương

thức thanh toán phải linh hoạt, đa dạng bao gồm: thanh toán một lần, thanh toán chậm, bán trả góp, bán có thưởng, thanh toán linh hoạt khi khách hàng trả bằng ngoại tệ;

+ Sau khi bán hàng, phải có những dịch vụ bao bì và giao hàng hóa đến tận tay người mua, các dịch vụ bảo hành, sửa chữa hàng hóa.

- Doanh nghiệp có tài chính tốt sẽ lũng đoạn thị trường, với mục đích dùng sức mạnh tài chính để loại đối phương ra khỏi cuộc chơi, độc chiếm thị trường, và bán phá giá.

- Doanh nghiệp sử dụng mối liên kết kinh tế để khống chế thị trường, thu lợi nhuận cao, như: liên kết về giá, về vùng tiêu thụ hay cùng nhau phân chia thị trường, liên kết về chất lượng hàng hóa bằng cách cùng nhau giảm chi phí đầu vào mà vẫn giữ nguyên giá cũ, liên kết về cung cấp hàng hóa bằng thủ đoạn thống nhất không cung cấp hàng hóa cho một doanh nghiệp thương mại nào đó nhằm gây áp lực về giá bán.

- Doanh nghiệp tạo áp lực về giá cả, chất lượng vật tư hàng hóa của các nhà cung cấp.

Chương 4: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

(Số tiết 09: Trong đó: 06 tiết lý thuyết, 03 tiết thảo luận)

4.1. Phân đoạn chiến lược

4.1.1. Quy trình phân đoạn chiến lược tổng quát

4.1.1.1. Cơ sở của chiến lược cấp doanh nghiệp:

- **Nhu cầu của khách hàng và sự khác biệt hoá sản phẩm** (sẽ thoả mãn cái gì):

+ Nhu cầu của khách hàng là những thứ có thể được thoả mãn thông qua các đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ.

+ Sự khác biệt hoá sản phẩm là quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng việc thiết kế sản phẩm hàng hoá và dịch vụ để thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Doanh nghiệp có thể tạo ra một cái gì đó duy nhất về sản phẩm của mình sao cho chúng có thể thoả mãn nhu cầu của khách hàng theo cách mà các sản phẩm khác không thể đáp ứng được (còn gọi là tính độc nhất). Tính độc nhất có thể gắn với:

* Tính vật lý của sản phẩm;

* Chất lượng hoặc độ tin cậy;

* Vẻ hấp dẫn bề ngoài của sản phẩm;

* Đáp ứng các nhu cầu tâm lý: hãnh diện, nổi tiếng hoặc địa vị.

- **Các nhóm khách hàng và việc phân đoạn thị trường** (ai sẽ được thoả mãn):

Doanh nghiệp phân đoạn thị trường dựa trên những sự khác nhau quan trọng về nhu cầu hoặc sở thích của khách hàng để đạt được lợi thế cạnh tranh.

+ Thị trường có mức độ đồng nhất cao, khá cao và doanh nghiệp áp dụng chính sách không phân biệt đối với toàn bộ thị trường này.

+ Doanh nghiệp có thể chia thị trường thành các bộ phận khác nhau (các đoạn thị trường) và phát triển sản phẩm phù hợp với từng đoạn thị trường.

+ Doanh nghiệp nhìn nhận thị trường bao gồm nhiều đoạn nhưng chỉ tập trung vào phục vụ một đoạn hay một bộ phận thị trường. Đó là chiến lược tập trung.

Doanh nghiệp có thể cung cấp nhiều sản phẩm hơn trên một thị trường, có thể bán với giá thấp để tăng khả năng cạnh tranh.

- **Quyết định về khả năng riêng biệt** (nhu cầu của khách hàng sẽ được thoả mãn như thế nào):

Để đạt được lợi thế cạnh tranh, có 4 cách khác nhau:

+ Đạt được hiệu quả cao hơn;

+ Chất lượng;

+ Đổi mới;

+ Tính thích nghi với người tiêu dùng.

Trong việc lựa chọn chiến lược chung doanh nghiệp phải quyết định tổ chức và phối hợp các khả năng riêng biệt một cách tối ưu nhất để đạt được lợi thế cạnh tranh.

4.1.1.2. Phân đoạn chiến lược

- Các khái niệm và mục tiêu của phân đoạn chiến lược:

+ Đoạn chiến lược (cấp sản phẩm - thị trường) là lĩnh vực hoạt động được đặc trưng bởi sự phối hợp thống nhất các nhân tố thành công.

Là một tập hợp đồng nhất các hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp, tiêu thụ trên một thị trường riêng biệt, có các đối thủ đã xác định và doanh nghiệp có thể xác lập một chiến lược cho lĩnh vực đó.

+ Lĩnh vực hoạt động: đó là cầu của khách hàng mà doanh nghiệp mong muốn thoả mãn và cung cho mục đích này. Lĩnh vực hoạt động chiến lược có thể căn cứ vào : khách hàng, nhu cầu và công nghệ...

+ Nghề nghiệp: tập hợp các năng lực chuyên môn riêng biệt mà nhờ đó, doanh nghiệp có được phương tiện để tồn tại và phát triển.

+ Mục tiêu của phân đoạn chiến lược là cung cấp cho Ban lãnh đạo một cái nhìn tổng quát về thị trường, cạnh tranh...

* Phân đoạn thị trường liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp trong tổng thể của chúng.

* Phân đoạn chiến lược hướng tới việc chia các hoạt động đó thành những nhóm đồng nhất về công nghệ, về thị trường, về cạnh tranh.

* Phân đoạn chiến lược cho phép phát hiện cơ hội tạo ra hoặc mua những hoạt động mới, quyết định phát triển hay từ bỏ hoạt động hiện tại.

* Phân đoạn chiến lược tạo nên những thay đổi ở trung và dài hạn.

- Xác định đoạn chiến lược

+ Lĩnh vực hoạt động chiến lược bao gồm: thị trường và sản phẩm. Định nghĩa sản phẩm và thị trường cần phải được xác định xoay quanh ba tiêu thức chính và một số các tiêu thức khác, đó là:

* **Loại khách hàng có liên quan:** Nó cho phép xác định nhanh chóng xem các hoạt động có cùng hướng tới khách hàng giống nhau hay không. Theo tiêu thức này người ta chia khách hàng thành: khách hàng công nghiệp và khách hàng tiêu dùng cá nhân.

* **Nhu cầu thoả mãn và các tiêu chuẩn mua:** Nó cho phép xác định xem những sản phẩm của các hoạt động có cùng thoả mãn một nhu cầu hay không và sản phẩm đó có tương ứng với cùng một nhóm các tiêu chuẩn mua hay không. Nó sẽ làm rõ sự khác biệt giữa nhu cầu của khách hàng và nhu cầu được thoả mãn.

* **Công nghệ được sử dụng:** Nó là cơ sở để hình thành lên các đoạn chiến lược khác nhau.

-> **Kênh phân phối:** Sẽ tạo ra nhiều khả năng đặc biệt cho doanh nghiệp sản xuất.

-> **Cạnh tranh:**

-> **Thị trường xác đáng:**

-> **Cơ cấu chi phí:**

- Lựa chọn lĩnh vực hoạt động dựa trên bốn tiêu thức:

+ Cầu đối với sản phẩm của lĩnh vực hoạt động;

- + Cung về sản phẩm của lĩnh vực hoạt động;
- + Cơ cấu cạnh tranh của ngành;
- + Tiềm năng tăng trưởng và hiệu quả.

4.1.2. Các mô hình phân tích chiến lược

Có nhiều phương pháp phân tích danh mục đầu tư nhưng chủ yếu là phương pháp ma trận. Đặc biệt là ma trận “tăng trưởng - thị phần” của BCG và bảng “Sức hấp dẫn của thị trường - vị thế cạnh tranh” phát triển bởi General Electric - Mc Kinsey.

4.1.2.1. Ma trận BCG

BCG là tên của một công ty [tư vấn chiến lược](#) (strategy consulting) của Mỹ, **the Boston Consulting Group**. Công ty này thành lập năm 1963 do Bruce Henderson sáng lập. Sau đó, nó nhanh chóng trở thành một trong ba công ty tư vấn chiến lược hàng đầu trên thế giới, bao gồm: McKinsey, Boston Consulting và Mercer. Lĩnh vực chủ yếu của tư vấn chiến lược là: lập kế hoạch kinh doanh chiến lược, hoạch định chiến lược của công ty, hoạch định chiến lược marketing (cấp công ty) v.v... chủ yếu ở tầm CEO - cấp độ cao nhất trong một công ty.

Ma trận BCG gồm: Tốc độ tăng trưởng của thị trường và thị phần tương đối.

- **Thị phần tương đối** cho phép định vị được từng lĩnh vực hoạt động chiến lược (SBU) theo thị phần của nó so với đối thủ cạnh tranh. Đó là tỷ số giữa doanh số của doanh nghiệp so với doanh số của đối thủ cạnh tranh nguy hiểm nhất (thường là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường). Nó thường được thể hiện trên trục hoành.

+ Bên phải trục hoành là các hoạt động có thị phần tương đối nhỏ hơn 1, có nghĩa là các hoạt động này có đối thủ cạnh tranh lớn hơn 1. Các hoạt động này không có một vị trí giá thành thuận lợi, và như vậy có vị thế cạnh tranh khó khăn hơn.

+ Bên trái trục hoành là các hoạt động có vị trí thống lĩnh trên thị trường. Giả thiết ẩn cho sự sắp xếp này là như sau: các hoạt động có vị trí thống trị là các hoạt động có sản lượng cộng dồn lớn nhất, nghĩa là có nhiều kinh nghiệm nhất. Hệ quả của giả thiết này là doanh nghiệp có chi phí sản xuất thấp nhất và lãi nhất trong toàn ngành.

- **Tốc độ tăng trưởng của thị trường:** là một chỉ số đơn giản về nhu cầu nguồn lực của các hoạt động, nó có thể thay đổi theo từng ngành. Để tăng trưởng một hoạt động đòi hỏi phải có đầu tư về tài chính và vốn lưu động.

+ Phần trên biểu thị thị trường có tốc độ tăng trưởng lớn hơn 10%. Lúc này vốn của doanh nghiệp sẽ không đủ để thỏa mãn tất cả những nhu cầu hoạt động.

+ Phần dưới biểu thị thị trường có tốc độ tăng trưởng nhỏ hơn 10%, thì vốn thu được từ các hoạt động là quá đủ cho việc tài trợ các nhu cầu của nó.

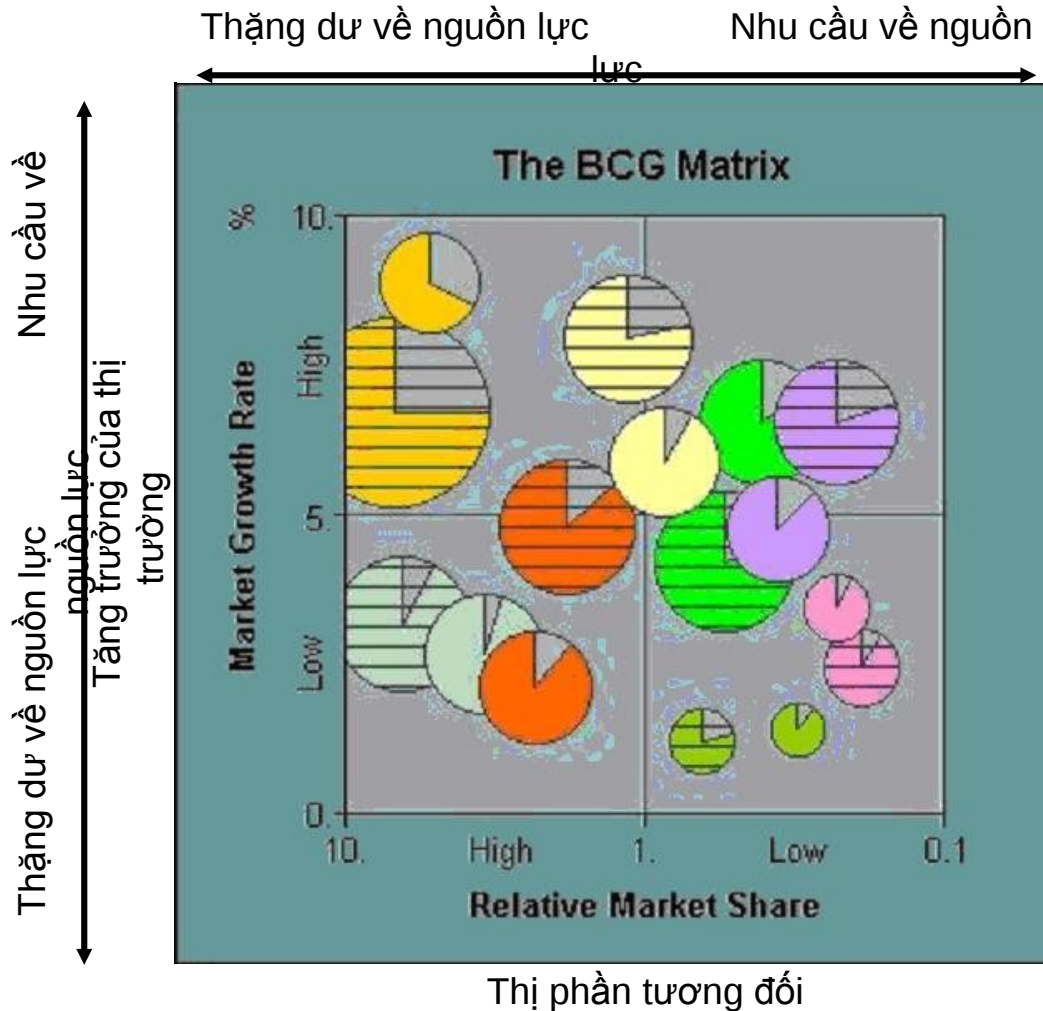
Mỗi vòng tròn biểu thị tương quan thị phần tương đối/tốc độ tăng trưởng thị trường của lĩnh vực hoạt động đó. Diện tích của vòng tròn tỷ lệ thuận với doanh số bán hàng của hoạt động.

Để xác định các ô của ma trận BCG, cần thiết phải tiến hành cụ thể các cơ sở của kinh nghiệm và do đó, cho phép định vị đúng các hoạt động theo tiêu chí về thị trường.

- **Ma trận BCG** bao gồm 4 hoạt động sau:

+ **Ngôi sao**: là hoạt động thống lĩnh về mặt thị phần và có tỷ lệ tăng trưởng cao, là đặc trưng của vị trí mạnh. Do sự tăng trưởng mạnh, các hoạt động này cân bằng về nhu cầu - nguồn lực bởi sự đóng góp về vốn nhờ vị trí thống lĩnh của nó.

+ **Bò sữa**: luôn ở vị trí thống lĩnh nhưng ở trên một thị trường tăng trưởng chậm. Đó là trường hợp của các sản phẩm đang bị già đi nhưng tạo ra nhiều nguồn lực.



+ **Dấu hỏi**: được đặc trưng bởi sự tăng trưởng mạnh nhưng thị phần nhỏ, nó được xem giống như người đại diện tương lai của doanh nghiệp. Vị trí của nó không cho phép tạo nên nhiều nguồn lực mà ngược lại, đòi hỏi nguồn tài chính bổ sung.

+ **Vịt què (chó)**: đó là các hoạt động không tăng trưởng, không vị trí trên thị trường mặc dù cân đối về nguồn lực.



- Các công ty sẽ phải xác định được tốc độ tăng trưởng của từng sản phẩm cũng như thị phần của từng sản phẩm này để đặt vào trong ma trận. Dựa trên ma trận này, BCG đưa ra 4 chiến lược cơ bản:

- *Xây dựng (Build)*: Sản phẩm của công ty cần được đầu tư để củng cố để tiếp tục tăng trưởng thị phần. Trong chiến lược này, đôi khi phải hy sinh lợi nhuận trước mắt để nhắm đến mục tiêu dài hạn. Chiến lược này được áp dụng cho sản phẩm nằm trong phần Dấu hỏi (Question Mark)
- *Giữ (Hold)*: Chiến lược này áp dụng cho sản phẩm nằm trong phần Bữa Sữa (Cash Cow) nhằm tối đa hoá khả năng sinh lợi và sản sinh tiền
- *Thu hoạch (Harvest)*: Chiến lược này tập trung vào mục tiêu đạt được lợi nhuận ngay trong ngắn hạn thông qua cắt giảm chi phí, tăng giá, cho dù nó có ảnh hưởng tới mục tiêu lâu dài của sản phẩm hay công ty. Chiến lược này phù hợp với sản phẩm trong phần Bữa Sữa nhưng thị phần hoặc tăng trưởng thấp hơn bình thường hoặc Bữa Sữa nhưng tương lai không chắc chắn. Ngoài ra, có thể sử dụng cho sản phẩm trong Dấu hỏi nhưng không thể chuyển sang Ngôi sao hay Chú
- *Từ bỏ (Divest)*: Mục tiêu là từ bỏ sản phẩm hoặc bộ phận kinh doanh nào không có khả năng sinh lời để tập trung nguồn lực vào những sản phẩm hay bộ phận có khả năng sinh lời lớn hơn. Chiến lược này áp dụng cho sản phẩm nằm trong phần Dấu hỏi và chắc chắn không thể trở thành Ngôi sao và cho sản phẩm nằm trong phần Chú.

- Tác dụng của ma trận BCG:

+ Ma trận này tạo thuận lợi cho việc phân tích danh mục các hoạt động của doanh nghiệp trong tổng thể của nó.

* Nó cho phép kiểm tra xem liệu các dòng vốn phát sinh từ một số hoạt động có bù đắp được nhu cầu;

* Kiểm tra xem liệu các hoạt động mới có thay thế được các hoạt động suy thoái không.

+ Hình thành các mục tiêu về danh mục hoạt động cũng như các chiến lược cần theo đuổi.

- Nhược điểm của ma trận BCG:

+ Khó khăn trong việc sắp xếp các hoạt động trong bốn loại vừa nêu trên, chính xác hơn đó là việc suy diễn ra vị trí của các hoạt động tương ứng với chiến lược được áp dụng. Chẳng hạn khi hiệu ứng kinh nghiệm thấp thì một vị trí thống lĩnh về thị phần

không có cùng ý nghĩa và cũng không có cùng hệ quả như khi kinh nghiệm có ảnh hưởng lớn tới giá thành.

+ Những điều kiện đặc biệt về giá trong đó có giá của các đối thủ cạnh tranh có thể bù đắp được sự yếu kém của thị trường.

Ma trận BCG đơn giản hóa chiến lược thông qua hai yếu tố là tốc độ tăng trưởng sản phẩm và thị phần. Nó giả định rằng để có được tốc độ tăng trưởng cao thì phải sử dụng nhiều nguồn lực (và tiền) hơn. Nó không chỉ áp dụng cho sản phẩm mà có thể sử dụng để phân tích các bộ phận hay công ty con của một công ty => phân phối lại nguồn lực trong công ty.

4.1.2.2. Ma trận Mc Kinsey - General Electric

Mô hình này được xây dựng trên hai chỉ tiêu tổng hợp: Sức hấp dẫn của thị trường và vị thế cạnh tranh.

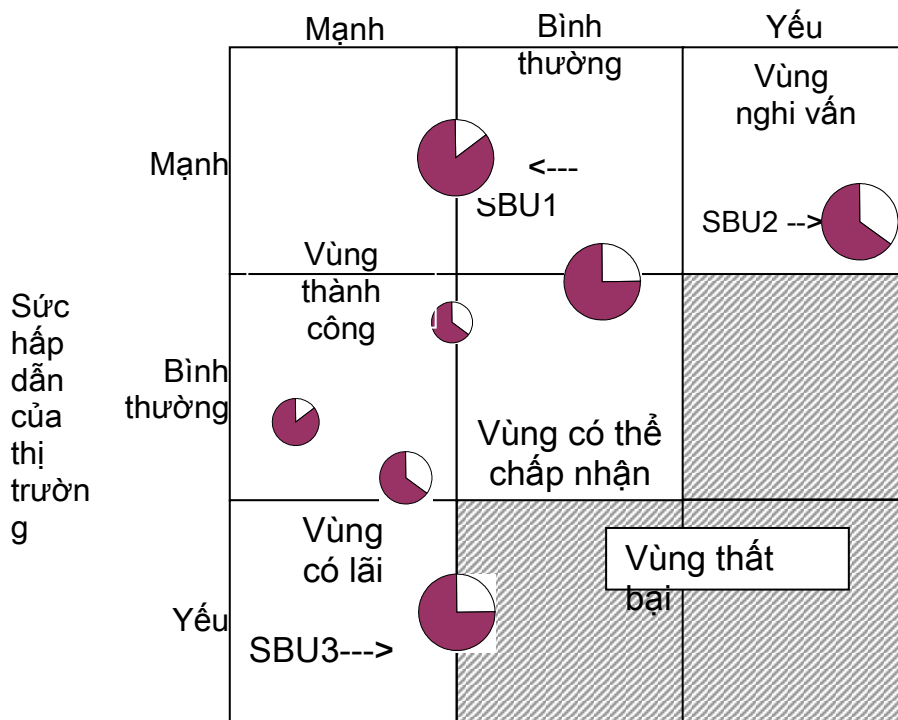
- Mô hình này phân chia thành ba mức độ: Mạnh - Trung bình - Yếu.

+ Hoạt động SBU1 phát triển ở thị trường có nhiều hấp dẫn và có vị thế cạnh tranh cao. Một trong các hoạt động nên đưa ra là duy trì các hoạt động ở vị trí này.

+ Hoạt động SBU3 không phát triển trên cùng một loại thị trường. Sức hấp dẫn của thị trường rất kém. Tuy nhiên vị trí cạnh tranh tốt cho thấy nó không cần bỏ ra nhiều công sức để duy trì lợi nhuận tối đa.

