

## **CHƯƠNG 6:**

### **LỰA CHỌN VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC**

#### **MỤC ĐÍCH CHƯƠNG**

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Căn cứ lựa chọn chiến lược;
- Các mô hình phân tích chiến lược như là các công cụ để định hướng và lựa chọn chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp;
- Bản chất và nội dung của giai đoạn tổ chức thực hiện chiến lược.

#### **NỘI DUNG CHƯƠNG**

### **6.1. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

#### **6.1.1. Các căn cứ lựa chọn chiến lược**

Khi lựa chọn chiến lược, doanh nghiệp cần xem xét một số yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược. Trong các yếu tố này có cả yếu tố khách quan và chủ quan.

##### ***6.1.1.1. Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp***

Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh có thể tác động mạnh đến quá trình lựa chọn chiến lược. Thông thường các doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh mạnh thường chọn chiến lược tăng trưởng khác với các chiến lược mà các doanh nghiệp có vị thế yếu lựa chọn. Doanh nghiệp đứng đầu ngành thường cố gắng liên kết và tranh thủ vị thế của mình, nếu có thể thì tìm kiếm cơ hội trong các ngành khác có tiềm năng tăng trưởng hơn. Đối với những ngành có mức tăng trưởng cao, các doanh nghiệp có vị thế mạnh thường chọn chiến lược tăng trưởng tập trung, tăng trưởng hội nhập và đa dạng hóa đồng tâm. Đối với các ngành đã phát triển và có xu hướng bão hòa thì các doanh nghiệp thường chọn chiến lược đa dạng hóa kết hợp. Trong khi đó các doanh nghiệp có vị thế yếu thì phải chọn chiến lược nào có thể tăng khả năng cạnh tranh, nếu không mang lại hiệu quả thì phải thu hồi vốn đầu tư hoặc rút lui khỏi thị trường.

##### ***6.1.1.2. Mục tiêu của doanh nghiệp***

Mục tiêu được lựa chọn ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn các chiến lược, do đó cần phải phân tích hệ thống mục tiêu, lấy hệ thống mục tiêu làm một trong các cơ sở hình thành chiến lược. Đồng thời quá trình hoạch định chiến lược cũng là quá trình xem xét, kiểm tra xem chiến lược được xây dựng có phù hợp và phù hợp ở mức nào với hệ thống mục tiêu đã xác định.

##### ***6.1.1.3. Thái độ của nhà quản trị cấp cao và năng lực trình độ của đội ngũ cán bộ quản trị***

- Thái độ của nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng trực tiếp đến việc chiến lược được hoạch định theo hướng nào. Điều này tác động trực tiếp đến việc thông qua chiến lược đã soạn thảo. Khi nghiên cứu thường tập trung vào thái độ của nhà quản trị cấp cao đối với

sự thay đổi quyết định của bản thân họ cũng như thái độ của họ đối với các rủi ro. Có giám đốc sợ rủi ro, thường tìm cách tránh cho doanh nghiệp và thường chấp nhận rủi ro ở mức thấp nhất, họ sẵn sàng chấp nhận mức lợi nhuận chưa phải là tối ưu. Có giám đốc thích mạo hiểm, chấp nhận rủi ro thông thường họ có xu hướng tập trung vào các cơ hội nhằm kiếm lợi nhuận cao.

- Trình độ năng lực thực hành và năng lực quản trị điều hành sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng lớn đến lựa chọn chiến lược. Yếu tố này quyết định rất lớn đến việc tổ chức thực hiện chiến lược và ít nhiều đến sự thành công của một chiến lược. Nếu đội ngũ các nhà quản trị có chuyên môn cao sẽ có nhận thức sắc bén, nhanh nhạy với lựa chọn chiến lược, ngược lại, nếu họ có chuyên môn kém thường sẽ không quan tâm, không có đủ năng lực phân tích và lựa chọn chiến lược phù hợp.

#### **6.1.1.4. Khả năng tài chính**

Tiềm lực tài chính bao giờ cũng là cơ sở quan trọng để triển khai các chiến lược nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược đã xác định. Khi hoạch định chiến lược không thể không chú ý đánh giá và dự báo tiềm lực tài chính trong thời kỳ chiến lược. Doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn và dễ chuyển đổi sẽ có khả năng theo đuổi các chiến lược tăng trưởng khác nhau. Doanh nghiệp có nguồn tài chính hạn hẹp hoặc khó chuyển đổi sẽ ít có khả năng tận dụng các cơ hội xuất hiện trong thời kỳ chiến lược cụ thể.

#### **6.1.1.5. Mức độ độc lập tương đối trong kinh doanh**

Tính độc lập tương đối trong kinh doanh của doanh nghiệp tác động trực tiếp đến quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp đó. Một doanh nghiệp độc lập hoàn toàn chủ động trong nghiên cứu và hoạch định chiến lược. Ngược lại, một doanh nghiệp tính độc lập không cao sẽ phải lệ thuộc vào cấp trên khi xây dựng và xét duyệt chiến lược kinh doanh của mình.

Trong sử dụng các mô hình phân tích và lựa chọn chiến lược cũng tính đến yếu tố độc lập hay phụ thuộc của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp độc lập có thể xác định rất rõ ràng vị thế của mình trên các ma trận lựa chọn chiến lược phù hợp. Ngược lại, một doanh nghiệp phụ thuộc (bộ phận doanh nghiệp) sẽ bị lệ thuộc vào tổng thể doanh nghiệp khi lựa chọn chiến lược.

#### **6.1.1.6. Phản ứng của các đối tượng hữu quan**

Chiến lược kinh doanh trong mọi thời kỳ đều gắn với các đối tượng liên quan đến bản thân doanh nghiệp. Các chiến lược có đảm bảo tính khả thi hay không sẽ phụ thuộc rất lớn vào việc có dự báo chính xác phản ứng của các đối tượng liên quan hay không.

Các đối tượng ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược kinh doanh là khách hàng, nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Mỗi đối tượng sẽ có phản ứng khác nhau đối với từng giải pháp chiến lược cụ thể của doanh nghiệp. Những phản ứng theo hướng thuận, tích

cực được coi là nhân tố đảm bảo biến chiến lược thành thực tiễn, những phản ứng không thuận, chống đối lại quá trình triển khai các giải pháp chiến lược đòi hỏi các nhà hoạch định phải dự báo được, tính tới tác động tiêu cực của nó để có giải pháp hợp lý. Vấn đề là ở chỗ không chỉ dự báo chính xác các phản ứng của các đối tượng có liên quan mà phải dự báo được cường độ của từng phản ứng đó mới có thể có giải pháp thích hợp.

#### **6.1.1.7. Yếu tố thời điểm**

Sự thành công của một chiến lược phụ thuộc nhiều vào việc xác định đúng thời điểm thực hiện. Cơ hội hoặc đe dọa chỉ xuất hiện ở thời điểm nhất định và đòi hỏi có khoảng thời gian xác định để tận dụng hoặc hạn chế (xóa bỏ) chúng. Đồng thời mỗi cơ hội hay đe dọa cụ thể lại đòi hỏi khoảng thời gian cần thiết để phản ứng nhất định. Vì vậy việc xác định thời điểm xuất hiện cơ hội hay đe dọa và khoảng thời gian cần thiết để triển khai lực lượng khai thác cơ hội hay hạn chế đe dọa là cực kỳ quan trọng. Nếu không xác định đúng thời điểm bắt đầu triển khai có tính đến thời gian cần thiết để phản ứng thì cơ hội có thể sẽ qua đi mà không khai thác được còn đe dọa thì uyhiếp trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy việc lựa chọn chiến lược chiến lược này hay chiến lược kia tùy thuộc vào thời điểm triển khai chiến lược đó.

#### **6.1.1.8. Kết quả đánh giá chiến lược hiện tại của doanh nghiệp**

Việc nhận biết chính xác chiến lược hiện tại của doanh nghiệp là căn cứ để lựa chọn chiến lược mới và khẳng định chiến lược hiện tại. Khi đánh giá chiến lược mà doanh nghiệp hiện đang theo đuổi cần xem xét các yếu tố ngoại cảnh, các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp.

#### **6.1.1.9. Kết quả phân tích danh mục đầu tư của doanh nghiệp**

Điểm chủ yếu của phân tích danh mục vốn đầu tư là sự cân nhắc các đơn vị kinh doanh chiến lược khác nhau trong các tình huống cạnh tranh khác nhau với những khả năng tăng trưởng khác nhau cần phải hình thành các chiến lược khác nhau. Mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược phải thích ứng với một hoàn cảnh chiến lược và phải thoát khỏi hoặc phải chấp nhận một sự từ bỏ thị trường.