Ma trận 9 ô của General Electric - Mc Kinsey

Thế mạnh cạnh tranh hay vị thế cạnh tranh



- Hoạt động rất đáng quan tâm
- Hoạt động bình thường
- Hoạt động không đáng quan tâm

- Nhìn vào hình vẽ, diện tích của các hình tròn khác nhau là một chỉ số nói lên tầm quan trọng của hoạt động trong tổng doanh thu của doanh nghiệp.

- Trong các hình tròn, chúng ta lại chia ra các phần khác nhau và qui mô của chúng chỉ ra thị phần của hoạt động trong ngành.

Như vậy SBU1 chỉ chiếm 15% tổng thị trường, trong đó SBU3 chiếm 25% tổng thị trường.

Việc thể hiện tổng hợp danh mục các hoạt động đưa ra chỉ số về vị trí của doanh nghiệp và khả năng phát triển của nó trong tương lai.

Một câu hỏi đưa ra: làm thế nào đánh giá được sức hấp dẫn của thị trường và thế mạnh cạnh tranh của hoạt động?

Để làm được điều này, mỗi hoạt động phải được đo lường bởi nhiều biến khác.

- Ví dụ dưới đây được bình luận rất nhiều:

+ Xác định các biến thích hợp để đo được hai khía cạnh: Thế mạnh cạnh tranh và sức hấp dẫn của từng hoạt động. Theo sản phẩm và theo thị trường, các yếu tố sẽ khác nhau; thị trường hàng tiêu dùng sẽ khác với thị trường hàng công nghiệp.

| <i>Ví dụ về các biến ảnh hưởng tới thế mạnh cạnh tranh của một hoạt động</i> | | | |
|---|-----------------|-----------------|----------------------|
| Các biến đo lường thế mạnh cạnh tranh | Tỷ trọng | Đánh giá | Điểm cân bằng |
| Thị phần | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Tỷ lệ tăng trưởng | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Mức đa dạng sản phẩm | - | - | - |
| Hiệu quả của lực lượng bán hàng | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Giá cạnh tranh | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Hiệu quả của quảng cáo và xúc tiến thương mại | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Thuê cơ sở | - | - | - |
| Khả năng sản xuất | - | - | - |
| Năng suất | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Hiệu ứng kinh nghiệm | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Chi phí nguyên vật liệu | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Giá trị gia tăng | - | - | - |
| Chất lượng tương đối của sản phẩm | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Chất lượng nghiên cứu và phát triển | - | - | - |
| Chất lượng nhân sự | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Hình ảnh | 0,10 | 5 | 0,05 |
| | 1,00 | | 4,00 |

| <i>Ví dụ về các biến ảnh hưởng tới sự hấp dẫn của thị trường</i> | | | |
|---|-----------------|-----------------|----------------------|
| Các biến đo lường sức mạnh cạnh tranh | Tỷ trọng | Đánh giá | Điểm cân bằng |
| Qui mô | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Tăng trưởng | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Giá | 0,50 | 2 | 0,10 |
| Cơ cấu cạnh tranh | 0,50 | 5 | 0,25 |
| Khả năng sinh lời | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Tồn thương trước lạm phát | - | - | - |

| | | | |
|--|-------------|---|-------------|
| Tính chất thời vụ | - | - | - |
| Bảo hoà | 0,05 | 5 | 0,25 |
| Khác biệt hoá thị trường | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Khả năng thanh toán của khách hàng | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Xu hướng xã hội | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Ràng buộc pháp lý | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Môi trường xã hội | - | - | - |
| | 1,00 | | 3,60 |

+ Thước đo của từng biến để đánh giá được giá trị.

* Liệu thị trường có phân đoạn hấp dẫn hơn thị trường duy nhất không?

* Liệu một chính sách có giá cao có hay hơn một chính sách có giá thấp hay không?

Mối liên hệ hệ số nhân quả giữa các biến và khía cạnh phải được thiết lập.

+ Mức độ ảnh hưởng đến từng biến phụ thuộc vào tình hình và nhận thức của người lãnh đạo. Các công cụ để giải quyết vấn đề này: sự hiểu biết về tính năng động của cạnh tranh, chất lượng của các lập luận và kinh nghiệm của nhà lãnh đạo.

- Phương pháp tiếp cận này có nhiều khó khăn khác:

+ Hoạt động **“Khuyến nghị”**: chiến lược được hình thành một cách chung chung.

+ Hoạt động **“Thành công”**: chiến lược tăng cường và tăng trưởng.

+ Hoạt động **“Trung gian”**: chiến lược duy trì và chờ đợi.

+ Hoạt động **“Thất bại”**: chiến lược thu lời và giảm đầu tư.

Hạn chế thứ nhất, không cho phép xác định các hoạt động cần thiết để áp dụng cho từng trường hợp.

Hạn chế thứ hai, là nguy cơ hành động một cách tự động trong các quyết định.

Hạn chế thứ ba, khó đánh giá chính xác từng khía cạnh có thể đưa ra một số sai sót phát sinh từ hiện tượng bù trừ giữa các biến thành phần của từng khía cạnh.

4.1.2.3. Tiến hành phân tích danh mục đầu tư

Doanh nghiệp cần thực hiện phân tích theo các bước sau đây:

- Chọn cấp quản lý của tổ chức để phân tích. Doanh nghiệp phải xác định cơ cấu phân vốn đầu tư và các chiến lược tương ứng. Cơ cấu này bắt nguồn từ quản lý loại sản phẩm riêng biệt cho đến cấp doanh nghiệp.

- Xác định cụ thể các đơn vị phân tích hoặc đơn vị kinh doanh chiến lược.

- Lựa chọn trục và phương chiều của ma trận danh mục đầu tư.

- Thu thập số liệu phân tích, thu thập những vấn đề quan trọng như: Mức độ hấp dẫn của ngành, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp, các cơ hội và đe dọa từ thị trường, nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp.

- Dựng và phân tích danh mục đầu tư:

- + Phải xác định vị trí của mỗi hoạt động của doanh nghiệp trên ma trận;
- + Sau đó dự báo về các vị trí tương lai của các hoạt động đó;
- + Phân tích khoảng cách giữa vị trí hiện tại và dự báo của từng hoạt động;
- + Đánh giá sự cân đối tổng thể của danh mục đầu tư theo dự báo.

- Xác định danh mục vốn đầu tư thích hợp. Nó cho phép thực hiện các mục tiêu quan trọng nhất của doanh nghiệp. Chính ở đây vai trò của Ban lãnh đạo là cực kỳ quan trọng.

4.2. Lựa chọn chiến lược đầu tư ở cấp doanh nghiệp

4.2.1. Các nhân tố quyết định lựa chọn chiến lược

- Vị thế cạnh tranh

+ **Thị phần của công ty** càng lớn và vị thế của doanh nghiệp càng mạnh và lãi suất tiềm năng từ đầu tư càng lớn

* Thị phần lớn tạo ra lợi thế qui mô và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm;

* Nó phản ánh số lượng lớn khách hàng và lòng trung thành của họ đối với nhãn hiệu sản phẩm của doanh nghiệp.

+ **Sức mạnh và tính độc nhất** của các khả năng riêng biệt của doanh nghiệp. Nó sẽ dẫn đến cầu về sản phẩm của doanh nghiệp tăng lên và khi đó nó tạo ra thị trường lớn hơn, doanh nghiệp có nhiều tài chính hơn để đầu tư vào việc phát triển khả năng riêng biệt.

Doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh mạnh và thu nhập tăng nếu các đối thủ cạnh tranh khó bắt chước kỹ năng nghiên cứu và phát triển, kỹ năng sản xuất và marketing, kiến thức về khách hàng mục tiêu hoặc doanh nghiệp có uy tín thương trường lớn.

- **Các ảnh hưởng của chu kỳ sống:** Đó là các giai đoạn của chu kỳ sống của ngành: Giai đoạn Phôi thai, giai đoạn Tăng trưởng, giai đoạn Chín muồi và giai đoạn . Mỗi chu kỳ sống gắn với một môi trường ngành cụ thể, biểu thị các cơ hội và các mối đe dọa khác nhau.

4.2.2. Lựa chọn chiến lược đầu tư

| Giai đoạn của chu kỳ sống của ngành | Vị thế cạnh tranh mạnh | Vị thế cạnh tranh yếu |
|-------------------------------------|--|---------------------------------|
| Phôi thai | Tạo lập thị phần | Tạo lập thị phần |
| Tăng trưởng | Tăng thị phần | Tập trung thị trường |
| Chín muồi | Giữ và duy trì hoặc khai thác lợi nhuận | Thu hoạch hoặc thanh lý/loại bỏ |
| Suy giảm | Tập trung thị trường, thu hoạch hoặc giảm đầu tư | Thu hồi, thanh lý hoặc loại bỏ |

- Các chiến lược ở giai đoạn phôi thai

+ Doanh nghiệp thường nhấn mạnh đến sự phát triển của khả năng riêng biệt và chính sách sản phẩm/thị trường.

+ Giai đoạn này nhu cầu đầu tư của doanh nghiệp là rất lớn vì DN phải thiết lập lợi thế cạnh tranh để phát triển khả năng riêng biệt.

+ Mục đích là tạo ra thị phần lớn bằng việc phát triển lợi thế cạnh tranh duy nhất và ổn định để thu hút khách hàng có hiểu biết về sản phẩm của doanh nghiệp.

- Các chiến lược ở giai đoạn tăng trưởng

+ Doanh nghiệp cần củng cố vị thế và tạo ra cơ sở cần thiết để tồn tại trong các giai đoạn sắp tới. Do đó, các doanh nghiệp cần các luồng đầu tư liên tục để duy trì động lực đã được tạo ra từ sự thành công ở giai đoạn phôi thai.

* Các doanh nghiệp khác biệt hoá sản phẩm nhấn mạnh hơn nữa về nghiên cứu và phát triển để gần lợi thế cạnh tranh với chất lượng hoặc tính độc đáo của sản phẩm.

* Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí có thể tăng cường đầu tư vào khâu sản xuất để có thể được hưởng hiệu ứng kinh nghiệm và lợi thế qui mô.

+ Các doanh nghiệp ở vào vị thế cạnh tranh yếu thường tập trung vào chiến lược tập trung để củng cố vị thế của mình, nhằm giảm nhu cầu đầu tư. Nếu quá yếu, doanh nghiệp có thể tìm cách rút khỏi ngành.

- Các chiến lược ở giai đoạn chín muồi hay bão hoà

+ Các doanh nghiệp thường thực hiện giữ và duy trì những chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Họ có thể chi các nguồn lực để phát triển khả năng riêng biệt nhằm giữ vững vị trí là những người dẫn đầu thị trường.

+ Các doanh nghiệp phát triển đồng thời cả hai chiến lược chi phí thấp và dị biệt hoá sản phẩm:

* Các nhà khác biệt hoá sản phẩm tranh thủ lợi thế vị trí mạnh của mình để xây dựng các hệ thống sản xuất linh hoạt nhằm giảm chi phí sản xuất;

* Doanh nghiệp dẫn đầu về chi phí chuyển sang thực hiện khác biệt hoá sản phẩm để mở rộng thị phần bằng việc phục vụ nhiều đoạn thị trường hơn.

- Các chiến lược ở giai đoạn suy giảm

Lý do của sự suy giảm: Sự cạnh tranh nước ngoài và sự thay thế sản phẩm.

+ Các doanh nghiệp thường theo đuổi chiến lược tập trung thị trường và cắt giảm chi phí. Chiến lược tập trung sẽ giúp doanh nghiệp cố gắng cung cấp các sự lựa chọn sản phẩm và thị trường của mình. Nó sẽ giúp cho doanh nghiệp tồn tại trong giai đoạn suy giảm.

+ Doanh nghiệp cần phải hạn chế hoặc giảm đầu tư vào kinh doanh. Doanh nghiệp có thể cắt giảm đòi hỏi ngành hoặc khai thác càng nhiều càng tốt các hoạt động đầu tư trước đây. Phương pháp này đôi khi gọi là *chiến lược thu hoạch* vì doanh nghiệp giảm đến mức tối thiểu tài sản mình đang sử dụng trong kinh doanh và bỏ qua đầu tư vì lợi nhuận tức thì.

+ Nếu doanh nghiệp ở trong tình trạng vị thế cạnh tranh yếu có thể áp dụng chiến lược xoay chuyển hay lật ngược tình thế. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để cạnh tranh trong ngành không và sự cạnh tranh như thế sẽ tốn bao nhiêu chi phí?

Nếu doanh nghiệp này không xoay chuyển được hoặc do vị thế cạnh tranh không thuận lợi hoặc do sản phẩm đang ở giai đoạn cuối của chu kỳ sống, thì hai phương án có thể sử dụng đó là: Thanh lý hoặc giải thể.

4.3. Các chiến lược dài hạn của doanh nghiệp

4.3.1. Chiến lược hợp nhất hay liên kết theo chiều dọc

- Khái niệm

+ Sự hợp nhất theo chiều dọc có nghĩa là một doanh nghiệp tự đảm nhận sản xuất và cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất (hợp nhất ngược chiều) hoặc tự hợp nhất khâu tiêu thụ sản phẩm (hợp nhất xuôi chiều). Hợp nhất liên quan đến chuỗi giá trị gia tăng nào của chuỗi sản xuất từ nguyên liệu thô đến khách hàng.

+ Ngoài ra còn phân biệt hợp nhất từng phần và hợp nhất toàn bộ:

* Hợp nhất từng phần xảy ra khi một doanh nghiệp mua các yếu tố đầu vào từ những nhà cung cấp độc lập bên cạnh các nhà cung cấp chính hoặc khi doanh nghiệp giải quyết đầu ra thông qua những kênh phân phối độc lập bên cạnh những kênh phân phối chính.

* Hợp nhất toàn bộ được thực hiện khi doanh nghiệp sản xuất tất cả các đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất hoặc tự đảm nhận đầu ra thông qua các kênh phân phối riêng.

Lưu ý: Chiến lược hợp nhất không dẫn đến việc thay đổi công nghệ hiện tại của doanh nghiệp.

+ Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp có **hai giải pháp**:

- * Mua lại doanh nghiệp khác;
- * Phát triển nội bộ ở cấp cơ sở kinh doanh.

- Lợi thế và bất lợi

+ Doanh nghiệp thường áp dụng một trong **3 khả năng hợp nhất** (liên kết):

* Liên kết ngược chiều: Chiến lược này cho phép doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các nhà cung cấp và tùy tình hình, có thể mua lại doanh nghiệp cung cấp.

* Liên kết xuôi chiều: Chiến lược này cho phép doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các hoạt động phân phối và tùy tình hình, có thể mua lại doanh nghiệp phân phối.

* Liên kết theo chiều ngang: Tăng sự kiểm soát hoạt động của đối thủ cạnh tranh và thậm chí thực hiện sáp nhập các doanh nghiệp cạnh tranh.

+ Ưu điểm:

* Tạo nên rào cản đối với việc tham gia thị trường của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng.

* Tạo điều kiện thuận lợi cho việc đầu tư vào những tài sản chuyên dụng đem lại hiệu quả cao.

* Đảm bảo chất lượng sản phẩm.

* Nâng cao khả năng tiết kiệm thời gian trong quá trình phối hợp các giai đoạn sản xuất và cung ứng (tạo ra phản ứng linh hoạt của doanh nghiệp).

+ **Đề liên kết thành công**, các quyết định đưa ra dựa trên các tiêu chuẩn về hiệu suất, hiệu quả và mức độ không chắc chắn.

* Hiệu suất: Chi phí khai thác và kinh doanh.

* Hiệu quả: Ở cấp doanh nghiệp, như: Chi phí cơ hội, khả năng yêu cầu, quản lý nguồn nhân lực; ở cấp lĩnh vực hoạt động: Chất lượng, độ linh hoạt...

+ **Nhược điểm:**

* Để thực hiện tốt công việc đòi hỏi phải có sự đầu tư và như vậy nó gây sức ép rất lớn đến nguồn lực của doanh nghiệp (mọi người có thể chệnh mảng trong công việc).

* Gây ra tình trạng hết sức phức tạp trong công tác quản lý. Nó sẽ nảy sinh nhiều vấn đề trong các công đoạn sản xuất và tổ chức.

* Khi công nghệ thay đổi nhanh chóng, chiến lược liên kết tạo ra sự gắn kết với công nghệ lạc hậu.

* Tạo ra sự bất ổn trong trường hợp doanh nghiệp bị suy thoái.

4.3.2. Chiến lược đa dạng hoá

Là tập trung đầu tư vào nhiều ngành, nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau nhằm san sẻ rủi ro và phát triển thị trường.

Áp dụng khi doanh nghiệp đó có ưu thế cạnh tranh và không thể phát triển với các thị trường và sản phẩm hiện tại.

- Điều kiện thực hiện:
 - + Vốn kinh doanh lớn;
 - + Có năng lực quản lý kinh doanh phức hợp;
 - + Tính toán thận trọng trước khi đầu tư các nguồn lực;
 - + Đa dạng hóa phải dựa trên cơ sở chuyên môn hóa.
- Đa dạng hóa bao gồm:
 - + **Đa dạng hóa đồng tâm:** Là chiến lược tăng trưởng bằng cách hướng tới thị trường mới với những sản phẩm mới có công nghệ và marketing phù hợp.
 - + **Đa dạng hóa ngang:** Là chiến lược tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường đang tiêu thụ những sản phẩm không liên quan gì về mặt công nghệ với sản phẩm hiện có.
Ví dụ: doanh nghiệp kinh doanh trải thảm nền nhà có thể kinh doanh thêm đồ thủy tinh màu, đồ giả cổ để trang trí nhà
 - + **Đa dạng hóa hỗn hợp:** Là chiến lược tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với những sản phẩm đang kinh doanh. Tức là đa dạng hóa với những sản phẩm mới, thị trường mới, công nghệ mới và ngành kinh doanh mới.
- Ưu điểm:
 - + Tạo ra giá trị bằng việc mua lại và tái cấu trúc doanh nghiệp;

- + Cho phép dn thực hiện chuyển giao năng lực, kinh nghiệm vào lĩnh vực hoạt động mới có liên quan hoặc không có liên quan đến lĩnh vực hoạt động;
- + Cho phép doanh nghiệp chia sẻ và phân bổ chi phí cho nhiều hoạt động, và do đó đạt mức chi phí thấp cho một đơn vị sản phẩm.
- Nhược điểm:
 - + Thiếu sự hài hoà về chiến lược giữa các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp và do đó cản trở sự phát triển của tất cả các lĩnh vực.
 - Các doanh nghiệp độc lập có thể đạt hiệu quả cao khi chưa có quan hệ đa dạng hoá kết hợp;
 - Các doanh nghiệp sản xuất khác nhau nhưng vẫn phải theo chỉ thị trung của doanh nghiệp.
 - + Nguy cơ giảm thu nhập của chủ sở hữu nếu chi phí thâm nhập vào hoạt động mới quá cao.

4.3.3. Chiến lược liên minh và hợp tác

Được vận dụng khi các đối thủ có khả năng khác nhau (vốn, tri thức, công nghệ...) nhưng cần thiết có một nỗ lực chung. Nó thường được biểu hiện dưới hình thức hợp đồng dài hạn, nó cho phép doanh nghiệp giảm bớt chi phí quản lý các giai đoạn khác nhau của quá trình tạo ra giá trị.

Hợp tác trong:

- + Nghiên cứu những lĩnh vực công nghiệp (40% tổng số các hợp đồng);
- + Hợp tác trong sản xuất kinh doanh (25% tổng số các hợp đồng);
- + Hợp tác trong lĩnh vực marketing (10% tổng số hợp đồng).
- Mục tiêu là tối thiểu hoá chi phí là một giải pháp hữu ích. Các chi phí:
 - + Chi phí phối hợp ;
 - + Chi phí kiểm tra ;
 - + Chi phí kế hoạch hoá;
 - + Chi phí học việc ;
 - + Chi phí theo dõi các hoạt động của doanh nghiệp;
 - + Chi phí đàm phán ;
 - + Chi phí soạn thảo văn bản;
 - + Chi phí thiết lập quan hệ với các nhà cung cấp hoặc gia công...

Lưu ý thuộc tính giao dịch (Williamson): Tần số giao dịch, mức độ không chắc chắn; nhân lực hạn chế các nhà quản lý trong việc diễn giải và xử lý những vấn đề phức tạp, bản chất cơ hội chủ nghĩa của các tác nhân.

4.3.4. Quá trình lựa chọn chiến lược

BI. Nhận biết chiến lược hiện tại của doanh nghiệp:

- + Nghiên cứu các cơ hội và đe dọa;
- + Nghiên cứu các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.

B2. Tiến hành phân tích cơ cấu hay danh mục đầu tư: nghiên cứu và phân tích các khả năng đầu tư khác nhằm phân bổ tối ưu nhất các nguồn lực doanh nghiệp.

B3. Lựa chọn chiến lược doanh nghiệp:

- + Sức mạnh và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp;
- + Mục tiêu cần đạt được;
- + Thái độ và khả năng của Ban lãnh đạo và các bên liên quan;
- + Nguồn tài chính và các khả năng khác;
- + Mức độ lệ thuộc bên ngoài;
- + Thái độ và phản ứng của các tác nhân liên quan;
- + Thời điểm.

4.4. Các chiến lược kinh doanh

4.4.1. Chiến lược theo vị thế cạnh tranh

4.4.1.1. Các doanh nghiệp thủ lĩnh

- Doanh nghiệp thủ lĩnh là người có nhiều điều kiện chi phối nắm tương quan thế lực trong ngành tạo ra nhiều lợi thế và có vị thế cạnh tranh mạnh trên thị trường.

- Nếu doanh nghiệp chọn mục tiêu tăng trưởng nhanh và chiến lược tập trung, thì các nhà lập kế hoạch marketing lựa chọn một trong hai mục tiêu sau:

+ Tìm cách mở rộng qui mô của toàn thị trường như: Thu hút thêm khách hàng; nghiên cứu tìm ra công dụng mới của sản phẩm hoặc tăng số lượng sản phẩm trong một lần sử dụng.

+ Doanh nghiệp có thể tăng thị phần nhằm đạt mục tiêu tăng trưởng nhanh.

- Bốn chiến lược bao quát nhằm bảo vệ thị trường:

+ *Chiến lược đổi mới*: doanh nghiệp luôn cố gắng dẫn đầu ngành trong các lĩnh vực phát triển sản phẩm mới, dịch vụ và các kênh và phương pháp phân phối mới.

+ *Chiến lược củng cố*: Giữ vững giá hợp lý và đưa ra những sản phẩm với qui mô, hình thức và mẫu mã mới.

+ *Chiến lược đối đầu*: Phản ứng nhanh, nhạy và trực tiếp trước các đối thủ thách thức, như cạnh tranh về khuyến mãi và về giá.

+ *Chiến lược người đứng đầu*: Hướng vào việc tận dụng lợi thế trong một ngành đang suy thoái mà cấu trúc của nó cho phép có một hoặc một số doanh nghiệp còn tồn tại có khả năng thu được lợi nhuận cao hơn mức trung bình và những đối thủ cạnh tranh mặt đối mặt thực tế là người đứng đầu.

- Các bước chiến thuật:

+ Đầu tư vào các hoạt động cạnh tranh về giá, tiếp thị hoặc các lĩnh vực khác;

+ Mua thị phần bằng cách mua lại các đối thủ cạnh tranh hoặc các dây truyền sản xuất của họ với mức giá cao hơn nếu họ bán cho bất kỳ chỗ khác: điều này có tác dụng làm giảm các hàng rào cản rút lui cho các đối thủ cạnh tranh.

+ Mua lại và dừng hoạt động sản xuất của các đối thủ cạnh tranh khác.

+ Giảm các trở ngại rút lui cho các doanh nghiệp khác: Vui lòng sản xuất các phụ kiện cho những sản phẩm của họ, tiếp quản những hợp đồng dài hạn, sản xuất cho họ

những sản phẩm mang nhãn hiệu hàng hóa của họ để các đối thủ cạnh tranh có thể đóng cửa những hoạt động sản xuất của họ.

- + Thể hiện những quyết tâm ở lại trong ngành bằng những tuyên bố hoặc hành vi công khai.

- + Thể hiện rõ sức mạnh hơn hẳn qua các nước đi cạnh tranh, điều này có tác dụng đẩy lùi mọi nỗ lực của các đối thủ cạnh tranh khác trong cuộc chiến.

- + Phát triển và bộc lộ những thông tin làm giảm sự không chắc chắn về suy thoái trong tương lai, điều này làm giảm khả năng các công ty khác đánh giá quá cao triển vọng của ngành và ở lại trong ngành.

- + Làm tăng độ mạo hiểm cho các công ty khác trong việc ở lại ngành bằng một việc làm nảy sinh nhu cầu về tái đầu tư cho các sản phẩm mới hoặc cải tiến trong công nghệ.

4.4.1.2. Các doanh nghiệp thách đấu

- **Là các doanh nghiệp lớn** nhưng không phải là doanh nghiệp số một trên thị trường, các mục tiêu tăng trưởng nhanh ở cấp công ty và chiến lược tăng trưởng tập trung rất phù hợp cho việc mở rộng thị phần.

- **Giành thị phần từ những hãng nào, dựa trên những phương pháp như:**

- + Tấn công vào những đối thủ đứng đầu thị trường một cách trực tiếp và chính diện;

- + Thu tóm thị phần từ các đối thủ cạnh tranh nhỏ khác và yếu thế hơn;

- + Tránh đối đầu trực tiếp.

- **Các chiến lược quan trọng nhất:**

- + Giữ giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh;

- + Đổi mới (hoặc cải tiến) sản phẩm hoặc kích thích các nhu cầu mới;

- + Cải thiện dịch vụ, nhất là giao nhanh hơn đến tận tay khách hàng nào có ý thức về dịch vụ;

- + Bố trí lực lượng bán hàng tốt hơn và rộng lớn hơn, hoặc xây dựng hệ thống phân phối tốt hơn;

- + Tăng cường và cải tiến công tác quảng cáo và khuyến mãi.

- **Yêu cầu đối với quá trình thực hiện chiến lược giành thị phần:**

- + Tránh hành động quá chậm;

- + Làm chưa đúng mức;

- + Làm không trôi chảy;

- + Không đánh giá hết đối thủ cạnh tranh;

- + Không xác định được điểm dừng.

- **Những câu hỏi đặt ra khi đưa ra các chiến lược có tính thách đấu và đe dọa các đối thủ cạnh tranh.**

- + Khả năng trả đũa có thể xảy ra đến mức nào?

- + Những hành động trả đũa sẽ được tung ra nhanh chóng đến mức nào?

- + Những hành động trả đũa có hiệu quả tiềm tàng đến mức nào?

+ Những hành động trả đũa sẽ căng thẳng tới mức nào? ở đây sự căng thẳng đề cập tới mức độ mà đối thủ cạnh tranh sẵn sàng trả đũa một cách mãnh liệt kể cả khi họ bị tổn hại.

+ Liệu có thể tác động tới sự trả đũa đó hay không?

- **Đối lập với tấn công là vấn đề tự vệ:** Tự vệ chính là việc tạo ra cho mình tình huống mà ở đó đối thủ cạnh tranh thực sự đã thực hiện chiến lược không sáng suốt và việc tự vệ có kết quả nhất là ngăn chặn mọi cuộc đấu.

4.4.1.3. Các doanh nghiệp đi sau

- **Mục tiêu marketing** là bảo vệ thị phần hiện có của mình, các doanh nghiệp thường không ngừng phấn đấu giữa các khách hàng hiện có và tìm kiếm thị phần nhờ khách hàng mới

- **Chiến lược kinh doanh của họ có những nước đi mang tính hợp tác và không đe dọa:**

+ Những nước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp và cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh kể cả khi đối thủ cạnh tranh không thực hiện những nước đi đó. Nó ít mạo hiểm nếu như có thể xác định được những nước đi như vậy.

+ Những nước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp và chỉ cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh kể cả khi đối thủ cạnh tranh chỉ khi số các đối thủ đó cùng thực hiện.

- Đánh giá ảnh hưởng của nước đi đối với từng đối thủ cạnh tranh;
- Đánh giá sức ép đối với từng đối thủ cạnh tranh khi bỏ qua lợi ích của việc hợp tác để tìm kiếm lợi ích có thể có trong việc chơi trội.

+ Những nước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp vì các đối thủ cạnh tranh sẽ không thực hiện chúng.

- **Những nước đi sẽ được coi là không có tính đe dọa nếu:**

+ Các đối thủ cạnh tranh thậm chí còn không để ý tới bởi những sự điều chỉnh chủ yếu mang tính nội bộ đối với doanh nghiệp đưa ra nước đi đó.

+ Các đối thủ cạnh tranh không quan tâm lo lắng tới các nước đi đó bởi họ có nhận thức và giả thiết riêng về ngành và về phương sách cạnh tranh ở đó.

+ Hạt động của các đối thủ cạnh tranh chỉ bị suy giảm chút ít (nếu có) tính theo các tiêu thức riêng của họ.

4.4.1.4. Các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường

- Các doanh nghiệp này cố gắng tìm kiếm và chiếm các vị trí nhỏ trên thị trường mà dường như các doanh nghiệp lớn bỏ qua hoặc không chú ý tới.

+ Doanh nghiệp áp dụng hình thức chuyên môn hoá theo đặc điểm khách hàng, địa lý, mặt hàng, phẩm chất hàng hoá, dịch vụ và chất lượng hàng hoá.

+ Doanh nghiệp áp dụng hình thức chia cắt thị trường một cách công phu, sử dụng nguồn vốn nghiên cứu một cách hiệu quả, chọn mức tăng trưởng một cách kỹ càng, sử dụng người tổng giám đốc điều hành giỏi có kinh nghiệm trong quản lý.

- Mục tiêu của chiến lược này là xác định được một đoạn thị trường mà ngay cả trong giai đoạn suy thoái nó không những giữ được mức cầu ổn định hoặc suy giảm rất chậm mà còn có tính cấu trúc cho phép có lợi nhuận cao.

Sau đó doanh nghiệp sẽ đầu tư để xây dựng vị trí của nó trong giai đoạn này, và có thể áp dụng một số hành động trong chiến lược “Người đứng đầu”.

4.4.2. Các chiến lược kinh doanh

Doanh nghiệp làm thế nào để đáp lại những hành động của các đối thủ cạnh tranh trong ngành mà những đối thủ này đang tìm cách để tối đa hóa lợi thế cạnh tranh và khả năng sinh lãi của chính họ.

- Cần làm rõ các doanh nghiệp hoạt động trong ngành mạnh mẽ sẽ cố gắng phát triển chiến lược cạnh tranh hỗ trợ cho chiến lược phát triển tổng quát.

- Cần xem xét những thách thức đối với việc phát triển lợi thế cạnh tranh trong các ngành phôi thai và tăng trưởng.

- Cần xem xét bản chất của mối quan hệ cạnh tranh trong ngành công nghiệp chín muồi. Xem xét các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kinh doanh tổng quát thành công có thể áp dụng các phương thức cạnh tranh như thế nào để quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau trong cạnh tranh thuộc mỗi ngành.

- Đánh giá những vấn đề về quản lý chiến lược cạnh tranh chung của một doanh nghiệp ở trong ngành suy giảm, nơi mà cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là rất cao vì nhu cầu thị trường xuống.

4.4.2.1. Chiến lược trong ngành mạnh mẽ

- **Ngành mạnh mẽ** là ngành bao gồm một số lượng lớn các công ty vừa và nhỏ (không có công ty nào chi phối thị trường).

Ví dụ: Cho thuê băng đĩa nhạc, ăn uống, dịch vụ pháp luật...

- **Một số lý do tại sao ngành lại chỉ gồm những doanh nghiệp nhỏ:**

+ Ngành ít có lợi thế về qui mô (bất lợi do qui mô lớn);

+ Rào cản đi vào thị trường thấp và dễ duy trì sự mạnh mẽ của ngành.

- **Nguyên tắc của những doanh nghiệp trong ngành là:** Chuyên môn hoá theo nhóm khách hàng, nhu cầu khách hàng hay theo vùng địa lý, do đó mỗi doanh nghiệp chuyên doanh hẹp hoạt động ở trong các phân đoạn thị trường vùng hay địa phương.

- **Các chiến lược thường được áp dụng là:** Phát triển hệ thống kinh doanh; Cấp quyền kinh doanh; Hợp nhất.

+ **Phát triển hệ thống kinh doanh:** Công ty Wal-Mart Stores (nước Mỹ) đã áp dụng chiến lược này để nhận được lợi thế của chiến lược chi phí thấp: Họ thiết lập mạng lưới các cửa hàng kết nối với nhau và hoạt động như một công ty lớn.

- Qui mô và quyền lực của Wal - Mart đã cho phép công ty đàm phán để giảm giá mua và giúp quảng bá hình ảnh của công ty trên toàn thế giới.
- Công ty có thể vượt qua rào cản về chi phí vận chuyển cao bằng cách xây dựng các trung tâm phân phối vùng mà những trung tâm này có thể làm giảm thiểu

chi phí tồn kho và tối đa hoá khả năng đáp ứng nhu cầu của các cửa hàng và các khách hàng.

- Công ty khai thác được lợi thế nhờ qui mô từ việc chia sẻ các kỹ năng quản lý giữa các cửa hàng thuộc hệ thống kinh doanh và từ việc quảng cáo trên phạm vi quốc gia chứ không phải chỉ trong một vùng.

+ *Cấp quyền kinh doanh*: Lợi thế cạnh tranh đến từ chiến lược cấp quyền kinh doanh của Công ty McDonald's giúp kiểm soát chi phí theo vùng, từ chiến lược khác biệt hoá sản phẩm bằng cách marketing trên toàn quốc,

- Hoạt động của một cửa hàng sở tại vừa được quản lý vừa được sở hữu bởi một người. *Khi người chủ cũng là người quản lý*, người đó được khuyến khích mạnh mẽ để kiểm soát doanh nghiệp một cách chặt chẽ và bảo đảm rằng chất lượng và tiêu chuẩn mang tính nhất quán cao để cho nhu cầu của khách hàng luôn luôn được thoả mãn. chiến lược này giúp doanh nghiệp duy trì được tính độc nhất của sản phẩm.
- Cấp quyền kinh doanh giúp *giảm sự khó khăn* của việc duy trì sự kiểm soát, tính độc nhất của sản phẩm và tính không thể thiếu của nhiều cửa hàng nhỏ.
- Cấp quyền kinh doanh *giúp giảm nhẹ gánh nặng* về tài chính do việc mở rộng qui mô, và vì vậy cho phép công ty tăng trưởng nhanh.
- Công ty khác biệt hoá sản phẩm có thể khai thác lợi thế kinh tế về quảng cáo, mua hàng, quản lý và phân phối của một công ty lớn.

+ *Hợp nhất*: Dillard's lựa chọn chiến lược hợp nhất theo chiều dọc để củng cố các ngành kinh doanh của mình. Các doanh nghiệp thường hợp nhất với các doanh nghiệp nhỏ trong ngành để hình thành lên doanh nghiệp lớn (Công ty đa quốc gia). Chiến lược này giúp doanh nghiệp khai thác lợi thế nhờ qui mô hay giành lấy thị trường trên phạm vi quốc gia cho sản phẩm của họ. Và doanh nghiệp có khả năng theo đuổi chiến lược chi phí thấp hay khác biệt hoá sản phẩm.

4.4.2.2. Chiến lược trong ngành phôi thai và tăng trưởng

Các ngành phôi thai được tạo ra bởi sự đổi mới của các doanh nghiệp tiên phong.

Ví dụ: Apple đã tạo ra thị trường cho máy tính cá nhân, Xerox tạo ra thị trường cho máy Photocopy, McDonald's tạo ra thị trường cho loại thực phẩm ăn nhanh.

- **Vấn đề chính đối với các doanh nghiệp đổi mới** trong ngành phôi thai là làm sao để khai thác đổi mới và tạo lập lợi thế cạnh tranh dài hạn dựa trên chi phí thấp hoặc sự khác biệt hoá sản phẩm. **Ba chiến lược chính:**

+ *Chiến lược tự phát triển và tiếp thị sự đổi mới*;

+ *Chiến lược phát triển và tiếp thị sự đổi mới* cùng với các doanh nghiệp khác thông qua việc hình thành đồng minh chiến lược hoặc liên doanh;

+ *Chiến lược bán bản quyền đổi mới* cho các doanh nghiệp khác và để những doanh nghiệp này phát triển thị trường.

- **Sự lựa chọn chiến lược dựa trên các yếu tố:**

+ Doanh nghiệp đổi mới có các tài sản bổ sung để khai thác thành quả đổi mới và nhận được lợi thế cạnh tranh hay không?

+ Mức độ khó khăn đối với các doanh nghiệp trong việc bắt chước đổi mới hay là rào cản đối với việc bắt chước là như thế nào?

+ Có các đối thủ có khả năng bắt chước đổi mới một cách nhanh chóng hay không?

* Tài sản bổ sung: là những tài sản cần có để khai thác thành công thành quả đổi mới và giành lợi thế cạnh tranh. Tài sản bổ sung bao gồm: Công nghệ tiếp thị; lực lượng bán hàng; khả năng đi vào hệ thống phân phối; hệ thống hỗ trợ và dịch vụ sau khi bán. Tài sản bổ sung quan trọng nhất là năng lực sản xuất có thể cạnh tranh để đáp ứng nhu cầu sản phẩm tăng cao trong khi vẫn duy trì được chất lượng sản phẩm cao.

Tuy nhiên, phát triển tài sản bổ sung là rất tốn kém và doanh nghiệp thường cần nhiều vốn cho mục đích này.

* Rào cản sự bắt chước: là những yếu tố ngăn trở các đối thủ bắt chước khả năng của doanh nghiệp.

Rào cản sự bắt chước giúp cho doanh nghiệp đổi mới có thời gian để tạo lập lợi thế cạnh tranh và xây dựng nhiều rào cản bền vững hơn trên thị trường mới được phát triển.

Rào cản về Công nghệ (Bằng phát minh, sáng chế...), Phát triển các sản phẩm và quy trình mới một cách bí mật.

* Các đối thủ cạnh tranh có khả năng: khả năng của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước đổi mới phụ thuộc vào hai yếu tố: Các kỹ năng nghiên cứu phát triển, khả năng khai thác những tài sản bổ sung.

-> Các kỹ năng nghiên cứu phát triển là khả năng của đối thủ cạnh tranh về việc khám phá ra những kỹ thuật đổi mới nhằm phát hiện ra nó hoạt động như thế nào và nhanh chóng phát triển sản phẩm mới cạnh tranh.

-> Khả năng khai thác tài sản bổ sung: Marketing, công nghệ bán hàng, năng lực sản xuất là một trong những nhân tố quyết định tốc độ bắt chước.

+ Ba chiến lược đổi mới:

* *Chiến lược một mình phát triển và tiếp thị sản phẩm mới* mang nhiều ý nghĩa nhất khi các rào cản sự bắt chước đổi mới là cao, khi doanh nghiệp đổi mới có các tài sản bổ sung để phát triển đổi mới và khi số lượng các doanh nghiệp bắt chước là hạn chế.

* *Chiến lược phát triển và tiếp thị sản phẩm đổi mới cùng với các doanh nghiệp khác thông qua đồng minh chiến lược hay liên doanh* có ý nghĩa khi rào cản sự bắt chước là cao, có một vài đối thủ cạnh tranh có tiềm lực và doanh nghiệp đổi mới thiếu các tài sản bổ sung.

* *Chiến lược cấp giấy phép kinh doanh thành quả đổi mới*, có ý nghĩa nhất khi các rào cản sự bắt chước là thấp, doanh nghiệp đổi mới thiếu các tài sản bổ sung và có nhiều đối thủ cạnh tranh có tiềm năng.

4.4.2.3. Chiến lược trong ngành trưởng thành

Ngành trưởng thành thường được thống trị bởi một số lượng nhỏ các doanh nghiệp lớn. Mặc dầu ngành có thể bao gồm các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các doanh nghiệp lớn quyết định bản chất cạnh tranh của ngành vì những doanh nghiệp này có thể ảnh hưởng đến 5 lực lượng cạnh tranh.

Trong ngành này các doanh nghiệp sử dụng biện pháp cạnh tranh để tối đa hoá lợi thế cạnh tranh trong cơ cấu cạnh tranh của ngành.

Đối với ngành trưởng thành chúng ta cần phải hiểu:

- + Làm thế nào để các doanh nghiệp lớn củng cố được cạnh tranh trong ngành để ngăn cản sự xâm nhập thị trường của các đối thủ khác;
- + Ngăn ngừa dư thừa công suất sản xuất trong ngành;
- + Chiến tranh về giá mà những cái này sẽ làm tổn hại đến tất cả các doanh nghiệp.

- Chiến lược ngăn cản gia nhập ngành trưởng thành:

+ *Tăng chủng loại sản phẩm*: tức là sản xuất nhiều loại sản phẩm để ngăn cản gia nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh.

+ *Giảm giá*: Bắt đầu bằng việc tính giá cho một sản phẩm để thu nhiều lợi nhuận trong ngắn hạn và sau đó giảm giá mạnh để đồng thời chiếm lĩnh thị phần và ngăn cản các đối thủ đi vào thị trường.

+ Duy trì năng lực sản xuất dư thừa: Tức là tăng sản lượng và giảm giá cho tới khi đối thủ gia nhập thị trường không có lãi.

Năng lực sản xuất dư thừa là yếu tố chính ảnh hưởng mức cạnh tranh trong ngành vì nó có thể dẫn đến cắt giảm giá và lợi nhuận ngành giảm.

- Chiến lược quản lý các đối thủ cạnh tranh trong ngành trưởng thành

+ *Phát tín hiệu về giá*: Là một qui trình các doanh nghiệp sử dụng để chuyển tải ý định của họ tới những doanh nghiệp khác về chiến lược định giá và họ sẽ cạnh tranh như thế nào trong tương lai hay họ sẽ phản ứng lại các hoạt động cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh trong ngành như thế nào.

* Doanh nghiệp có thể sử dụng kiểu phát tín hiệu về giá thông báo rằng họ sẽ phản ứng một cách mạnh mẽ đến các hoạt động cạnh tranh của đối thủ - những hoạt động cạnh tranh đe dọa họ;

* Doanh nghiệp phát tín hiệu về giá cho phép một cách gián tiếp các doanh nghiệp phối hợp các hoạt động của họ và tránh các hoạt động cạnh tranh tốn kém mà những hoạt động này sẽ dẫn đến sự đổ vỡ trong chính sách định giá của ngành.

+ *Lãnh đạo giá*: Là sự đảm nhận trách nhiệm về hình thành giá cả cho ngành của một số doanh nghiệp. Đó là một cách phát tín hiệu về giá nhằm tăng cường khả năng sinh lợi của chính sách thị trường/sản phẩm giữa các doanh nghiệp trong một ngành đã phát triển. Nó giúp cho các doanh nghiệp có chi phí sản xuất cao tồn tại mà không cần phải cố gắng để nâng cao hiệu suất và hiệu quả của nó.

+ *Cuộc cạnh tranh phi giá cả*: Tức là những doanh nghiệp dựa vào sự khác biệt của sản phẩm để ngăn chặn các doanh nghiệp mới gia nhập thị trường và khống chế tranh đua trong ngành.

- Chiến lược thâm nhập thị trường: Tức là một doanh nghiệp tập trung vào việc mở rộng thị phần của nó trong các thị trường sản phẩm hiện tại.
- Chiến lược phát triển sản phẩm: Là việc sáng tạo ra sản phẩm mới hoặc cải tiến sản phẩm để thay thế sản phẩm hiện hành. Là yếu tố quan trọng để duy trì sự khác biệt của sản phẩm và tăng thị phần.
- Chiến lược phát triển thị trường: Có liên quan đến việc tìm ra phân đoạn thị trường cho sản phẩm của doanh nghiệp.
- Chiến lược phát triển nhiều chủng loại sản phẩm: Có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp lớn đều có một loại sản phẩm ở mỗi phân đoạn thị trường.