Danh mục vốn đầu tư định hướng dòng luân chuyển tiền tệ; mục đích của việc phân tích danh mục vốn đầu tư là tìm cách tăng khả năng sinh lời dài hạn của doanh nghiệp nhờ sự cân bằng giữa các đơn vị kinh doanh chiến lược, cung cấp dữ liệu đầu vào cho ban lãnh đạo bằng cách giúp loại bỏ hoặc đặt tiêu điểm vào các chiến lược cụ thể. Vì vậy, kết quả phân tích danh mục đầu tư cũng là một trong những căn cứ quan trọng trong việc lựa chọn chiến lược.

### **6.1.2. Các công cụ phân tích và lựa chọn chiến lược**

#### **6.1.2.1. Ma trận BCG (Ma trận thị phần- tăng trưởng)**

Ma trận BCG do công ty tư vấn quản trị hàng đầu của Mỹ là Boston Consulting Group phát triển. Mục tiêu của công cụ ma trận BCG là giúp các nhà chiến lược định vị

được các SBU khác nhau và từ đó xác lập được các định hướng phát triển tổ hợp các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ma trận thị phần tăng trưởng *BCG* giúp cho các nhà quản trị nhận biết được các yêu cầu về dòng tiền cũng như sự vận động của các dòng tiền gắn với các đơn vị kinh doanh chiến lược khác nhau, giúp các doanh nghiệp đa ngành có nhiều SBU thực hiện các chiến lược của mỗi SBU với nguồn lực có hạn thông qua vòng đời của SBU.

*Nguyên lý xây dựng ma trận BCG dựa trên việc xác định 2 biến số chiến lược.*

- Trục hoành biểu thị thị phần tương đối (RMS – Relative Market Share): là tỷ số giữa doanh số của SBU so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất (hoặc thứ nhì nếu mình là mạnh nhất). Khi SBU của doanh nghiệp có vị trí dẫn đầu trong một ngành thì thị phần tương đối của nó sẽ lớn hơn 1.

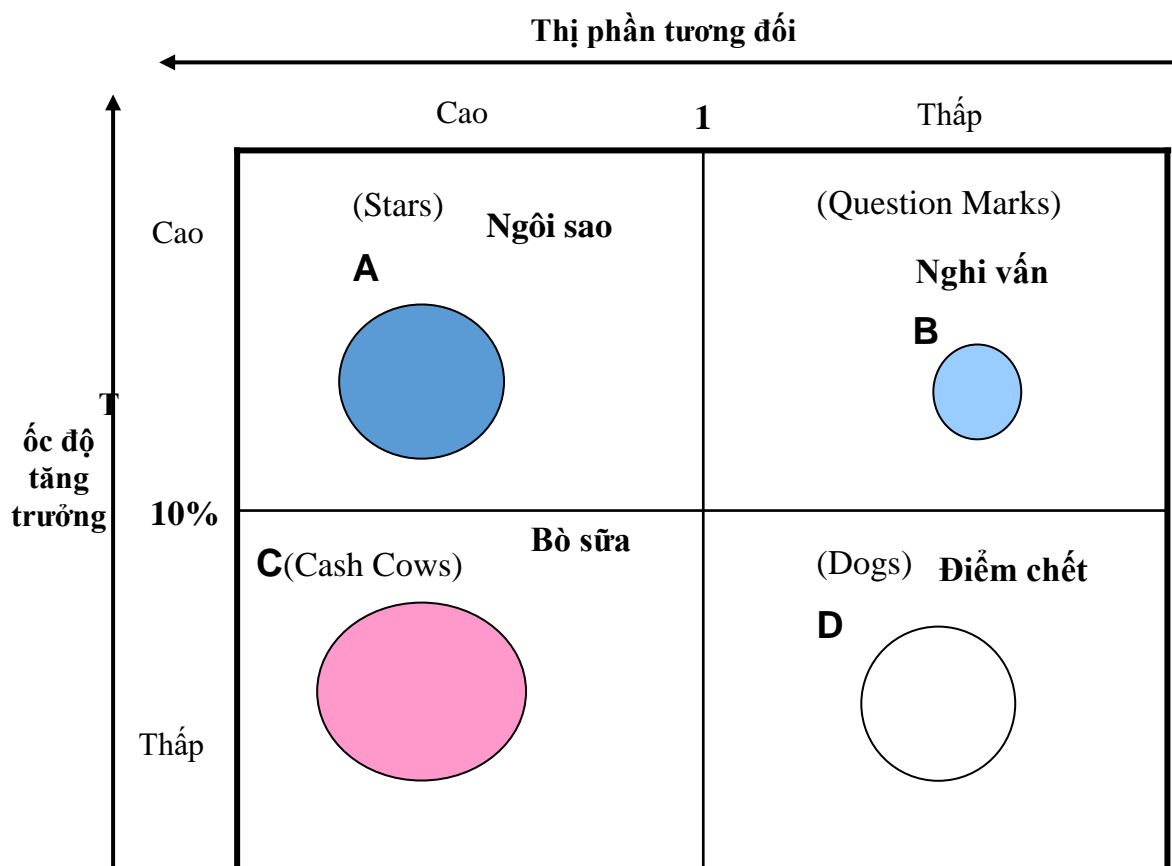
Cũng có thể dùng thị phần tuyệt đối để biểu diễn trên trục hoành (thị phần tuyệt đối là tỷ số giữa doanh số của SBU của doanh nghiệp so với toàn ngành). Trường hợp này doanh nghiệp có vị trí dẫn đầu ngành sẽ có thị phần tuyệt đối lớn hơn 10%.