+ *Kiểm soát năng lực sản xuất*: Tức là tác động lên sản lượng của ngành.

- Công suất sản xuất dư thừa cũng có thể bị gây ra do nhu cầu giảm xuống.
- Các nhân tố tạo ra năng lực sản xuất dư thừa: Nhân tố công nghệ, Các nhân tố cạnh tranh (Gia nhập ngành).
- Lựa chọn chiến lược kiểm soát năng lực sản xuất: Mỗi công ty phải tự mình cố gắng khống chế đối thủ và trì hoãn sự khởi đầu, hoặc các doanh nghiệp phải cùng tìm ra các biện pháp phối hợp với nhau để có thể cùng thấy được lợi ích chung về các hoạt động của họ.

4.4.2.4. Chiến lược cung cấp và phân phối trong ngành chín muồi

- Khi một ngành đã hợp nhất bao gồm một ít doanh nghiệp lớn thì ngành đó giành được thế mạnh đối với các khách hàng và các nhà cung cấp.

- Những người cung cấp trở nên phụ thuộc vào ngành trong việc bán các sản phẩm đầu ra của họ và khách hàng trở nên phụ thuộc vào ngành trong việc mua hàng của ngành.

- Chiến lược hợp nhất theo chiều dọc áp dụng đối với những doanh nghiệp muốn nắm quyền cung cấp và nắm các hoạt động phân phối, từ đó doanh nghiệp có khả năng quản lý được các chiến lược về chi phí, giá cả và phi giá cả, đồng thời tăng được uy tín và chất lượng sản phẩm.

4.4.2.5. Chiến lược trong các ngành đã bị suy thoái

- **Tính chất khốc liệt của sự giảm sút:**

+ Cạnh tranh trong ngành suy thoái khốc liệt hơn trong các ngành khác;

+ Cạnh tranh là khốc liệt hơn trong các ngành suy giảm mà lại có rào ngăn cản cao, do đó không thể rút lui khỏi thị trường. Năng lực sản xuất của ngành dư thừa so với nhu cầu, do vậy cạnh tranh về giá cũng trở lên dữ dội hơn.

+ Cạnh tranh trở lên khốc liệt hơn trong các ngành đang bị giảm sút mà ở đó chi phí cố định là cao (ngành Thép).

- **Lựa chọn chiến lược:**

+ *Chiến lược lãnh đạo*: là chiến lược yêu cầu trở thành người giữ vai trò thống lĩnh trong ngành đang bị suy thoái. Tức là giành lấy thị phần từ những doanh nghiệp đang rút lui khỏi ngành. Nó rất có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp có điểm mạnh vượt trội.

+ *Chiến lược thị trường thích hợp*: Là tập trung vào việc tìm ra một thị trường mà ở đây sự suy giảm là chậm hơn khi xét cho toàn ngành. Nó có ý nghĩa đối với doanh nghiệp có sức mạnh độc nhất tương xứng với thị trường này.

+ *Chiến lược thu hoạch*: Là tối ưu hoá dòng tiền. Nó có ý nghĩa khi doanh nghiệp nhìn thấy trước sự suy giảm và cụ thể là thấy trước sự cạnh tranh khốc liệt hoặc khi doanh nghiệp thiếu sức mạnh trong mối tương quan với tập hợp các nhu cầu còn lại trong ngành.

+ *Chiến lược rút lui*: Là bán tổng bán tháo toàn bộ công việc kinh doanh này cho hãng khác. Nó rất phù hợp khi doanh nghiệp có rất ít thế mạnh liên quan đến việc đáp ứng nhu cầu còn lại trong ngành và khi cạnh tranh trong ngành suy giảm sẽ trở lên khốc liệt.

Chương 5: CHIẾN LƯỢC BỘ PHẬN VÀ LĨNH VỰC

(Số tiết 09: Trong đó: 06 tiết lý thuyết, 03 tiết thảo luận)

5.1. Chiến lược cấp bộ phận

5.1.1. Khái niệm và đặc trưng của chiến lược cấp bộ phận

Derek F.Abell đã định nghĩa về doanh nghiệp như là một quá trình kết hợp các quyết định về nhu cầu khách hàng, đối tượng khách hàng và năng lực phân biệt của doanh nghiệp.

Ba yếu tố này chính là nền tảng cho sự lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp.

- **Nhu cầu khách hàng:** là khái niệm dùng để chỉ những mong muốn của khách hàng có thể được thỏa mãn bởi những đặc tính của một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó.

- **Khác biệt hóa sản phẩm** là quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách thiết kế các đặc tính của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Chính sự khác nhau trong khác biệt hóa sản phẩm chính là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh.

+ Doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng sản phẩm có những đặc tính thông dụng với giá thấp;

+ Doanh nghiệp cung cấp những sản phẩm với những đặc tính riêng có, độc đáo, như: chất lượng hoặc độ tin cậy;

+ Doanh nghiệp đa dạng hóa kiểu dáng, chủng loại sản phẩm;

+ Doanh nghiệp khác biệt hóa sản phẩm thông qua thế mạnh riêng có, đặc trưng của mình.

- **Phân khúc thị trường** đó là việc phân chia khách hàng thành những nhóm khác nhau dựa trên sự khác nhau về nhu cầu hoặc sở thích của họ, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược để lựa chọn trong phân khúc thị trường:

+ Toàn bộ khách hàng đều có nhu cầu ở một mức trung bình nào đó và doanh nghiệp phục vụ chủ yếu cho đối tượng khách hàng có nhu cầu ở mức trung bình này;

+ Phân chia khách hàng thành những nhóm khác nhau và có những sản phẩm tương ứng phù hợp với nhu cầu của từng nhóm khách hàng;

+ Thị trường gồm nhiều nhóm khách hàng có nhu cầu khác nhau song doanh nghiệp chỉ trọng một nhóm khách hàng nào đó để phục vụ.

Doanh nghiệp có thể có những sản phẩm khác nhau để đáp ứng nhu cầu riêng biệt của từng nhóm khách hàng.

- **Năng lực phân biệt** được coi là phương cách mà doanh nghiệp sử dụng để thỏa mãn nhu cầu khách hàng nhằm đạt lợi thế cạnh tranh, như có:

+ Doanh nghiệp tập trung xây dựng lợi thế về qui mô sản xuất (sản xuất với chi phí thấp nhất);

+ Doanh nghiệp tập trung vào lĩnh vực nghiên cứu, xây dựng thế mạnh về công nghệ nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng các sản phẩm độc đáo về thiết kế và vượt trội về chất lượng;

+ Doanh nghiệp tập trung vào lĩnh vực tiếp thị và bán hàng, cung cấp dịch vụ hậu mãi với chất lượng tốt nhất.

5.1.2. Môi quan hệ chiến lược bộ phận với chiến lược doanh nghiệp

Lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp được thể hiện dưới hai hình thức cơ bản: Chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Kết hợp hai hình thức cơ bản này của lợi thế cạnh tranh với phạm vi hoạt động của doanh nghiệp sẽ hình thành nên ba chiến lược cạnh tranh tổng quát: Chiến lược chi phí thấp nhất, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và chiến lược tập trung: tập trung theo hướng chi phí thấp và theo hướng khác biệt hóa.

Các chiến lược cạnh tranh này chính là sự kết hợp các quyết định khác nhau về các yếu tố nền tảng: Sản phẩm, thị trường và năng lực phân biệt.

- Chiến lược chi phí thấp:

+ Ưu điểm: Doanh nghiệp bán sản phẩm với giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh nhưng vẫn giữ nguyên mức lợi nhuận; trong giai đoạn trưởng thành, doanh nghiệp có chi phí thấp hơn sẽ chịu đựng với sự cạnh tranh tốt hơn; doanh nghiệp dễ dàng chịu đựng được khi có sức ép tăng giá của các nhà cung cấp.

+ Vấn đề đặt ra là làm thế nào để doanh nghiệp sản xuất với chi phí thấp nhất?

- Doanh nghiệp không tập trung vào khác biệt hóa sản phẩm và không đi tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu và đưa ra những tính năng sản phẩm mới mà thường chờ cho đến khi khách hàng thật sự mong muốn;
- Doanh nghiệp phải xây dựng và phát triển bộ phận sản xuất và quản lý vật tư, nguyên liệu là quan trọng nhất, cùng với các bộ phận khác hình thành nên năng lực phân biệt của doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu sản xuất với chi phí thấp nhất;
- Doanh nghiệp phải chú trọng đến việc thiết kế cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, vì đây là yếu tố chính tác động đến chi phí của doanh nghiệp.

- Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Là tạo ra tính độc đáo, duy nhất của sản phẩm. Điều này đã cho phép sản phẩm được định giá “vượt trội”. Thị trường được chia thành nhiều phân khúc khác nhau. Doanh nghiệp có thể đáp ứng nhu cầu cả thị trường bằng những sản phẩm được thiết kế phù hợp với từng phân khúc hoặc chỉ chọn những phân khúc mà doanh nghiệp có lợi thế về khác biệt hóa nào đó.

Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này thường có chi phí rất lớn, vấn đề đặt ra là phải giám sát các khoản chi phí để giá cả sản phẩm sản xuất ra không vượt quá mức mà người tiêu dùng chấp nhận.

Nhưng vấn đề đặt ra đối với mỗi doanh nghiệp là khả năng duy trì tính khác biệt, độc đáo của sản phẩm.

- Chiến lược tập trung

Nhằm đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường nào đó, được xác định thông qua yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm. Doanh nghiệp có thực hiện qua hai phương thức: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa.

- Chiến lược phản ứng nhanh

- + Phát triển sản phẩm mới;
- + Cá nhân hóa các sản phẩm;
- + Hoàn thiện các sản phẩm hiện hữu;
- + Phân phối các sản phẩm theo đơn đặt hàng;
- + Điều chỉnh các hoạt động Marketing;
- + Quan tâm tới yêu cầu của khách hàng.

5.1.3. Chiến lược bộ phận trong các doanh nghiệp tổ chức tập trung

Các doanh nghiệp tổ chức tập trung sẽ xác định cấu trúc cạnh tranh của ngành vì chúng có thể ảnh hưởng đến các yếu tố cạnh tranh, nhằm ổn định sự cạnh tranh trong ngành, tránh xảy ra chiến tranh giá cả.

Cấu trúc cạnh tranh trong ngành được xác định qua cơ chế “phản ứng thị trường”. Đó chính là quá trình các doanh nghiệp thể hiện phản ứng của mình trước những hành động cạnh tranh của các đối thủ. Ví dụ, một doanh nghiệp cạnh tranh bằng giảm giá thì các doanh nghiệp khác cũng giảm giá theo.

Các doanh nghiệp thường tránh đối đầu trực tiếp với nhau, họ xác định vai trò của người định giá định ra giá “tiêu chuẩn” của sản phẩm và các công ty khác sẽ đi theo, tránh được chiến tranh giá cả.

Không đối đầu về giá cả, các doanh nghiệp tập trung ở khía cạnh khác biệt hóa sản phẩm với các tính năng độc đáo của sản phẩm hoặc sự hấp dẫn của các chương trình khuyến mãi...

Các doanh nghiệp thường ngăn chặn sự xâm nhập của các đối thủ tiềm năng ngoài ngành bằng cách cố gắng sắp xếp, cố gắng thỏa mãn nhu cầu khách hàng ở tất cả các phân khúc thị trường.

5.1.4. Chiến lược bộ phận trong các doanh nghiệp tổ chức phân tán

Những doanh nghiệp tổ chức phân tán (doanh nghiệp vừa và nhỏ) đều có rào cản xâm nhập thấp. Do nhu cầu khách hàng có thể rất khác nhau nên mỗi phân khúc thị trường rất nhỏ. Hơn nữa, nhu cầu khách hàng có thể rất đặc biệt, chỉ cần lượng sản phẩm rất nhỏ. Do đó, doanh nghiệp không thể đạt được lợi thế kinh tế nhờ qui mô.

Đối với những ngành có chi phí vận chuyển cao, dù có đạt được lợi thế kinh tế nhờ qui mô (sản xuất xi măng), thì sản xuất theo vùng với những doanh nghiệp nhỏ là phương thức hiệu quả để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Chiến lược cạnh tranh:

- + Doanh nghiệp thường sử dụng chiến lược tập trung, doanh nghiệp có thể chuyên môn hóa theo nhu cầu của khách hàng, vùng địa lý, cho nên có rất nhiều doanh nghiệp hoạt động ở các vùng hoặc phân khúc thị trường khác nhau;
- + Hợp nhất những thị trường nhỏ có thể đạt được những ưu thế vốn có của chiến lược chi phí thấp hoặc khác biệt hóa trên diện rộng. Thiết lập mạng lưới phân phối rộng khắp sẽ tránh được chi phí vận tải cao, giảm chi phí tồn kho, đáp ứng tốt yêu cầu

của khách hàng. Mặt khác, hợp nhất thị trường giúp cho doanh nghiệp nhỏ đạt được lợi thế nhờ qui mô, tăng cường thế mạnh trong quan hệ với người cung cấp.

+ Doanh nghiệp với chiến lược khác biệt hóa có thể thành công thông qua con đường đại lý độc quyền, McDonald's Corp, với phương cách chuyển nhượng đặc quyền, người sở hữu đồng thời là người quản lý. Đó là yếu tố quan trọng kích thích sự giám sát, điều hành chặt chẽ, bảo đảm tiêu chuẩn và chất lượng sản phẩm luôn ở mức cao, đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Chuyển nhượng đặc quyền giúp cho doanh nghiệp giải quyết những khó khăn về điều hành, giám sát hoạt động, giảm nhẹ gánh nặng tài chính, giúp doanh nghiệp tăng trưởng nhanh và doanh nghiệp đạt được lợi thế nhờ qui mô trong quảng cáo, quản lý và phân phối.

5.2. Chiến lược lĩnh vực

5.2.1. Chiến lược marketing

Đã có nhiều doanh nghiệp như: Procter&Gamble, Colgate-Palmolive hoặc Unilever đã sử dụng rất thành công quảng cáo và khuyến mãi trong việc thực hiện chiến lược để tồn tại ở các thị trường hiện tại hoặc xâm nhập những thị trường mới, nhằm tạo được thị phần mới.

Doanh nghiệp cố gắng kéo dài đời sống sản phẩm gần như vô hạn bằng cách tung ra các hình thức “mới và hoàn thiện hơn” về sản phẩm hoặc bao bì, nhằm hấp dẫn khách hàng. Hoặc doanh nghiệp thường tiếp cận thị trường thứ hai bằng một sản phẩm đã rất thành công ở một thị trường khác.

Doanh nghiệp có thể dùng chiến lược Marketing “đẩy”, tức là doanh nghiệp sẽ chi một khoản tiền lớn vào khuyến mại: Giảm giá, quà tặng cho khách hàng..., thiết lập mạng lưới phân phối rộng rãi, chú trọng đến tính sẵn có, tính tiện lợi trong việc mua sản phẩm, nhằm “đẩy” sản phẩm tới khách hàng.

Doanh nghiệp có thể dùng chiến lược Marketing “kéo”, tức là doanh nghiệp sẽ chú trọng đến việc thiết kế quảng cáo nhằm xây dựng nhận thức về nhãn hiệu sản phẩm đối với khách hàng, mà khách hàng sẽ chọn sản phẩm mà nhờ vào quảng cáo họ đã biết, đã có ấn tượng.

Ở khía cạnh giá cả, khi định giá cho sản phẩm mới, doanh nghiệp có thể dùng hai chiến lược khác nhau: Đặt mức giá cao với ưu thế sản phẩm còn mới lạ, sự cạnh tranh còn ít. Hoặc ngược lại, mức giá thấp sẽ tạo cơ hội cho doanh nghiệp mở rộng thị trường nhanh chóng, đạt được ưu thế nhờ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm, nâng cao thị phần và trở nên quan trọng, tức là chi phối trong ngành.

5.2.2. Chiến lược sản xuất tác nghiệp

Chiến lược sản xuất xác định xem sản phẩm sẽ được sản xuất như thế nào và ở đâu, quyết định về mức độ hội nhập dọc cần thiết, sự sắp xếp các nguồn lực và mối quan hệ với người cung cấp.

| Chiến lược cạnh tranh | Chiến lược sản xuất và tác nghiệp |
|---|---|
| Chú trọng thực hiện chi phí thấp | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chú trọng đến việc điều hành và tiết kiệm chi phí. ➤ Chú trọng đến quá trình sản xuất. |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chú trọng đến thực hiện tồn kho tối ưu. ➤ Sản phẩm được tiêu chuẩn hóa ở mức độ cao. |
| <i>Chú trọng thực hiện khác biệt hóa</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chú trọng đến điểm độc đáo, giá trị vượt trội của sản phẩm hoặc dịch vụ. ➤ Chú trọng đến sản phẩm. ➤ Sản phẩm cuối cùng có nhiều chủng loại, kiểu dáng. |

5.2.3. Chiến lược cung ứng

Bao gồm các hoạt động cần thiết để đưa nguyên vật liệu đến nơi sản xuất, thông qua quá trình sản xuất, ra khỏi hệ thống phân phối và đến tay người tiêu dùng.

Thông thương đối với một doanh nghiệp có chi phí nguyên vật liệu và vận chuyển chiếm tới 50 đến 70% doanh thu, và như vậy một sự giảm nhỏ các chi phí này sẽ có ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Để nâng cao hiệu quả cung ứng nguyên vật liệu doanh nghiệp cần phải áp dụng hệ thống cung ứng tức thì JIT (Just In Time), tức là tiết kiệm chi phí giữ hàng tồn kho thông qua việc chuyển nguyên vật liệu đến nhà máy đúng lúc cần đưa vào quá trình sản xuất. Khoản tiết kiệm chi phí chính là nhờ tăng số vòng quay tồn kho, từ đó giảm chi phí tồn kho.

Ví dụ. Wal-Mart sử dụng hệ thống JIT để bổ sung hàng ít nhất 2 lần/tuần, do vậy vốn đầu tư vào hàng tồn kho chỉ bằng 1/4 so với hãng khác.

Hạn chế của JIT là công ty không tồn kho dự phòng. Tồn kho dự phòng sẽ giúp cho doanh nghiệp duy trì sản xuất, đáp ứng những nhu cầu tăng nhanh đột xuất về nhu cầu của người tiêu dùng. Doanh nghiệp có thể liên kết với nhiều nhà cung cấp để giảm sự lệ thuộc vào một nhà cung cấp một loại nguyên vật liệu quan trọng.

5.2.4. Chiến lược nhân sự

Sự thành công của tổ chức phụ thuộc vào năng lực và sự nhiệt tình của đội ngũ những người lao động của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp theo đuổi việc: “Có được một nguồn nhân lực tốt nhất và làm tất cả để những người lao động đạt tới điều tốt nhất mà họ có thể đạt tới”.

Doanh nghiệp phải:

- Quan tâm đến việc tuyển những người tốt nhất, đào tạo và phát triển họ liên tục, suốt đời, để người lao động có thể đáp ứng được những đòi hỏi của sự phát triển chiến lược;
- Quan tâm ở năng lực chuyên môn sâu, ở năng lực sáng tạo, làm việc theo đội, hợp tác, thông tin và thích ứng nhanh với sự thay đổi...
- Chú trọng cao vào động cơ làm việc, ý nghĩa của công việc, sự hấp dẫn của công việc và văn hóa tổ chức.

5.2.5. Chiến lược nghiên cứu phát triển

Theo Michael E.Porter, các doanh nghiệp có thể chọn là người tiên phong hoặc theo sau về công nghệ để đạt được lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp hoặc khác biệt hóa.

| | | |
|--|----------------------------|------------------------------|
| | Đi đầu về công nghệ | Theo sau về công nghệ |
|--|----------------------------|------------------------------|

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Lợi thế về chi phí thấp | <p>Đi đầu trong thiết kế sản phẩm với chi phí thấp.</p> <p>Là doanh nghiệp đầu tiên đạt được hiệu ứng đường cong kinh nghiệm.</p> <p>Tạo ra với phương cách hoạt động với chi phí thấp nhất.</p> | <p>Hạ thấp chi phí sản xuất sản phẩm bằng cách học tập kinh nghiệm của người đi trước.</p> <p>Cố gắng bắt chước để tránh chi phí nghiên cứu và phát triển.</p> |
| Lợi thế về khác biệt hóa | <p>Đi đầu trong việc tạo ra sản phẩm duy nhất, độc đáo.</p> <p>Sáng tạo, phát minh trong các hoạt động làm tăng giá trị sản phẩm.</p> | <p>Học tập kinh nghiệm của người đi trước nhằm làm cho sản phẩm hoặc hệ thống phân phối gần gũi, thỏa mãn nhu cầu khách hàng.</p> |

5.2.6. Chiến lược tài chính

Mục tiêu của chiến lược tài chính là xây dựng quỹ và thiết lập một cấu trúc tài chính thích hợp, giúp công ty đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

- Hoạch định về **dòng tiền** và xem xét tương quan giữa nợ và vốn (trong bối cảnh cạnh tranh, nhiều biến động, không thể dự đoán được);
- **Vị thế tín dụng** cho phép doanh nghiệp mở rộng việc sử dụng tiền vay. Để tạo lợi thế tín dụng doanh nghiệp phải: Có mức nợ hiện tại thấp; được ngân hàng và các nhà đầu tư xem là có triển vọng kinh doanh tốt;
- **Sự linh hoạt** khi tài sản lưu động vượt nợ ngắn hạn, nó thể hiện như chứng khoán dễ bán, hạn mức chưa vay... Sự linh hoạt của doanh nghiệp đo lường khả năng đáp ứng những nhu cầu tài chính không mong đợi;
- **Chính sách về cổ tức**: chia cổ tức cao và ổn định hoặc không chia cổ tức mà giữ lại để thỏa mãn nhu cầu tái đầu tư.

5.2.7. Chiến lược tổ chức (cơ sở hạ tầng, quan hệ giữa các bộ phận chức năng)

Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải đưa ra một tầm nhìn nêu rõ sự cần thiết của việc tập trung nâng cao hiệu quả của các bộ phận chức năng;

Ban lãnh đạo phải tạo điều kiện cho sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng để đạt được hiệu quả siêu ngạch. Như:

- Thiết kế những sản phẩm dễ chế tạo đòi hỏi sự trao đổi giữa cán bộ chế tạo và cán bộ nghiên cứu và phát triển;
- Hợp nhất hệ thống JIT với lịch trình sản xuất đòi hỏi sự trao đổi chặt chẽ giữa quản lý nguyên vật liệu với chức năng chế tạo;
- Xây dựng các nhóm tự quản để thực hiện chức năng chế tạo đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa quản lý nhân lực và chế tạo...

Bảng vai trò của các bộ phận chức năng tạo ra giá trị trong việc đạt được hiệu quả siêu ngạch

| Chức năng tạo ra giá trị | Những vai trò cơ bản |
|---------------------------------|---|
| Cơ sở hạ tầng | <ul style="list-style-type: none"> • Cung cấp một cam kết về hiệu quả trên phạm vi doanh nghiệp; • Thúc đẩy hợp tác giữa các bộ phận chức năng. |
| Chế tạo | <ul style="list-style-type: none"> • Nơi thích hợp, theo đuổi tiết kiệm chi phí dựa trên |

| | |
|-------------------------|---|
| | đường cong kinh nghiệm; • Ứng dụng hệ thống chế tạo linh hoạt. |
| Marketing | • Nơi thích hợp, chấp nhận marketing tích cực để đi xuống đoạn dưới của đường cong kinh nghiệm; • Hạn chế sự rời bỏ của khách hàng nhờ xây dựng lòng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm. |
| Quản lý cung ứng | • Thực hiện hệ thống JIT |
| Nghiên cứu - phát triển | • Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo; • Tìm kiếm những đổi mới về qui trình. |
| Quản lý nhân lực | • Thiết lập các chương trình đào tạo để phát triển kỹ năng; • Phát triển các nhóm tự quản; • Thực hiện trả lương theo kết quả công việc. |

5.3. Sự đan xen vai trò các cấp chiến lược

5.3.1. Vai trò các loại chiến lược

- Vai trò của các bộ phận chức năng trong nâng cao chất lượng

+ Doanh nghiệp cần phải:

- Xây dựng cam kết của tổ chức về chất lượng
- Tập trung vào khách hàng
- Tìm kiếm phương tiện đo lường chất lượng
- Thiết lập các mục tiêu và tạo ra động viên khích lệ
- Thu hút đóng góp của nhân viên
- Phát hiện những sai sót và lần tìm những căn nguyên
- Áp dụng hệ thống cung ứng tức thời (JIT)
- Thiết lập mối quan hệ với nhà cung cấp

+ *Vai trò cụ thể*

- *Cơ sở hạ tầng có vai trò:*
 - Cung cấp cho lãnh đạo về sự cam kết về chất lượng;
 - Tìm cách thức đo lường chất lượng;
 - Đặt ra các mục tiêu và tạo động lực khích lệ;
 - Thu hút đóng góp của nhân viên;
 - Khuyến khích hợp tác giữa các bộ phận.
- *Chế tạo có vai trò:*
 - Rút ngắn các đợt sản xuất;
 - Phát hiện nguồn gốc các sai sót.
- *Marketing có vai trò:*
 - Tập trung vào khách hàng;
 - Cung cấp phản hồi của khách hàng về chất lượng.
- *Quản lý vật tư có vai trò:*
 - Phân loại các nhà cung cấp;
 - Giúp các nhà cung cấp triển khai TQM;
 - Phát hiện những sai sót từ nhà cung cấp.

- *Nghiên cứu và phát triển có vai trò:*
 - Thiết kế các sản phẩm để làm nhẹ khâu sản xuất.
- *Nguồn nhân lực có vai trò:*
 - Tổ chức các chương trình đào tạo TQM;
 - Tổ chức nhân viên theo các nhóm chất lượng.

- Vai trò của các bộ phận chức năng trong đổi mới sản phẩm

+ **Tỷ lệ thất bại cao của đổi mới:** Khi đổi mới sản phẩm có tới 12 đến 20% các sản phẩm mới thực sự sinh lời khi đưa ra thị trường, 80 đến 88% là không sinh lợi. Ví dụ: thất bại của Sony khi đưa kiểu Betamax vào thị trường video và của AT&T trong ngành sản xuất máy tính cá nhân.

+ Những lý do thất bại:

- Thứ nhất là tính không chắc chắn, vì không ai có thể dự đoán được nhu cầu;
- Thứ hai thường do thương mại hóa thấp, vì khi có một nhu cầu công nghệ mới, nhưng công nghệ này lại không được chấp nhận một cách đầy đủ của khách hàng;
- Thứ ba là do doanh nghiệp thường mắc phải sai lầm khi nghiên cứu thị trường cho một công nghệ mới mà không có đủ nhu cầu;
- Thứ tư là do chậm đưa sản phẩm ra thị trường, thời gian đưa sản phẩm ra thị trường càng dài tức là làm chậm chu kỳ sản phẩm thì người khác càng có khả năng đánh bại doanh nghiệp trên thị trường và chiếm lợi thế của người đi trước.

+ Giải pháp khắc phục thất bại: đó là xây dựng năng lực đổi mới như:

- *Xây dựng, phát triển những kỹ năng nghiên cứu khoa học cơ bản và ứng dụng* (tập trung đội ngũ các nhà khoa học, các kỹ sư và xây dựng một môi trường làm việc sáng tạo);
- *Kết hợp nghiên cứu và phát triển (R&D) với marketing*, vì những ý tưởng mới về sản phẩm có thể bắt nguồn từ khách hàng, chính vì vậy việc nhận biết các nhu cầu của khách hàng đặc biệt là những nhu cầu chưa được đáp ứng có thể sẽ là khởi điểm cho sự thành công của đổi mới sản phẩm;
- *Kết hợp chặt chẽ sản xuất với nghiên cứu và phát triển*, thiết kế ra các sản phẩm thuận lợi cho sản xuất, giảm chi phí và tránh lỗi cho sản phẩm, tăng tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường;
- *Khả năng giảm thiểu thời gian đưa sản phẩm ra thị trường*, đây là hướng cạnh tranh quan trọng, với mục tiêu hòa nhập các bộ phận chức năng như: Nghiên cứu, phát triển, sản xuất và marketing;
- *Quản trị dự án tốt*, là quản trị toàn bộ quá trình đổi mới sản phẩm từ việc hình thành các ý tưởng ban đầu, phát triển chúng đến khi sản xuất ra sản phẩm và tiêu dùng. Đòi hỏi ba kỹ năng quan trọng như: khả năng đưa ra nhiều ý tưởng mới; khả năng lựa chọn dự án có triển vọng nhất để đầu tư và giảm thiểu rủi ro; khả năng đưa sản phẩm ra thị trường nhanh nhất.

+ Vai trò cụ thể

- *Cơ sở hạ tầng* có vai trò quản trị toàn bộ dự án và tạo môi trường hợp tác giữa các bộ phận;
- *Sản xuất* có vai trò hợp tác với nghiên cứu phát triển trong việc thiết kế sản phẩm thuận lợi cho sản xuất và cùng nghiên cứu phát triển đẩy mạnh đổi mới qui trình;
- *Marketing* có vai trò cung cấp thông tin thị trường cho nghiên cứu và phát triển, hợp tác nghiên cứu phát triển trong việc phát triển sản phẩm mới;
- *Nghiên cứu và phát triển* có vai trò phát triển các sản phẩm mới và phương pháp sản xuất mới, hợp tác các bộ phận chức năng khác nhất là marketing và sản xuất trong quá trình phát triển ;
- *Quản trị nhân lực* có vai trò tuyển dụng các nhà khoa học và kỹ sư giỏi.

- Vai trò của các bộ phận chức năng trong đáp lại khách hàng

+ *Doanh nghiệp cần phải* đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách đầy đủ và kịp thời trên cơ sở không ảnh hưởng đến lợi nhuận dài hạn.

+ *Để đáp ứng khách hàng doanh nghiệp phải:*

- Cung cấp những sản phẩm xứng đáng với đồng tiền mà khách hàng bỏ ra;
- Cải tiến quá trình sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm;
- Phát triển những sản phẩm có tính năng đặc điểm hoàn toàn mới.

+ *Doanh nghiệp cần phải đạt được các mục tiêu:*

- Tập trung vào khách hàng: khuyến khích toàn bộ doanh nghiệp tập trung vào khách hàng như:
 - Sự lãnh đạo: cam kết đáp lại nhu cầu khách hàng liên quan đến nhận thức trong toàn doanh nghiệp và bắt đầu từ ban lãnh đạo;
 - Thái độ của nhân viên: từng nhân viên phải lấy việc phục vụ khách hàng làm mục tiêu cho hoạt động của mình, tất cả các nhân viên phải được đào tạo để hướng tới khách hàng, bất kể chức năng của họ là marketing, sản xuất, nghiên cứu phát triển hay kế toán;
 - Thu hút khách hàng đến với doanh nghiệp, tức là thiết lập một hệ thống thông tin để trao đổi những phản hồi với những người liên quan.
- Thỏa mãn nhu cầu khách hàng

+ Vai trò cụ thể

- *Cơ sở hạ tầng* có vai trò thông qua lãnh đạo để phát triển cam kết của toàn công ty về việc đáp ứng nhanh nhu cầu của khách hàng;
- *Sản xuất* có vai trò đáp ứng nhu cầu khách hàng bằng cách thực hiện sản xuất linh hoạt, đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng thông qua hệ thống sản xuất linh hoạt;
- *Marketing* có vai trò hiểu khách hàng, trao đổi phản hồi của khách hàng với các bộ phận liên quan;
- *Quản lý vật tư* có vai trò phát triển khả năng của hệ thống cung ứng giúp đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng không dự báo trước;

- *Nghiên cứu và phát triển* có vai trò đưa khách hàng vào trong qui trình phát triển sản phẩm;
- *Quản trị nhân lực* có vai trò phát triển các chương trình đào tạo để giúp nhân viên nghĩ họ như là những khách hàng.

5.3.2. Ảnh hưởng dây chuyền trong chiến lược công ty

Đạt được chất lượng tốt hơn sẽ mang lại cho doanh nghiệp hai lợi thế: Danh tiếng về chất lượng sản phẩm giúp cho doanh nghiệp tính giá cao bao gồm cả lợi nhuận siêu ngạch; loại trừ được các lỗi trong quá trình chế tạo làm tăng hiệu quả và giảm chi phí.

Thực hiện quản lý chất lượng đồng bộ TQM dựa trên năm bước phản ứng dây chuyền sau:

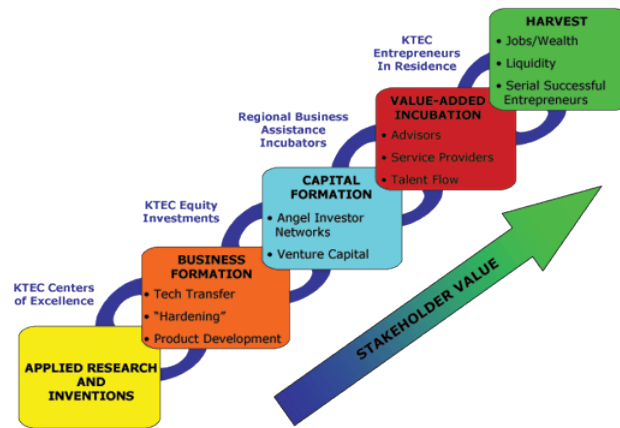
- Chất lượng được cải thiện nghĩa là chi phí giảm nhờ công việc sửa chữa sản phẩm hỏng ít sai sót hơn, ít đình trệ hơn và sử dụng thời gian cũng như vật tư tốt hơn;
- Kết quả là năng suất tăng;
- Chất lượng tốt hơn dẫn đến thị phần lớn hơn và cho phép doanh nghiệp tăng giá bán;
- Tăng khả năng sinh lãi và cho phép doanh nghiệp tiếp tục kinh doanh ;
- Doanh nghiệp sẽ tạo thêm nhiều việc làm.

5.3.2. Mô hình chuỗi giá trị của Ansoff

Chuỗi giá trị là một sáng tạo học thuật của [GS. Michael Porter](#), học giả marketing lừng lẫy. Ông đưa thuật ngữ này lần đầu tiên vào năm 1985 trong cuốn sách phân tích về [lợi thế cạnh tranh](#), khi khảo sát kỹ các hệ thống sản xuất, thương mại và dịch vụ đó đạt tới tầm ảnh hưởng rất lớn ở Mỹ và các quốc gia phát triển khác. Đây là khoảng bắt đầu của giai đoạn thứ 5 trong mô hình Rostow về tăng trưởng kinh tế, giai đoạn cao nhất.

Trong **chuỗi giá trị** này, mô hình Porter khoanh thành hai mảng chính cho kinh doanh: hoạt động hỗ trợ và hoạt động chính. Về cơ bản, tổng thể có chín loại hoạt động tạo ra giá trị trong toàn chuỗi. Nhóm hoạt động chính thì bao gồm dấy năm loại hoạt động: đưa nguyên vật liệu vào kinh doanh; vận hành, sản xuất- kinh doanh; vận chuyển ra bên ngoài; marketing và bán hàng; cung cấp các dịch vụ liên quan. Nhóm hỗ trợ chứa các hoạt động tạo ra giá trị bao gồm: Hạ tầng, [quản trị nhân lực](#), công nghệ và mua sắm. Các hoạt động hỗ trợ xảy ra bên trong từng loại hoạt động chính.

Xét ở một góc độ khác, **chuỗi giá trị** còn được nhìn Thông qua các quá trình kinh doanh chủ đạo, bao gồm: (a) Quá trình phát triển công nghệ sản phẩm; (b) Quá trình quản trị kho và nguyên vật liệu, đầu vào; (c) Quá trình từ đơn hàng tới thanh toán; và (d) Quá trình cung cấp dịch vụ.



Nguồn: www.saga.vn

Ansoff xác định 4 khả năng doanh nghiệp có thể xem xét để xác định mục tiêu thị trường:

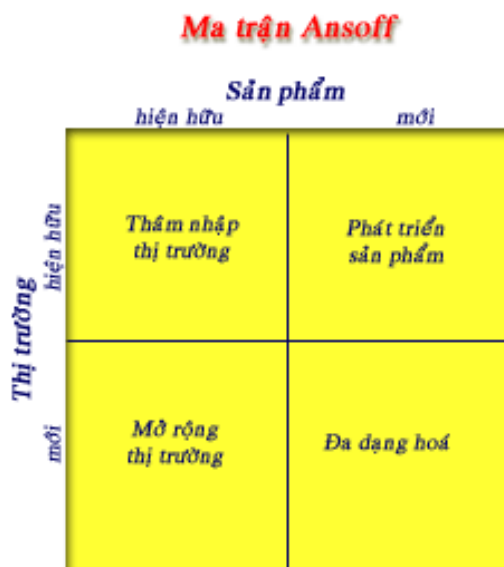
Bán sản phẩm hiện có vào thị trường hiện hữu. Tức là thâm nhập thị trường hữu hiệu hơn. Chẳng hạn mở thêm nhiều điểm bán hàng.

Mở rộng sản phẩm hiện có ra thị trường mới. Tức là khai phá thêm thị trường mới nhưng cũng chỉ với sản phẩm hiện có.

Phát triển sản phẩm mới vào thị trường hiện hữu. Có nghĩa là tăng thêm số lượng sản phẩm thêm vào số lượng sản phẩm hiện có để phục vụ cho thị trường hiện đang có.

Phát triển sản phẩm mới để mở thị trường mới. Tức là đa dạng hoá hoạt động kinh doanh. Khả năng này tạo ra nhiều cơ hội để doanh nghiệp phát triển kinh doanh, nhưng cũng hàm chứa nhiều rủi ro do doanh nghiệp nhảy vào một lĩnh vực hoàn toàn mới.

Mục tiêu thị trường là những cam kết số lượng, thường được đưa ra như là những tiêu chuẩn để đánh giá hoàn tất nhiệm vụ trong một khoảng thời gian, hoặc là những điều kiện phải hoàn thành trước một mốc thời gian được đặt ra. Tiêu chuẩn hoàn tất nhiệm vụ thường được đặt ra dưới dạng khối lượng hàng bán ra, doanh thu bán hàng hoặc những chỉ số lợi nhuận khác. Còn điều kiện phải hoàn thành thường là một tỉ lệ phần trăm thị phần và một số cam kết khác như là phần trăm trên tổng số cửa hàng thuộc mạng lưới phân phối.



Chương 6: LỰA CHỌN VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

(Số tiết 09: Trong đó: 06 tiết lý thuyết, 03 tiết thảo luận)

6.1. Lựa chọn chiến lược

6.1.1. Căn cứ lựa chọn

- Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh có thể tác động mạnh đến quá trình lựa chọn chiến lược.
- Nhiệm vụ và mục tiêu: lựa chọn mục tiêu phù hợp với hệ thống mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp.
- Quan điểm của giám đốc điều hành có ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn chiến lược.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng và nhiều khi còn gây sức ép đến việc lựa chọn chiến lược.
- Năng lực và trình độ của đội ngũ cán bộ quản trị kinh doanh của doanh nghiệp cũng chi phối đến việc lựa chọn chiến lược.
- Sự phản ứng của các đối tượng hữu quan (dung hoà và giải quyết được những mâu thuẫn đặt ra).
- Yếu tố thời điểm (đúng thời điểm).
- Kết quả đánh giá chiến lược hiện tại của doanh nghiệp.
- Kết quả phân tích danh mục đầu tư của doanh nghiệp.

6.1.2. Phương pháp đánh giá các phương án chiến lược

- Chiến lược được quyết định đưa vào thực hiện phải là chiến lược tối ưu hoặc ít ra cũng phải là hay nhất trong các phương án chiến lược đã xây dựng. Các doanh nghiệp thường sử dụng phương pháp cho điểm theo tiêu chuẩn.

- Phương pháp này được áp dụng khi không đủ dữ liệu và số liệu cho các chương trình tin học cho doanh nghiệp nhỏ, phương pháp này được thực hiện qua các bước sau:

- + Xác định tiêu thức đánh giá: Tổng lợi nhuận thu được, mức độ rủi ro, lợi thế cạnh tranh;
- + Xác định mức điểm của từng tiêu thức đánh giá. Mức điểm thể hiện mức độ đáp ứng tiêu chuẩn đề ra nguyên tắc từ thấp đến cao;
- + Phân tích và tính điểm của từng phương án chiến lược: Tiến hành cho điểm theo từng tiêu thức cho tất cả các phương án chiến lược, sau đó xác định tổng số điểm của từng phương án chiến lược kinh doanh;
- + Tiến hành so sánh và lựa chọn chiến lược kinh doanh.
- Khi lựa chọn thường có các tình huống sau:
 - + *Thứ nhất:* Trong số các chiến lược so sánh kể trên có một chiến lược đạt tổng số điểm cao nhất và trên trung bình, trong tình huống này việc lựa chọn quá dễ dàng;

+ *Thứ hai*: Trong số các phương án chiến lược so sánh, có hay nhiều phương án chiến lược đạt tổng số điểm trung bình trở lên nhưng mức điểm bằng nhau. Nếu phương án nào có điểm của tiêu chuẩn đánh giá quan trọng cao nhất thì chọn chiến lược đó. Tuy nhiên, cũng phải cân nhắc tới các yếu tố chính trị và văn hoá của doanh nghiệp khi lựa chọn chiến lược;

+ *Thứ ba*: Trong số các phương án chiến lược so sánh, có một chiến lược đạt tổng số điểm cao nhất, nhưng cũng chỉ ở mức trung bình. Điều này chứng tỏ rằng chiến lược kinh doanh ấy được xây dựng trên cơ sở không chắc chắn. doanh nghiệp lên tiến hành xây dựng lại phương án từ đầu;

+ *Thứ tư*: Nếu không có phương án chiến lược nào đạt tổng số điểm trung bình, chứng tỏ các phương án chiến lược đưa ra không có phương án nào đạt mục tiêu, trong trường hợp này doanh nghiệp phải bắt đầu lại từ qui trình để xây dựng chiến lược kinh doanh bằng việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới hoặc xem xét giảm bớt mục tiêu.

6.1.3. Yêu cầu khi lựa chọn chiến lược

- Chiến lược lựa chọn phải phù hợp với điều kiện môi trường;
- Chiến lược lựa chọn phải phù hợp với chính sách đối ngoại, quan điểm và phương pháp quản lý của ban giám đốc;
- Chiến lược lựa chọn phải phù hợp với khả năng tài chính, vật chất và nhân sự của doanh nghiệp;
- Chiến lược lựa chọn phải đảm bảo ở mức rủi ro cho phép;
- Chiến lược lựa chọn phải phù hợp với chu kỳ sống và tiềm năng thị trường của doanh nghiệp;
- Chiến lược lựa chọn phải phù hợp với khả năng và trình độ quản lý của doanh nghiệp.

6.1.4. Các mô hình lựa chọn chiến lược

- Mô hình Mc.Kinsey được áp dụng ở công ty General Electric;
- Tình hình của môi trường kinh doanh: Căn cứ vào việc phân tích mong muốn kinh doanh để xác định môi trường thuận lợi, không có nhiều cơ hội hay có nhiều nguy cơ.
- Mô hình lựa chọn chiến lược của các đơn vị bộ phận kinh doanh có vị trí chiến lược căn cứ vào các giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm.

6.2. Thực chất và vai trò của tổ chức thực hiện chiến lược

6.2.1. Thực chất của tổ chức thực hiện chiến lược

Nhà quản trị gia chuyển từ giai đoạn xây dựng chiến lược sang giai đoạn thực hiện chiến lược.

- Trong xây dựng chiến lược đặt vị trí các nguồn lực trước hành động và nhấn mạnh đến hiệu quả về tài chính.

Tổ chức thực hiện chiến lược là coi hoạt động quản trị trong công việc và nhấn mạnh đến hiệu quả tác dụng.