- Trục tung biểu thị tốc độ tăng trưởng của ngành trong đó có bao gồm SBU của doanh nghiệp (MGR: Market Growth Rate), trục tung phản ánh tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường tính theo %. Tăng trưởng 10% lấy làm điểm cân bằng. Tốc độ lớn hơn 10% được gọi là tăng trưởng càng nhanh, nhỏ hơn 10% được gọi là tăng trưởng chậm, thậm chí có thể tăng trưởng âm. Tốc độ tăng trưởng cũng thể hiện nhu cầu tài chính (vốn đầu tư, vốn lưu động) của SBU. Những hoạt động kinh doanh có tốc độ tăng trưởng càng cao thì càng có nhu cầu đầu tư lớn.

Ma trận BCG được chia làm 4 ô. Mỗi SBU được biểu diễn bằng 1 vòng tròn, độ lớn của mỗi vòng tròn thể hiện tỷ lệ doanh thu sinh ra bởi SBU so với tổng doanh thu của toàn doanh nghiệp. Mỗi vòng tròn SBU sẽ nằm ở 1 trong 4 ô của ma trận BCG, 4 ô này tương ứng với chu kỳ phát triển của ngành với tên gọi và đặc điểm từng ô như sau:



Hình 6.1: Vòng đời của ngành tương ứng trong ma trận BCG



Hình 6.2. Ma trận thị phần - tăng trưởng (BCG - Bonston Consulting Group)

- Ô “*Dấu hỏi - nghi vấn*” (Question Marks): thuộc ô dấu hỏi là các SBU mới gia nhập thị trường và còn yếu về vị thế cạnh tranh (thị phần tương đối thấp hơn đối thủ chính) nhưng có triển vọng tăng trưởng tốt (tốc độ phát triển cao). Do mới thâm nhập thị trường nên các SBU ở vị trí này thường có cầu về vốn rất cao song tổng doanh thu lại nhỏ. Để cạnh tranh thắng lợi thì cần cân nhắc nên đầu tư vào đơn vị kinh doanh chiến lược nào trong ô này. Một SBU nằm trong ô dấu hỏi có thể trở thành ngôi sao nếu được đầu tư thích hợp.

Chiến lược của doanh nghiệp ở ô này có thể là tăng thị phần, tức là di chuyển về phía “ngôi sao”, bằng cách cải tiến sản phẩm, dịch vụ hoặc tập trung đầu tư để tăng sức cạnh tranh cho sản phẩm trong thị trường đó. Tuy nhiên, đây là những sản phẩm có tính chất đầu cơ và độ mạo hiểm lớn đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự mạnh dạn đánh liều để đầu tư.

- Ô “*ngôi sao*” (Stars): như tên gọi những SBU nằm trong ô ngôi sao là các SBU dẫn đầu trong ngành (tốc độ phát triển cao, thị phần tương đối cũng cao). Đây là những hoạt động kinh doanh hứa hẹn tiềm năng tăng trưởng và lợi nhuận lâu dài. Với vị thế này các SBU ngôi sao có khả năng tạo ra tổng doanh thu lớn nếu được đầu tư đầy đủ.

Sản phẩm ngôi sao là ngành kinh doanh có tiềm năng tăng trưởng lớn và lợi nhuận cao. Vì tăng mạnh đòi hỏi phải đầu tư nhiều và liên tục nên tiền mặt tạo ra ở nhóm sản phẩm này có thể có hoặc không (vì thu hồi vốn được bao nhiêu có thể lại được tái đầu tư).