- Trong xây dựng chiến lược là một quá trình tri thức và đòi hỏi kỹ năng phân tích tốt và cần sự hợp tác của một số ít cán bộ tham mưu.

Tổ chức thực hiện chiến lược là một quá trình hoạt động rất linh hoạt đòi hỏi sự hợp tác của đội ngũ quản trị viên với những kỹ năng lãnh đạo và khả năng khuyến khích động viên mọi người cùng tham gia.

- Tổ chức thực hiện chiến lược có nghĩa là huy động đội ngũ quản trị viên và công nhân tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đặt ra.

- Tổ chức thực hiện chiến lược thường được xem là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược, việc thực hiện quản trị chiến lược đòi hỏi tính kỷ luật cao, sự tận tụy và đức hy sinh của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

- Sự thành công của tổ chức thực hiện chiến lược tập trung vào khả năng thúc đẩy động viên mọi người tham gia vào quá trình thực hiện chiến lược. Bởi vì hoạt động thực hiện chiến lược đều ảnh hưởng đến tất cả các nhân viên và quản trị viên trong doanh nghiệp.

6.2.2. Vai trò của tổ chức thực hiện chiến lược

Mục tiêu tổ chức thực hiện chiến lược:

- Là nhằm tạo ra sự phù hợp giữa các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp với những hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp và nhiệm vụ của từng bộ phận (tạo ra sự phù hợp giữa các chức năng quản trị với những hoạt động quản lý hành chính). Việc tạo ra sự phù hợp về chức năng có nghĩa là lựa chọn và thực hiện các chính sách phù hợp trong từng chức năng như: Chức năng sản xuất, marketing, kỹ thuật, vật tư tài chính nhằm mục tiêu tăng cường thực hiện chiến lược.

- Là đào tạo ra những sự phù hợp về tổ chức quản trị nhằm đảm bảo các hệ thống quản trị và quá trình kinh doanh phù hợp với mục tiêu chiến lược đặt ra và tăng cường cho việc thực hiện chiến lược (Đòi hỏi sự tham gia của tất cả các quản trị viên). Nó bao gồm:

- + Cơ cấu tổ chức;
- + Hệ thống thông tin quản trị;
- + Hệ thống khuyến khích động viên và hệ thống kiểm tra;
- + Quá trình ra quyết định quản trị.

- Phải tạo ra được một môi trường tổ chức thích hợp có cơ chế hoạt động, hệ thống kích thích, tính tự chủ, mức độ trách nhiệm giữa các chi nhánh, các bộ phận các doanh nghiệp đảm bảo theo đuổi mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp. Đó là những vấn đề đầu tư, phân phối nguồn vốn, các nguồn nhân sự cho các chi nhánh và các đơn vị hoạt động kinh doanh thuộc doanh nghiệp làm công tác tổ chức thực hiện chiến lược trở lên phức tạp hơn.

6.2.3. Các yêu cầu khi tổ chức thực hiện chiến lược

- Mục tiêu chiến lược và các kế hoạch triển khai thực hiện chiến lược phải được phổ biến và quán triệt đến tất cả những nhân viên tham gia;
- Kế hoạch triển khai thực hiện phải được xác định rõ ràng;
- Phải thu hút được sự tham gia đầy đủ nhiệt tình của đông đảo đội ngũ cán bộ, nhân viên trong toàn doanh nghiệp;
- Đảm bảo đầy đủ nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện chiến lược;
- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý trong nội doanh nghiệp và hệ thống kiểm soát hữu hiệu trong việc theo dõi chặt chẽ tiến trình thực hiện chiến lược.

6.3. Nội dung tổ chức thực hiện chiến lược

6.3.1. Xác lập hệ thống mục tiêu chiến lược

- ***Soát xét lại các mục tiêu chiến lược:*** Tức là soát xét lại những kết quả phân tích đã thu được từ trước đó và những quyết định có liên quan đến mục tiêu điều kiện môi trường và chiến lược nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những người chịu trách nhiệm với cùng việc thực hiện nắm bắt chính xác nội dung chiến lược, nhận thức rõ được sự cần thiết phải theo đuổi mục tiêu chiến lược này.

+ Đánh giá các yếu tố môi trường trong quá trình soạn thảo chiến lược đến khi triển khai thực hiện có phù hợp không, nếu còn tương đồng thì không cần điều chỉnh nội dung chiến lược, nếu không tương đồng thì phải điều chỉnh mục tiêu chiến lược.

+ Đảm bảo chắc chắn rằng những người chịu trách nhiệm thực hiện nhận thức được các mục tiêu và chiến lược một cách thấu suốt. Tất cả các bản phân tích, mục tiêu và chiến lược cần phải được viết thành văn bản kế hoạch thực hiện chiến lược.

- ***Thiết lập các mục tiêu hàng năm:*** Là những cái mốc mà doanh nghiệp phải đạt được để đạt tới mục tiêu dài hạn.

+ Mục tiêu hàng năm phải đo lường được, có định lượng, có tính thách thức, thực tế phù hợp và có mức độ ưu tiên.

+ Mục tiêu hàng năm chỉ đạo và hướng dẫn những nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong doanh nghiệp.

+ Những mục tiêu hàng năm thường được xác định bằng các chỉ tiêu: Khả năng thu lợi nhuận, chỉ tiêu tăng trưởng và thị phần của từng bộ phận kinh doanh, theo khu vực địa lý, theo nhóm khách hàng và sản phẩm rất phổ biến trong các doanh nghiệp.

+ Mục tiêu hàng năm có vai trò rất quan trọng đối với việc thực hiện chiến lược vì:

- * Là cơ sở để phân phối các nguồn lực trong quá trình thực hiện chiến lược;
- * Là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các quản trị viên;
- * Là công cụ quan trọng để kiểm soát tiến trình thực hiện chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn đã đặt ra;
- * Là căn cứ ưu tiên của tổ chức, của bộ phận, của phòng ban.

- ***Thiết lập các chính sách hướng dẫn thực hiện chiến lược:***

+ Chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp thủ tục, qui tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đề ra.

+ Chính sách là những công cụ thực thi chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi qui chế ép buộc và những giới hạn những đối tác với các hành động quản trị có thể thực hiện thưởng phạt cho hành vi cư xử, chúng làm rõ những gì có thể và không thể làm khi theo đuổi mục tiêu của doanh nghiệp.

+ Chính sách cho các nhân viên và quản trị viên biết họ được mong muốn những gì qua đó làm tăng khả năng các chiến lược thực thi thắng lợi.

+ Chính sách có thể áp dụng cho tất cả các bộ phận và phòng ban.

6.3.2. Phân bổ và tập trung nguồn lực cho thực hiện chiến lược

- *Đánh giá nguồn lực:*

+ Tiến hành các hình thức cam kết thực hiện chiến lược của toàn đội ngũ cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp.

+ Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải tạo ra đội ngũ nhân viên và quản trị viên một tinh thần hăng hái thực hiện, phấn đấu vì mục đích cá nhân cũng như mục đích tổ chức.

- *Điều chỉnh nguồn lực*

Do các quản trị viên tiến hành, điều chỉnh có liên quan đến số lượng và chất lượng của nguồn lực (có thể phải nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn cho nguồn nhân lực) và có thể điều chỉnh trong các lĩnh vực chức năng.

- *Đảm bảo và phân bổ nguồn lực*

+ Phân bổ nguồn lực là một hoạt động quản trị trung tâm trong tổ chức thực hiện chiến lược, thông thường các doanh nghiệp phân bổ các hoạt động của doanh nghiệp theo ý chủ quan của các nhà quản trị mang nặng yếu tố chính trị. Phân bổ theo thứ tự ưu tiên dựa trên mục tiêu chiến lược và mục tiêu hàng năm.

+ Các yếu tố tác động đến việc phân bổ nguồn lực:

- * Bảo vệ quá đáng các nguồn lực;
- * Quá nhấn mạnh đến các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn;
- * Mục tiêu chiến lược và quan điểm lãnh đạo đưa ra không rõ ràng;
- * Sợ rủi ro và thiếu kiến thức.

+ Nội dung của đảm bảo các nguồn lực:

- * Phân phối nguồn lực tài chính;
- * Nguồn lực vật chất;
- * Nguồn nhân sự và nhân lực về công nghệ.

+ Phân bổ nguồn lực phải đảm bảo:

* Cần xem xét lại định hướng tổng quát của việc phân bổ nguồn vốn, các khoản chi đã hợp lý chưa, ấn định các lĩnh vực chung cần hoặc không cần đầu tư vào.

* Phân tích nhu cầu về vốn: Vốn lưu động, hàng tồn kho, nợ phải thu, phân phối thu nhập, lập ngân sách về vốn, là cơ sở để thực hiện và kiểm tra quản lý vốn.

* Phân tích cơ cấu tài chính doanh nghiệp trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh. Nhằm kiểm tra tính hợp lý của cơ cấu hiện hành theo định kỳ; đánh giá và lựa chọn một hay nhiều nguồn vốn để thực hiện chiến lược; phân bổ ngân sách gồm: Ngân quỹ tiền mặt, ngân quỹ về vốn, ngân quỹ từ doanh số bán, ngân quỹ hàng hoá tồn kho, dự trữ và các loại chi phí khác.

6.3.3. Tổ chức bộ máy thực thi chiến lược

- **Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp** là tổng hợp các bộ phận được chuyên môn hóa, có những trách nhiệm và quyền hạn nhất định, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được bố trí theo từng cấp nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức được thiết kế thành những Bộ phận quản trị và các Cấp quản trị.

+ Bộ phận quản trị là một đơn vị riêng biệt chuyên môn hóa những chức năng quản trị nhất định.

+ Cấp quản trị là sự thống nhất tất cả các Bộ phận quản trị phản ánh sự phân chia chức năng quản trị theo chiều ngang, còn số Cấp quản trị thể hiện sự phân chia chức năng quản trị theo chiều dọc (Cấp cao, cấp trung gian và cấp cơ sở).

- **Các căn cứ thiết kế cơ cấu tổ chức:**

- + Trình độ chuyên môn hóa;
- + Tiêu chuẩn hóa các hoạt động trong tổ chức: Tạo ra sự thống nhất và sự nhất quán trong toàn doanh nghiệp;
- + Phối hợp các hoạt động trong tổ chức;
- + Mức độ phân cấp và phân quyền trong tổ chức;
- + Tầm quản trị: Số lượng cấp dưới mà một nhà quản trị cấp trên có thể trực tiếp quản lý;

+ Qui mô hoạt động, đặc điểm kinh tế - kỹ thuật và mục tiêu chiến lược.

- **Ý nghĩa thiết kế cơ cấu tổ chức:**

+ Điều phối các hoạt động của nhân viên để họ có thể làm việc với nhau và thực hiện chiến lược một cách có hiệu quả nhất nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh;

+ Khuyến khích động viên các nhân viên và đưa ra một cơ chế khuyến khích động viên cho các nhân viên học phương pháp làm việc mới.

- **Nội dung cơ bản trong thiết kế cơ cấu tổ chức:**

+ **Phân quyền:** Là cách mà doanh nghiệp sử dụng để bố trí nhân sự và các nguồn lực vào từng nhiệm vụ của các chức năng hoặc các đơn vị cơ sở trong doanh nghiệp.

Phân quyền đề cập đến cách mà doanh nghiệp phân chia quyền lực cho các chức năng và đơn vị cơ sở, và tập trung hóa đề cập đến cách hợp tác kết hợp các bộ phận lại với nhau.

+ **Phân cấp:** Mục đích của phân cấp là đặc trưng hóa mối liên hệ báo cáo mà nó cho phép liên kết mọi nhân viên, nhiệm vụ và các chức năng ở tất cả các cấp của doanh nghiệp. Vấn đề là doanh nghiệp sẽ phải lựa chọn số lượng các cấp quản trị hợp lý và xác định tầm quản lý chính xác để thiết kế cơ cấu tổ chức hợp lý.

- Các dạng cơ cấu tổ chức:

(1). *Cơ cấu đơn giản*: Một chủ doanh nghiệp điều hành hầu hết các chức năng quản lý (phù hợp với doanh nghiệp nhỏ).

(2). *Cơ cấu chức năng*: Nhóm các nhân viên lại theo từng chức năng dựa trên những cơ sở kiến thức và kinh nghiệm chung của họ.

(3). *Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm*: Tổ chức bộ máy và biên chế nhân viên theo các nhóm sản phẩm.

(4). *Cơ cấu theo địa bàn kinh doanh*: Phân chia hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và thành lập các cơ sở sản xuất ở nhiều vùng địa lý khác nhau của đất nước (Chi nhánh miền Tây, Nam, Bắc, Trung).

(5). *Cơ cấu tổ chức theo đối tượng khách hàng*: Bán buôn, thuê mướn, bán lẻ.

(6). *Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược*: Tổ chức theo các cung đoạn thị trường - sản phẩm (Doanh nghiệp A, B, C).

(7). *Cơ cấu đa bộ phận*: Nó cho phép doanh nghiệp tăng trưởng và đa dạng hóa trong khi vẫn đảm bảo khả năng kiểm soát mọi hoạt động của doanh nghiệp. Chính sự liên kết giữa các đơn vị thành viên của doanh nghiệp với sự quản lý tập trung trong toàn doanh nghiệp cho thấy trình độ phân cấp ngang và dọc rất cao trong tổ chức.

(8). *Cơ cấu tổ chức hỗn hợp*: Kết hợp hai hay nhiều mô hình thuần túy nói trên.

(9). *Cơ cấu tổ chức ma trận*: Kết hợp hai hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau.

* Phân cấp ngang theo chức năng

* Phân cấp dọc theo sản phẩm hoặc theo dự án.

6.3.4. Triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh

- Những vướng mắc thường gặp phải khi thực hiện chiến lược:

- + Việc thực hiện chiến lược mất nhiều thời gian hơn so với dự kiến ban đầu;
- + Những vấn đề phát sinh thường không lường trước được;
- + Công tác điều hành những công việc thực hiện không có hiệu quả;
- + Các hoạt động cạnh tranh và các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp gây tác động xấu đến tổ chức thực hiện chiến lược;
- + Đội ngũ quản trị viên tham gia việc thực hiện không có đủ năng lực;
- + Công nhân viên chưa được đào tạo và huấn luyện một cách đúng mức theo yêu cầu của việc thực hiện chiến lược;
- + Các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của hãng gây ra tác động ngược lại;
- + Cán bộ quản lý cấp phòng ban chưa đảm bảo lãnh đạo và điều hành một cách đúng mức;
- + Các nhiệm vụ và biện pháp thực hiện chủ yếu chưa được xác định một cách chi tiết;
- + Hệ thống thông tin sử dụng để theo dõi quá trình thực hiện chưa tương xứng.

- ***Quá trình triển khai thực hiện chiến lược*** là những nỗ lực phối hợp tối ưu giữa ba yếu tố: Yếu tố kỹ thuật, yếu tố tác nghiệp và yếu tố sản xuất; gọi tắt là TOP.

Trong quá trình thực hiện chiến lược, doanh nghiệp cần phải điều chỉnh tiến trình thực hiện chiến lược cho phù hợp với thực tế môi trường tác động vào doanh nghiệp.

Lawrence Herbeniak và William Joyce cho rằng có 4 phương pháp khác nhau can thiệp vào quá trình thực hiện chiến lược.

+ ***Phương pháp can thiệp theo diễn biến của hoạt động*** (Hình c): Được áp dụng khi các vấn đề của doanh nghiệp thực hiện có phạm vi nhỏ hẹp và không bức bách lắm.

Phương pháp này gồm những quyết định thông thường chủ yếu liên quan đến các vấn đề nhân sự nhằm giải quyết nhanh vấn đề hoặc cải thiện thành tích hoạt động. Nó không bao hàm ý nghĩa thay đổi mang tính chiến lược.

+ ***Phương pháp can thiệp bằng các biện pháp quản lý*** (Hình d): Tức là chỉ cần tập trung xem xét và giải quyết một điểm rắc rối hay trục trặc nào đó đang xảy ra.

+ ***Phương pháp can thiệp theo trình tự trước sau*** (Hình a): Tức là can thiệp nhiều lĩnh vực khác nhau của doanh nghiệp theo kế hoạch vạch sẵn. Quản trị viên nhận thức và duy trì mối quan hệ hữu cơ giữa những lĩnh vực hoạt động ngay cả khi phân chia vấn đề và tuân tự giải quyết nó từng phần theo một tiến trình hợp lý.

+ ***Phương pháp can thiệp phức hợp*** (Hình b): áp dụng khi thời gian bị hạn chế, quản trị hoạt động dàn xếp và phối hợp một loạt những hoạt động có tương quan với nhau; hơn nữa, nếu môi trường thay đổi càng phức tạp và hỗn hợp thì phương pháp này cần phải tiến hành thường xuyên.

- ***Quá trình thực hiện chiến lược thường*** nảy sinh mâu thuẫn giữa các quản trị viên và các nhà hoạch định chiến lược phải lựa chọn cân nhắc:

- + Chú trọng đến lợi nhuận ngắn hạn hay sự phát triển dài hạn;
- + Trọng tâm vào lợi nhuận hay thị phần;
- + Phát triển thị phần hay tập trung phát triển sản phẩm;
- + Tăng trưởng hay chỉ nên giữ ổn định.

- ***Trong quá trình thực hiện chiến lược*** Ban lãnh đạo cấp cao cần phải soạn thảo cẩn kẽ và đề ra sửa đổi bằng cách:

+ Dự báo sự mâu thuẫn và phản ứng có thể xảy ra trong doanh nghiệp (phản ứng ra mặt và phản ứng không ra mặt);

+ Dự tính được mức độ phản ứng đối với một thay đổi nào đó, nhờ sử dụng phương pháp dự báo và thu thập dữ liệu khác nhau, nhất là phương pháp lắng nghe;

+ Tìm mọi cách để làm giảm bớt sự phản đối trước khi đưa ra thay đổi như:

* Thay đổi y phục, kêu gọi nhân viên tham gia nhiều hơn vào việc đưa ra thực hiện thay đổi cụ thể;

* Tạo ra không khí thuận lợi thực thi chiến lược kinh doanh;

* Kêu gọi sự giúp đỡ của công nhân viên, làm cho họ phần khởi nghĩ rằng mình có tham gia thực hiện quyết định thay đổi;

* Cần đổi mới phong cách lãnh đạo để thu hút được sự tham gia của nhiều người.

Sự tự nguyện tham gia của công nhân viên thường có giá trị là ép họ ngoan ngoãn chấp hành một cách miễn cưỡng.

Ban lãnh đạo cũng cần phải nhận thấy rằng quá trình quản trị chiến lược có thể xem như là quản trị những sự thay đổi.

- **Nhiều chiến lược được xây dựng tổ ra logic và hợp lý** nhưng lại không thể thực hiện được một cách hiệu quả vì một số nguyên nhân như:

- + Không đủ nguồn lực;
- + Nguồn lực không thích hợp;
- + Hệ thống thông tin quá yếu.

- **Để doanh nghiệp thực hiện chiến lược có hiệu quả** đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống các chính sách hỗ trợ thực hiện chiến lược và kế hoạch hoạt động cụ thể:

- + Hệ thống các chính sách hỗ trợ

Chính sách là phương tiện để đạt được các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Các chính sách bao gồm: những văn bản hướng dẫn, các qui tắc và thủ tục được thiết lập để hỗ trợ cho các nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

* **Các chính sách về marketing:** Chính sách phân phối, chính sách về quảng cáo, chính sách đối với khách hàng, chính sách về giá, chính sách phân đoạn thị trường;

* **Chính sách về nhân sự:** Thường đề cập tới việc gắn thành tích và lương thưởng với việc thực hiện chiến lược; chế độ đãi ngộ thống nhất; giải quyết mâu thuẫn trong nội bộ và tạo ra môi trường văn hóa doanh nghiệp. Các chính sách như: Quyết định về tăng lương; cơ chế thưởng dựa trên những tiêu thức nhất định; tuyển dụng, huấn luyện, đào tạo, chuyển chuyên thăng tiến, cơ cấu lại tổ chức của doanh nghiệp.

* **Các chính sách về tài chính:** Chính sách tạo vốn cần thiết cho thực hiện chiến lược; dự toán ngân sách tài chính; chính sách thu mua; chính sách chia lãi; chính sách tiền mặt...

* **Chính sách công nghệ:** Chính sách phát triển sản phẩm; chính sách thâm nhập thị trường và đa dạng hóa... Chính sách công nghệ giúp doanh nghiệp cải tiến và đổi mới sản phẩm, cải tiến và đổi mới qui trình công nghệ.

* **Chính sách đầu tư cho hệ thống thông tin quản trị:** Chính sách đầu tư cho mạng lưới thông tin nội bộ doanh nghiệp; chính sách đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ quản trị viên...Việc liên kết thông tin giữa các nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà tiếp thị và khách hàng có thể tạo ra một chuỗi giá trị tốt cho doanh nghiệp.

- + Kế hoạch hoạt động:

* Là đề ra nội dung cụ thể những công việc và các biện pháp hoặc các bước tiến hành để thực hiện một nhiệm vụ hoặc mục tiêu chiến lược nào đó;

* Là phải xác định rõ những mục tiêu cần đạt được trong từng khoảng thời gian ngắn và các mục tiêu này được cụ thể hóa từ mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp;

Mục đích của xây dựng kế hoạch hoạt động là nhằm bảo đảm cho mọi hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện có hiệu quả và tập trung vào thực hiện chiến lược của đơn vị cơ sở và của doanh nghiệp.

Chương 7: ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

(Số tiết 06: Trong đó: 03 tiết lý thuyết, 03 tiết thảo luận)

7.1. Thực chất đánh giá chiến lược

7.1.1. Mục đích đánh giá chiến lược

Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược có mục đích chung là: Xác định các sai lệch về mục tiêu, biện pháp, về cách thức và kết quả triển khai các nội dung chiến lược của doanh nghiệp so với dự kiến ban đầu để xác lập tình trạng hiện tại, xác định các nguyên nhân và dự kiến các biện pháp để điều chỉnh chiến lược.

- Kiểm tra, đánh giá chiến lược nhằm xác lập:

- + Sự sai lệch về mục tiêu, cách thức, giải pháp...
- + Chiều hướng và mức độ của các sai lệch;
- + Xác định các tác nhân sai lệch;
- + Dự kiến các biện pháp để điều chỉnh hoạt động hoặc điều chỉnh chiến lược.

- Kiểm tra đánh giá là khâu cuối cùng của quá trình thực hiện chiến lược. Vị trí của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược nằm chủ yếu ở chức năng hoạch định và định hướng của các giai đoạn, các khâu của quản trị chiến lược.

7.1.2. Các yêu cầu

- Công tác kiểm tra và đánh giá phải được tiến hành phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quản trị chiến lược: Sẽ là cơ sở quan trọng cho việc xác định nội dung, tiêu chuẩn và phương pháp kiểm tra, đánh giá chiến lược.

- Hoạt động kiểm tra và đánh giá phải bảo đảm tính linh hoạt: Sẽ giúp công tác điều chỉnh chiến lược được kịp thời, uyển chuyển. Do đó, kết quả và hiệu quả thực hiện chiến lược sẽ cao hơn. Doanh nghiệp có thể áp dụng hình thức kiểm tra định kỳ và kiểm tra bất thường.

+ Kiểm tra định kỳ gắn với việc hoạch định các giải pháp dự phòng theo kế hoạch

+ Kiểm tra bất thường đặt ra khi xuất hiện những thay đổi liên quan tới đối tượng kiểm tra. Kiểm tra bất thường cho phép doanh nghiệp xem xét những xu thế mới và những viễn cảnh mới xuất hiện là gì?

Vị trí mới của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng như thế nào đến triển vọng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp?

Có cần thiết phải điều chỉnh chiến lược không?

Chiều hướng và mức độ cần thiết để điều chỉnh về mục tiêu, chính sách và giải pháp.

- Kiểm tra và đánh giá chiến lược phải bảo đảm tính dự phòng: Để đảm bảo tính dự phòng trong kiểm tra đòi hỏi công tác này sử dụng những phương pháp thu thập, xử lý và quản lý sử dụng thông tin hiện đại.

Để dự phòng hoạt động có hiệu quả cần phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- + Thực hiện phân tích toàn diện về hệ thống kế hoạch hóa và kiểm tra (hệ thống hoạch định chiến lược, hệ thống xây dựng kế hoạch và hệ thống kiểm tra).

- + Thiết kế một mô hình hệ thống.

- + Thường xuyên quan sát và nghiên cứu về mô hình (thông qua việc thường xuyên thu thập dữ liệu liên quan đến mô hình).

- + Phân tích và đánh giá sự khác biệt giữa các số liệu mới thu thập và các số liệu kế hoạch, đánh giá sự ảnh hưởng của những thay đổi đó tới mục tiêu.

- + Các giải pháp dự kiến để tác động đến các bộ phận có liên quan.

- Công tác kiểm tra và đánh giá phải phải tập trung vào các điểm, các nội dung thiết yếu và quan trọng: Tức là biết tập trung các nỗ lực của hoạt động kiểm tra vào những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa nhất đối với chiến lược kinh doanh và với các chương trình, kế hoạch thực hiện chiến lược kinh doanh.

7.13. Sơ đồ định lượng trong đánh giá chiến lược

7.1.3.1. Các loại tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá

Các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra, vừa là cơ sở để đánh giá kết quả kiểm tra.

- **Các tiêu chuẩn định tính:** Là các tiêu chuẩn không đo lường được bằng các số đo vật lý hoặc tiền tệ, song lại rất cần thiết cho công tác kiểm tra nhằm bổ sung cho các tiêu chuẩn định lượng để xác định đúng đắn hơn các kết quả kiểm tra.

Các tiêu chuẩn định tính phải đảm bảo các tính chất sau đây:

- + Tính nhất quán: Kiểm tra và đánh giá mức độ nhất quán giữa chiến lược với kế hoạch và chương trình thực hiện; giữa các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn và tác nghiệp; giữa chiến lược, sách lược và giải pháp thực hiện; giữa các hoàn cảnh môi trường với các mục tiêu và giải pháp thích hợp...

- + Tính phù hợp: Kiểm tra và đánh giá sự phù hợp giữa chiến lược, chương trình, kế hoạch với môi trường và điều kiện kinh doanh; giữa các mục tiêu thiết lập với các khả năng và nguồn lực; giữa ý chí, mong muốn và thực hiện kinh doanh...

- + Tính khả thi: Kiểm tra và đánh giá mức độ sát thực của các mục tiêu, chính sách và giải pháp chiến lược, mức độ phù hợp của các mục tiêu chính sách và giải pháp điều chỉnh với các kết quả đo lường về xu hướng và mức độ thay đổi của các yếu tố môi trường kinh doanh...

- **Các tiêu chuẩn định lượng:** Là tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá có thể lượng hóa được, có thể đo lường, so sánh phân tích và đối chiếu được. Là các tiêu chuẩn quan trọng và chủ yếu sử dụng trong công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Các loại tiêu chuẩn định lượng gồm:

- + Các tiêu chuẩn liên quan đến mục đích, mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp;

- + Các tiêu chuẩn liên quan đến huy động và sử dụng các nguồn lực (vốn, chi phí...);

- + Các tiêu chuẩn tài chính doanh nghiệp;

+ Các tiêu chuẩn về chương trình; Phương án và các tiêu chuẩn hiệu quả...

- **Các tiêu chuẩn khác:** Xu hướng chính trị và áp lực của các đảng phái làm sai lệch kết quả thực hiện so với dự kiến; sự thay đổi trong văn hóa doanh nghiệp (sự nhất trí, tính sáng tạo, tinh thần hợp tác...) đòi hỏi đánh giá và điều chỉnh chiến lược hợp lý; ảnh hưởng của mở cửa và hội nhập đến các môi trường trong nước (điều kiện sản xuất, chính sách thuế, quan hệ cung cầu...).

7.1.3.2. Tính chất của các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá chiến lược

- Tính cụ thể của các tiêu chuẩn: Phải rõ ràng, phải gắn với không gian và thời gian xác định.

- Tiêu chuẩn thay thế: Hầu hết các mục đích của chiến lược là mang tính định hướng, tiềm ẩn các yếu tố không chắc chắn.

- Sự sai lệch và mức giới hạn sai lệch cho phép.

7.1.3.3. Hệ thống thông tin kiểm tra và đánh giá

- **Trong quản trị chiến lược** có 3 hình thức kiểm tra, đánh giá cơ bản:

+ Kiểm tra chiến lược nhằm đánh giá chiến lược và được tiến hành trước khi hoạch định, trong và sau khi thực hiện chiến lược;

+ Kiểm tra quản lý nhằm thúc đẩy các hệ thống chính yếu bên dưới (hệ thống chức năng và hệ cơ cấu) hoàn thành các mục tiêu chiến lược;

+ Kiểm tra tác nghiệp nhằm xác định kết quả hoạt động của các bộ phận, các cá nhân trong từng thời kỳ ngắn hạn.

- **Sơ đồ thông tin** (trang sau) cho biết việc xác lập hai hệ thống thông tin quan trọng:

+ *Thứ nhất:* Là hệ thống thông tin xuôi chiều xác lập qua các bước kế tiếp nhau của quá trình quản trị chiến lược và quá trình kiểm tra;

+ *Thứ hai:* Là hệ thống thông tin phản hồi làm cơ sở cho quá trình điều chỉnh mục tiêu, chính sách, giải pháp thực hiện chiến lược.

- **Để đảm bảo cơ sở thông tin** cho công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược phải sử dụng từ nhiều nguồn, và phải chú trọng đến những vấn đề sau:

+ Bảo đảm qui mô thông tin tối ưu: Tức là phải phù hợp với đối tượng, hình thức và nội dung kiểm tra.

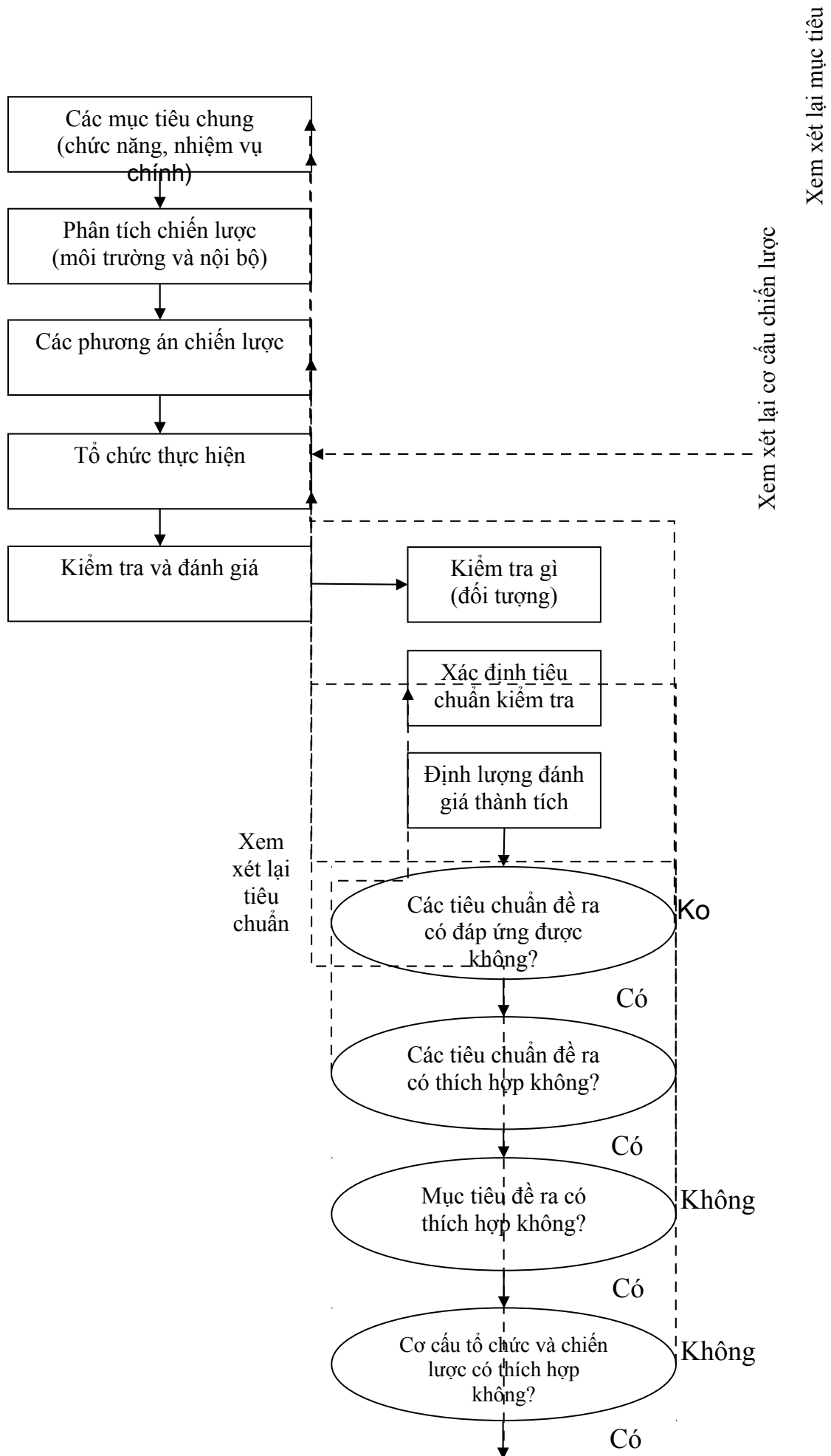
+ Bảo đảm thông tin phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quá trình quản trị chiến lược: Tức là ảnh hưởng đến mục tiêu và giải pháp chiến lược.

+ Bảo đảm sự chuẩn mực của các báo biểu và sự chuẩn hoá của các thông tin (số liệu, tình hình): Đòi hỏi sự nhất quán về phạm vi, nội dung và phương pháp lập báo biểu và xử lý thông tin, hơn nữa đòi hỏi giảm đến mức tối đa các ngoại lệ.

+ Thiết lập các kênh và luồng thông tin phù hợp, hợp lý.

+ Việc bảo đảm hệ thống thông tin đáp ứng yêu cầu công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược chỉ có thể thực hiện được thông qua việc kiện toàn hệ thống hoạch định và

hệ thống thống kê - kế toán của doanh nghiệp. Nó còn giúp cho quá trình bảo đảm thông tin được kịp thời và đầy đủ hơn.



7.2. Quy trình đánh giá chiến lược

Quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược bắt đầu từ việc nhận thức sự phù hợp của phương án, chiến lược đã chọn với môi trường kinh doanh và với các khả năng và nguồn lực. Nếu có sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này thì chấp nhận một sự điều chỉnh chiến lược. Nếu không có sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này thì tiếp tục triển khai chiến lược theo cách đã định.

Việc tiến hành phân tích môi trường kinh doanh và nguồn lực được tiến hành cụ thể với tất cả các nhóm nhân tố và nguồn lực; phải chú trọng theo cả chiều hướng tích cực và cả theo chiều hướng không tích cực, cả xu hướng lẫn mức độ thay đổi.

- Kiểm tra và đánh giá chiến lược được tiến hành theo quá trình 5 bước:

Bước 1. Xác định đối tượng, phạm vi và đánh giá chiến lược: Có tác động chi phối đến việc xác định nội dung, phương pháp và cả tiêu chuẩn kiểm tra. Đây là yếu tố cơ bản bảo đảm hiệu quả công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Bước 2. Xác định nội dung kiểm tra và đánh giá chiến lược: Phải phù hợp với nội dung chiến lược và nội dung của các kế hoạch thực thi chiến lược của doanh nghiệp.

Bước 3. Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra: Vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra, đánh giá; vừa là cơ sở xác lập hiệu quả và kết quả của công tác kiểm tra và đánh giá.

Tiêu chuẩn kiểm tra phải được xây dựng theo các nội dung kiểm tra, bán sát và thay đổi theo các giai đoạn quản lý chiến lược, các loại hình chiến lược và chương trình kế hoạch.

Các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá: Tiêu chuẩn định tính và định lượng.

Bước 4. Thực hiện kiểm tra và đánh giá chiến lược theo các tiêu chuẩn đã xây dựng và lựa chọn: Nó cần thiết ở mọi giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược.

+ Các phương pháp kiểm tra và đánh giá chiến lược như:

- Phương pháp lập ra ma trận đánh giá tổng quát;
- Phương pháp cho điểm đối với hệ thống các câu hỏi hoặc các tiêu chuẩn đưa ra kiểm tra, đánh giá.

7.2.1. Xác lập hệ thống chỉ tiêu đánh giá

7.2.2. Các phương pháp đánh giá chiến lược

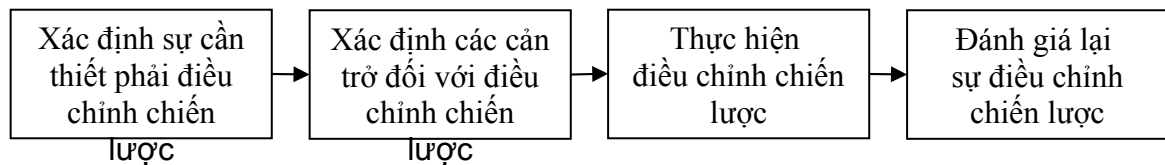
7.2.3. Xử lý các sai biệt

7.3. Điều chỉnh chiến lược

Điều chỉnh chiến lược là bước tiếp theo của quá trình kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược.

Thực hiện điều chỉnh chiến lược là phải xác định được xu hướng và mức độ thay đổi của các yếu tố môi trường và yếu tố nội tại công ty so với yêu cầu thực hiện chiến lược đã được xác lập.

Các giai đoạn của quá trình điều chỉnh chiến lược



Bước 1. Xác định sự cần thiết phải điều chỉnh chiến lược: Thiết lập một khoảng cách giữa các tình trạng hoạt động mong muốn của doanh nghiệp với tình hình thực tế của doanh nghiệp đang diễn ra trên thị trường. Chúng ta có thể áp dụng ma trận SWOT.

Bước 2. Xác định các cản trở tới sự điều chỉnh chiến lược: Phải phân tích các nhân tố gây ra những chậm trễ về tổ chức và cản trở đạt được trạng thái tương lai của doanh nghiệp.

Sự cản trở có thể xảy ra ở 4 cấp: Doanh nghiệp, bộ phận, chức năng và cá nhân.

Các yếu tố cản trở: Nguồn lực (Tài chính, vật chất...), cơ cấu tổ chức kém năng động, môi trường biến động bất lợi, văn hoá của tổ chức...

Bước 3. Thực hiện điều chỉnh chiến lược: Khi các điều kiện cần thiết cho sự thay đổi hiện diện.

* Sự điều chỉnh từ trên xuống thường bắt nguồn từ các yếu tố bên ngoài;

* Sự điều chỉnh từ dưới lên bắt nguồn từ các yếu tố nội tại doanh nghiệp.

Bước 4. Đánh giá lại sự điều chỉnh chiến lược: Tức là đánh giá những tác động của các điều chỉnh chiến lược và cấu trúc tổ chức để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Các chỉ số thường được sử dụng đó là: Giá thị trường cổ phiếu; thị phần...

Hoặc sử dụng qui mô và cơ cấu doanh thu để xem xét các điều chỉnh trong qui mô và cơ cấu sản phẩm tiêu thụ...

- Ba nguyên nhân cần thiết phải cơ cấu lại doanh nghiệp:

+ Thực hiện đa dạng hoá quá mức, dẫn đến phân tách nguồn lực gây khó khăn cho quá trình thực hiện chiến lược;

+ Ngày càng có nhiều doanh nghiệp kinh doanh bị các doanh nghiệp khác tấn công ngay trong lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, sự điều chỉnh chiến lược sẽ dẫn đến tái cơ cấu lại doanh nghiệp vào các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu mới;

+ Thành tựu của đổi mới quản lý đã làm mới dần ưu thế của liên hợp hoá sản xuất và đa dạng hoá lĩnh vực kinh doanh. Trường hợp này, doanh nghiệp sẽ giảm qui mô các hoạt động của họ thông qua việc tái cơ cấu và giảm đầu tư.

- Nội dung cơ bản của tái cơ cấu doanh nghiệp

+ *Thứ nhất*, điều chỉnh lại cơ cấu sản xuất kinh doanh: Thực chất là điều chỉnh các lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh. Điều chỉnh theo hai hướng:

- Xác định và thực hiện các chiến lược rút lui khỏi thị trường:

Giảm bớt đầu tư: Tức là thu lại một phần vốn đầu tư từ một khoản đầu tư ban đầu có thể không còn phù hợp nữa. Ba đối tượng mua: Các nhà đầu tư độc lập, các doanh nghiệp khác hoặc ban quản lý của bộ phận doanh nghiệp được bán.

Thu hồi: Được áp dụng khi một doanh nghiệp lưỡng lự khi đầu tư vào một bộ phận để tối đa hoá luồng tiền ngắn hạn tới trung hạn từ bộ phận đó trước khi thanh lý nó.

Thanh lý: Được áp dụng khi không còn có thể áp dụng một chiến lược kinh doanh nào khác.

- Chuyển hướng chiến lược: giảm bớt đầu tư vào các hoạt động đa dạng hoá, tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh chủ chốt.

Các nguyên nhân giảm bớt hoạt động lĩnh vực kinh doanh: Quản lý kém, mở rộng quá mức các lĩnh vực và phạm vi kinh doanh, kiểm soát tài chính không thích hợp, chi phí cao, xuất hiện sự cạnh tranh mới, dịch chuyển nhu cầu không thể dự đoán được, sự chậm chạp trong tổ chức.

Các bước chuyển hướng chính: Thay đổi sự lãnh đạo, xác định lại trọng tâm của doanh nghiệp, bán bớt hoặc đóng cửa các tài sản không cần thiết, tiến hành các bước cải thiện mua lại để tái đầu tư xây dựng lại các hoạt động chủ chốt.

+ *Thứ hai*, điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp: Tức là rà soát xét lại sự thay đổi trong các chức năng quản lý. Là cơ sở quan trọng cho việc điều chỉnh cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp. Đảm bảo sự nhất quán hữu cơ giữa nội dung và hình thức của quá trình quản lý doanh nghiệp.

Chương 8: CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP QUỐC TẾ

(Số tiết 09: Trong đó: 06 tiết lý thuyết, 03 tiết thảo luận)

8.1. Kinh doanh trong môi trường toàn cầu

8.1.1. Các lợi ích

- Các doanh nghiệp hoạt động trên thị trường quốc tế có thể:
 - + Đạt mức doanh số lớn hơn từ các khả năng riêng biệt của mình;
 - + Thực hiện lợi thế theo vị trí bằng việc phân tán các hoạt động tạo ra giá trị đến những địa điểm mà chúng có thể hoạt động một cách hiệu quả nhất;
 - + Thắng lợi trong việc đi trước các đối thủ về việc thực hiện đường cong kinh nghiệm, nhờ đó hạ thấp chi phí của việc tạo ra giá trị.
- Chuyển giao các khả năng riêng biệt: khả năng riêng biệt là những điểm mạnh duy nhất cho phép doanh nghiệp đạt hiệu quả, chất lượng, đổi mới, hoặc sự nhạy cảm với khách hàng cao hơn. Những điểm mạnh thường được thể hiện trong sản phẩm đưa ra mà các doanh nghiệp khác khó làm theo hoặc bắt chước.
- Hiện thực hóa theo vị trí: Là lợi thế phát sinh từ việc thực hiện hoạt động tạo ra giá trị ở vị trí tối ưu đối với hoạt động đó, bất kể lợi nào trên thế giới (với những chi phí vận chuyển và các hàng rào thương mại cho phép).
- Hạ thấp chi phí: Lợi thế qui mô là cơ sở của đường cong kinh nghiệm và sự vận động xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm cho phép doanh nghiệp hạ thấp chi phí trong việc tạo ra giá trị.

8.1.2. Các rủi ro, áp lực

- Các áp lực giảm chi phí:
 - + Rất căng thẳng trong các ngành sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn hóa (toàn cầu), mà ở đó việc khác biệt hóa (thích nghi với thị trường) có ý nghĩa đối với yếu tố phi giá là khó khăn và giá là một vũ khí cạnh tranh chủ yếu.
 - + Rất khó trong các ngành mà các đối thủ cạnh tranh lớn có mức chi phí thấp, ở đó luôn có công suất dư thừa, nơi quyền lực của người tiêu dùng rất mạnh và chi phí vận chuyển thấp.
- Các áp lực về tính thích nghi với địa phương:
 - + Sự khác nhau về thị hiếu và sở thích tiêu dùng giữa các thị trường nước ngoài: doanh nghiệp sẽ phải áp dụng những thay đổi sản phẩm hoặc chính sách marketing cho phù hợp với sự khác biệt của thị trường để hấp dẫn thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng địa phương.
 - + Sự thích nghi với tình hình tại chỗ: về cơ sở hạ tầng, về truyền thống.
 - + Sự khác biệt về kênh phân phối đòi hỏi doanh nghiệp phải thích nghi với chiến lược marketing.
 - + Những đòi hỏi của chính phủ nước sở tại cũng có thể đòi hỏi doanh nghiệp phải nâng cao tính thích nghi với môi trường và tình hình tại chỗ.

8.1.3. Môi trường kinh doanh nước sở tại

- Phân tích ảnh hưởng của môi trường vĩ mô của nước sở tại đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:

+ Môi trường kinh tế: Quyết định khả năng mua sắm hay sức mua và cơ cấu chi tiêu của khách hàng (Liên quan đến tiền công).

+ Môi trường luật pháp - chính trị: Chi phối và điều tiết mối quan hệ hợp tác và kinh doanh của doanh nghiệp với các đối tác địa phương (Chính sách và biện pháp khuyến khích hay hạn chế một lĩnh vực sản xuất nào đó).

- Thái độ của chính phủ đối với nhà đầu tư nước ngoài: Luật pháp chính thức, thủ tục hành chính kích thích hay cản trở nước ngoài đầu tư vào.
- Sự ổn định chính trị: Mất ổn định sẽ làm cho doanh nghiệp khó dự đoán những xu hướng trong tương lai.
- Quy định về tỷ giá hối đoái.
- Thủ tục hành chính: Hải quan, thu thập thông tin và tiếp xúc thương mại.

+ Môi trường văn hóa - xã hội: ảnh hưởng trực tiếp đến sở thích, thói quen, thái độ... đối với việc mua sắm và sử dụng sản phẩm (Việc làm, mức sống sẽ ảnh hưởng đến qui mô và năng lực của lực lượng lao động địa phương).

+ Môi trường công nghệ: liên quan đến việc xuất hiện hay mất đi của thị trường một số loại sản phẩm (Chất lượng sản phẩm).

+ Môi trường tự nhiên: ảnh hưởng đến nhu cầu và qui mô thị trường một số loại sản phẩm (ảnh hưởng đến sản xuất và vận chuyển).

- Khi thực hiện chiến lược quốc tế, doanh nghiệp cần phải xác định và hiểu biết các nguy cơ, rủi ro gắn liền với thị trường quốc tế như:

+ Nợ nước ngoài của nước sở tại: tác động đến rủi ro tài chính.

+ Rủi ro gắn liền với sự mất ổn định của Chính phủ: Lạm phát, thất nghiệp dẫn đến rủi ro trong xuất khẩu, quốc hữu hóa và hạn chế chuyển dịch vốn.

+ Sự trao đổi không công bằng: sự sụt giá của đồng tiền quốc gia sẽ tác động xấu đến hiệu quả trao đổi thương mại và đầu tư.

+ Nhiều hàng rào ngăn cản việc thâm nhập thị trường: Sự kiểm soát dưới dạng độc quyền hay các biện pháp chính sách. Nó làm cho các doanh nghiệp đầu tư phải chi các khoản tiền lớn hơn hoặc giảm quyền tự chủ khi thâm nhập thị trường.

+ Nạn hối lộ trong nhiều nước (các nước đang phát triển): Làm tăng chi phí sản xuất...

+ Thuế nhập khẩu cao: Nhằm mục đích bảo vệ ngành công nghiệp trong nước.

+ Hiện tượng bị cưỡng đoạt công nghệ: ở lĩnh vực sản xuất máy công cụ, thuốc và hóa chất...

+ Chi phí thích ứng cao: Thay đổi sản phẩm và giao tiếp nhằm thích ứng với nhu cầu tại chỗ.

+ Sự đảo lộn hệ thống tiền tệ quốc tế: Sự thả nổi của đồng tiền quốc tế.

- Để phân tích và dự báo sự thay đổi của các yếu tố môi trường bên ngoài, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống thông tin quản lý. Điều này sẽ giúp cho doanh nghiệp biết được những cơ hội và rủi ro có thể có trên thị trường quốc tế.

Doanh nghiệp nên hiểu biết đầy đủ tổng thể môi trường nước sở tại, doanh nghiệp tiến hành hoạt động và lựa chọn một đối tác kinh doanh (liên minh chiến lược) để có thể giảm bớt rủi ro trong kinh doanh.

8.2. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế

8.2.1. Các tiếp cận chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế

✓ **Tiếp cận theo trực áp lực chi phí và áp lực thích nghi có 4 chiến lược:**

- **Chiến lược quốc tế:** doanh nghiệp thực hiện chiến lược này cố gắng tạo ra giá trị bằng việc chuyển giao các kỹ năng có giá trị và các sản phẩm ra thị trường nước ngoài mà ở đó các doanh nghiệp nước sở tại không có.

Doanh nghiệp theo đuổi chính sách quốc tế có xu hướng tập trung hóa việc phát triển các chức năng sản phẩm trong khi trụ sở chính vẫn duy trì sự giám sát chặt chẽ đối với chiến lược marketing và sản phẩm.

Chiến lược quốc tế có ý nghĩa nếu doanh nghiệp có một khả năng riêng biệt có giá trị mà các đối thủ cạnh tranh bản địa ở thị trường nước ngoài không có và nếu doanh nghiệp gặp áp lực tương đối yếu về tính thích nghi và về giảm chi phí.

Nếu các áp lực về tính thích nghi và áp lực về chi phí cao thì chiến lược này sẽ có hiệu quả không cao.

- **Chiến lược đa quốc gia:** lợi thế của quốc gia này độc lập với quốc gia khác. Những thể chế chặt chẽ đã hạn chế việc chuyển giao kinh nghiệm và tri thức từ nước này sang nước khác, điều này ngăn cản việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm. Doanh nghiệp sẽ phải thích nghi với điều kiện cạnh tranh trong thị trường địa lý đặc biệt mà nó sẽ phát triển hoạt động (đây là sự thống trị của chiến lược bên trong).

Doanh nghiệp thường tối đa hóa mức độ thích nghi với địa phương: doanh nghiệp thường tạo gia giá trị từ hoạt động sản xuất, marketing, nghiên cứu và phát triển.

Chiến lược đa quốc gia có ý nghĩa khi áp lực giảm chi phí thấp và thích nghi cao với điều kiện thị trường.

Doanh nghiệp con của công ty đa quốc gia thường mất khả năng chuyển giao các kỹ năng và các sản phẩm có khả năng riêng biệt.

- **Chiến lược toàn cầu:** các doanh nghiệp cùng ngành cung cấp những sản phẩm giống nhau cạnh tranh với nhau để thống trị thị trường thế giới.

+ Nó bao gồm hai yếu tố: Tiêu chuẩn hóa sản phẩm và đồng nhất hóa nhu cầu của người mua.

+ Khó khăn của chiến lược toàn cầu:

* Chi phí vận chuyển, bảo quản có thể làm triệt tiêu lợi thế qui mô;

* Thị trường trong nước có thể đòi hỏi phải cung cấp chủng loại sản phẩm rộng lớn hơn;

* Cần thiết phải thâm nhập những kênh phân phối đã ổn định trong trường hợp khách hàng phân tán và khối lượng mua ít;

* Đòi hỏi chi phí đào tạo cho lực lượng bán tại chỗ đối với những sản phẩm phức tạp, kỹ thuật cao;

* Có thể phải thành lập các cơ sở bảo dưỡng, sửa chữa tại chỗ;

* Các yếu tố như chu kỳ cầu ngắn, nhịp độ phát triển công nghệ cao có thể cản trở doanh nghiệp trong việc thỏa mãn nhu cầu;

* Những cản trở bắt nguồn từ môi trường luật pháp - chính trị nước sở tại.

Doanh nghiệp thực hiện chiến lược toàn cầu phải theo đuổi chiến lược chi phí thấp. Các hoạt động sản xuất, marketing và R&D phải tập trung vào một số vị trí hay địa điểm thuận lợi

- **Chiến lược đa quốc gia:** Khai thác lợi thế chi phí dựa vào kinh nghiệm và lợi thế vị trí, thực hiện chuyển giao các khả năng riêng biệt của mình trong phạm vi doanh nghiệp, đồng thời chú ý đến các áp lực về tính thích nghi với địa phương.

+ Ưu điểm: Hiệu ứng kinh nghiệm; Lợi thế theo vị trí; Tính thích nghi cao; Tận dụng lợi ích của kinh nghiệm toàn cầu.

+ Nhược điểm: Phức tạp trong quản lý và chi phí cao.

✓ **Tiếp cận theo trục phát triển thị trường:** Nước và đoạn thị trường có 4 chiến lược sau:

- **Chiến lược 1:** tập trung vào một số ít sản phẩm trên một số ít thị trường;

- **Chiến lược 2:** tập trung vào một số nước và đa dạng hóa các đoạn thị trường;

- **Chiến lược 3:** đa dạng hóa theo nước và tập trung trên một đoạn thị trường;

- **Chiến lược 4:** đa dạng hóa theo nước và sản phẩm;

8.2.2. Chiến lược cạnh tranh khi kinh doanh trên thị trường quốc tế

- Chiến lược nhấn mạnh về chi phí:

- Chiến lược khác biệt hóa:

- Chiến lược trọng tâm hóa:

8.2.3. Sự tác động đến phương thức kinh doanh trên thị trường quốc tế

- Tăng doanh số bán

Mục tiêu tăng doanh số bán tỏ ra hấp dẫn khi một công ty phải đối mặt với hai vấn đề: cơ hội tăng doanh số bán hàng quốc tế hoặc năng lực sản xuất dư thừa

+ Cơ hội tăng doanh số bán hàng quốc tế: Các công ty tham gia kinh doanh quốc tế nhằm tăng doanh số bán hàng do các yếu tố như: thị trường trong nước bão hòa hoặc nền kinh tế suy thoái, do thu nhập bất bình hoặc khi công ty tin rằng khách hàng ở các nền văn hóa khác có thái độ tiếp nhận sản phẩm của mình và có thể mua chúng.

+ Tận dụng năng lực sản xuất dư thừa: Đôi khi các công ty có khả năng sản xuất nhiều hàng hóa và dịch vụ hơn mức thị trường nội địa hiện tại có thể tiêu thụ.

- Tiếp cận các nguồn lực nước ngoài

Các công ty tham gia kinh doanh quốc tế nhằm tiếp cận các nguồn lực mà trong nước không có sẵn hoặc đắt đỏ hơn (nguyên vật liệu hoặc lao động).

8.3. Các phương thức phát triển kinh doanh quốc tế

8.3.1. Xuất khẩu

- Khái niệm: Xuất khẩu là hoạt động đưa hàng hóa và dịch vụ từ quốc gia này sang quốc gia khác.

- Các hình thức xuất khẩu:

+ Xuất khẩu trực tiếp là hoạt động bán hàng trực tiếp của một công ty cho các khách hàng của mình ở thị trường nước ngoài. Để thâm nhập thị trường quốc tế qua xuất khẩu trực tiếp, công ty sử dụng hai hình thức chủ yếu là đại diện bán hàng và đại lý phân phối.

+ Xuất khẩu gián tiếp: là hình thức bán hàng hóa và dịch vụ của công ty ra nước ngoài thông qua trung gian. Các trung gian chủ yếu trong xuất khẩu gián tiếp gồm có: đại lý, công ty quản lý xuất khẩu và công ty kinh doanh xuất nhập khẩu. Các trung gian này bằng năng lực của mình trợ giúp công ty xuất khẩu hàng hóa của công ty sang thị trường nước ngoài.

+ *Ưu điểm*: tăng doanh số bán, tiếp thu được kinh nghiệm kinh doanh quốc tế, ít rủi ro, chi phí thấp nên dễ áp dụng trong giai đoạn đầu mới thâm nhập thị trường quốc tế.

+ *Nhược điểm*: không tiếp xúc được với người tiêu dùng cuối cùng nên không có biện pháp mạnh để cạnh tranh.

8.3.2. Bán giấy phép

- Khái niệm: là hình thức thâm nhập thị trường nước ngoài trong đó bên bán giấy phép sẽ trao cho bên mua giấy phép quyền được sử dụng các tài sản vô hình mà họ đang sở hữu trong một khoảng thời gian xác định. Bên mua giấy phép phải trả tiền bản quyền cho bên bán. Số tiền này thường được tính trên cơ sở doanh thu bán hàng và trả theo kỳ vụ hoặc trả một lần. Các tài sản vô hình gồm có quyền sáng chế, phát minh, công thức, thiết kế, phương pháp, chương trình, thương hiệu...

- Các loại hợp đồng sử dụng giấy phép:

+ Hợp đồng sử dụng giấy phép độc quyền cho phép bên mua giấy phép được độc quyền sử dụng tài sản vô hình trong việc sản xuất và bán các sản phẩm trên một khu vực địa lý xác định.

+ Hợp đồng sử dụng giấy phép thông thường cho phép bên mua giấy phép được quyền sử dụng các tài sản vô hình của bên bán trên một phạm vi lãnh thổ nhất định nhưng không cho quyền độc nhất trên lãnh thổ đó.

+ Hợp đồng sử dụng giấy phép chéo hình thành khi các công ty muốn trao đổi các tài sản vô hình với nhau.

- *Ưu điểm*: Tiếp cận nhanh chóng với các nguồn lực của bên mua do đó sẽ có doanh thu sớm hơn bình thường, rủi ro rất thấp nhất là với các thị trường có rủi ro cao.

- Nhược điểm: Có thể làm giảm sự tương đồng trên phạm vi toàn cầu về chất lượng và phương pháp tiếp thị, có thể tạo ra các đối thủ cạnh tranh trong tương lai chính là người mua giấy phép.

8.3.3. Bán quyền kinh doanh

Khái niệm, doanh nghiệp bán cho những người mua quyền kinh doanh những quyền hữu hạn về việc sử dụng tên nhãn hiệu với một khoản thanh toán cả gói và chia sẻ lợi nhuận của người mua. Nhưng người mua quyền kinh doanh phải đồng ý tuân theo những quy tắc nghiêm ngặt về cách thức kinh doanh.

Ưu điểm: Người bán quyền kinh doanh không phải tự chịu chi phí phát triển và rủi ro của việc mở rộng thị trường nước ngoài, trong khi người mua quyền kinh doanh phải chịu các chi phí và rủi ro này.

Nhược điểm: Cản trở khả năng của doanh nghiệp đạt được sự phối hợp chiến lược toàn cầu; Vấn đề quản lý chất lượng sản phẩm.

8.3.4. Liên doanh

- *Khái niệm*: Liên doanh là một công ty riêng biệt được thành lập và đồng sở hữu bởi ít nhất hai pháp nhân độc lập để đạt được những mục tiêu kinh doanh chung.

- *Ưu điểm*: Ít rủi ro hơn là công ty sở hữu toàn bộ, là một cách tiếp cận thị trường mục tiêu ít tốn kém, tận dụng được những hiểu biết về thị trường của bên tham gia liên doanh, tận dụng được các ưu đãi của chính phủ sở tại...

- *Nhược điểm*: Lợi nhuận bị chia sẻ và có thể gây ra tranh chấp quyền sở hữu giữa các bên.

8.3.5. Đầu tư trực tiếp

Là việc xây dựng những công ty con sở hữu hoàn toàn ở thị trường nước ngoài (thành lập mới hoặc mua lại doanh nghiệp ở nước sở tại).

- *Ưu điểm*:

+ Khi lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên sự giám sát của nó với khả năng công nghệ, đầu tư trực tiếp là phương thức phát triển được ưu thích ;

+ Cho phép doanh nghiệp kiểm soát được chặt chẽ hoạt động ở những nước khác nhau mà nó cần để có được một sự phối hợp toàn cầu ;

+ Khi doanh nghiệp muốn thức hiện lợi thế vị trí và các ảnh hưởng của đường cong kinh nghiệm.

- *Nhược điểm*: Sự phụ thuộc của công ty con vào một số quyết định quan trọng do công ty mẹ đưa ra ; Công ty mẹ phải chịu tất cả chi phí và rủi ro của việc thành lập các công ty con ở nước ngoài.

8.4. Liên minh chiến lược toàn cầu

8.4.1. Khái niệm liên minh chiến lược

Liên minh chiến lược hình thành khi các công ty hợp tác với nhau nhưng không thành lập thêm một pháp nhân riêng biệt để đạt được mục tiêu của mỗi bên.

8.4.2. Lợi thế và bất lợi

Ưu điểm: các công ty có thể chia sẻ chi phí của các dự án đầu tư quốc tế. VD hợp tác để chia sẻ chi phí phát triển sản phẩm mới

Nhược điểm: Có thể tạo ra một đối thủ cạnh tranh sở tại hay thậm chí toàn cầu trong tương lai, tranh chấp có thể nảy sinh làm xói mòn quan hệ hợp tác.

8.4.3. Hoàn thiện liên minh chiến lược

- Chọn đối tác có những đặc trưng sau:

+ Phải có khả năng giúp cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu chiến lược của mình, có thể tiếp cận được với thị trường, chia sẻ chi phí và rủi ro của sự phát triển sản phẩm mới hoặc đạt được các khả năng quan trọng;

+ Đối tác phải chia sẻ quan điểm về mục đích của doanh nghiệp và về mục đích của liên minh, nếu không liên minh đó sẽ khó mà đạt được;

+ Đối tác phải là người không cố gắng khai thác liên minh theo cách cơ hội vì mục đích của riêng mình, chiếm đoạt bí quyết công nghệ của doanh nghiệp, trong khi không chịu đánh đổi cái gì.

- Doanh nghiệp phải nghiên cứu toàn diện về các đối tác: thu thập các thông tin công bố có liên quan về đối tác tiềm năng, thu thập thông tin từ những nhà đó liên minh với đối tác tiềm năng, thông tin từ các ngân hàng đầu tư làm việc với các đối tác tiềm năng, phải biết đối tác tiềm năng của mình trước khi liên minh.

- Cấu trúc liên minh theo cách sao cho rủi ro gắn liền với tổn thất, mất mát giảm đến mức có thể chấp nhận được:

+ Các liên minh có thể được thiết kế để khó, nếu không phải là không thể chuyển giao công nghệ mà không được quyền chuyển giao;

+ Những bảo vệ mang tính chất hợp đồng có thể cũng được đưa vào hiệp định liên minh;

+ Cả hai bên của một liên minh thống nhất trước trao đổi kỹ năng và công nghệ mà mỗi bên muốn từ bên kia và nhờ đó đảm bảo công bằng;

+ Rủi ro về chủ nghĩa cơ hội của một bên đối tác có thể giảm nếu doanh nghiệp chọn trước một cam kết đáng tin cậy quan trọng từ đối tác của mình.

- Quản lý liên minh nhằm tối đa hóa lợi ích từ liên minh mặc dù có sự khác nhau về văn hóa. Các tiêu chí cơ bản làm rõ sự khác biệt về văn hóa trong quản lý liên minh:

+ *Khoảng cách trong phân cấp* là mức độ bất bình đẳng giữa các thứ bậc khác nhau trong hệ thống phân cấp được xem là bình đẳng;

+ *Kiểm soát sự không chắc chắn* tức là mức độ năng động trong những tình huống bất định, không dự kiến;

+ *Tính cá nhân chủ nghĩa* là mức độ mà các thành viên trong nhóm hoạt động với tư cách cá nhân hơn là với tư cách thành viên của nhóm;

+ *Nền văn hóa nam tính hay nữ tính* được xác định bởi mức độ phân biệt giữa một bên là các phẩm chất mang “tính cách đàn ông” như tỏ ra mạnh mẽ... với một bên là các phẩm chất mang “tính cách đàn bà” như chú trọng đến quan hệ, đời sống, đoàn kết...

+ *Mật độ ngữ cảnh*, mật độ ngữ cảnh cao thể hiện ở tính không rõ ràng, “nước đôi” trong giao tiếp, người ta thường cùng một lúc làm nhiều công việc khác nhau, nhưng dễ chấp nhận những thay đổi, ngắt quãng. Ở mật độ ngữ cảnh thấp, mọi vấn đề trong giao tiếp thường dễ dàng với lời trình bày trực tiếp, có cân nhắc; và toàn bộ thông tin cần thiết có thể thấy ngay trong các văn bản, lời phát biểu...; người ta thường tập trung làm từng công việc, việc trước xong mới làm việc sau; kế hoạch được phân thành nhiều phần và việc thực hiện tuân theo những qui tắc chặt chẽ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- (1). Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan, *Quản trị chiến lược phát triển lợi thế cạnh tranh*, NXB Giáo dục, 1998.
- (2). Rudolf Grunig & Pichard Kunh, *Hoạch định chiến lược theo quá trình*, NXB Khoa học và kỹ thuật, 2003.
- (3). Fred R. David (Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall), *Concepts of Strategic Management (Sách dịch sang tiếng Việt có tên Khái luận về Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, 5th edition, 1995.
- (4). Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội 1996.
- (5). Philippe Lasserre và Joseph Putti, *Chiến lược quản lý và kinh doanh*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội 1996.