Định hướng chiến lược cho vị trí này thường là bảo vệ bằng cách tiếp tục đầu tư cải tiến sản phẩm để chiếm lĩnh thị trường. Đồng thời tranh thủ lợi thế về quy mô sản xuất lớn để hạ giá thành sản xuất và duy trì lợi thế về mặt giá thành.

- Ô “*Bò sữa*” (Cash Cows): đây là những SBU có thị phần tương đối cao nhưng đã bước vào giai đoạn bão hòa (tốc độ tăng trưởng thấp). Nhu cầu đầu tư tài chính cho các SBU này không cao và đây là những hoạt động mang lại nguồn doanh thu lớn và thặng dư tài chính cho doanh nghiệp. Đây chính là nguồn cung cấp tài chính lớn cho doanh nghiệp có thể dùng để đầu tư cho các SBU ở ô “dấu hỏi” và ô “ngôi sao”. Tuy nhiên, nếu các đơn vị kinh doanh chiến lược này không giữ vững được vị trí dẫn đầu thị trường về thị phần tương đối thì sẽ dần dần chuyển xuống ô “điểm chết”.

Định hướng chiến lược cho vị trí này thường là tranh thủ thu lợi nhuận, không đầu tư thêm, cố gắng duy trì ở mức có thể và sử dụng tiền mặt để đầu tư vào sản phẩm ngôi sao có nhiều hứa hẹn.

- Ô “*Điểm chết*” (Dogs): Các SBU nằm trong ô điểm chết phản ánh vị thế cạnh tranh yếu và lại phải kinh doanh trong ngành không có tiềm năng tăng trưởng.

Tại vị trí này, các doanh nghiệp nên rút lui khỏi thị trường bằng cách thu hoạch nhanh, cắt giảm hay giải thể bởi vì các SBU này thường doanh thu thấp lại không có triển vọng phát triển thêm, trong khi chi phí để duy trì sản xuất kinh doanh một sản phẩm

thường không nhỏ. Tuy nhiên khi có trường hợp một sản phẩm có thị phần nhỏ trong một thị trường không tiềm năng nhưng lại đóng vai trò thiết yếu đối với vị trí của một sản phẩm khác quan trọng của doanh nghiệp thì trong trường hợp này doanh nghiệp thường chấp nhận trích lợi nhuận từ sản phẩm mạnh để duy trì sản phẩm đang trong vị trí khó khăn nhưng thiết yếu này.

Về logic thì SBU sẽ chuyển lần lượt qua 4 giai đoạn: Dấu hỏi → Ngôi sao → Bò sữa → Điểm chết. Tuy nhiên thực tế SBU có thể chuyển từ Ngôi sao xuống thẳng Điểm chết nếu không duy trì được lợi nhuận tốt. Nguyên nhân do suy giảm của ngành trong khi doanh nghiệp đang có quy mô lớn ở giai đoạn Ngôi sao (chi phí lớn), việc điều chỉnh quy mô không kịp sẽ khiến cho lợi nhuận biên giảm khiến doanh nghiệp mất thị phần vào tay đối thủ vì giá cao.

Như vậy phân tích ma trận BCG sẽ giúp cho việc phân bổ các nguồn lực cho các SBU một cách hợp lý, để từ đó xác định xem cần hay bỏ một SBU nào đó, ưu tiên đầu tư cho SBU nào.

Ma trận BCG bộc lộ một số điểm yếu là quá đơn giản khi chỉ sử dụng hai chỉ tiêu là tốc độ tăng trưởng của thị trường và thị phần tương đối để xác định vị trí của SBU trên thị trường mà không đưa ra được chiến lược cụ thể cho các SBU, không xác định vị trí của SBU kinh doanh các sản phẩm mới.

#### **6.1.2.2. Ma trận Mc Kinsey (Ma trận GE)**

Nếu như ma trận thị phần- tăng trưởng BCG giúp các nhà quản trị nhìn một cách tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp thì hãng General Electric đã đưa ra “lưới” chiến lược kinh doanh cho phép doanh nghiệp có cái nhìn chi tiết hơn và đầy đủ hơn về thực tế hoạt động của doanh nghiệp. Phương pháp “lưới” chiến lược kinh doanh còn gọi là phương pháp GE hoặc ma trận Mc.Kinsey.

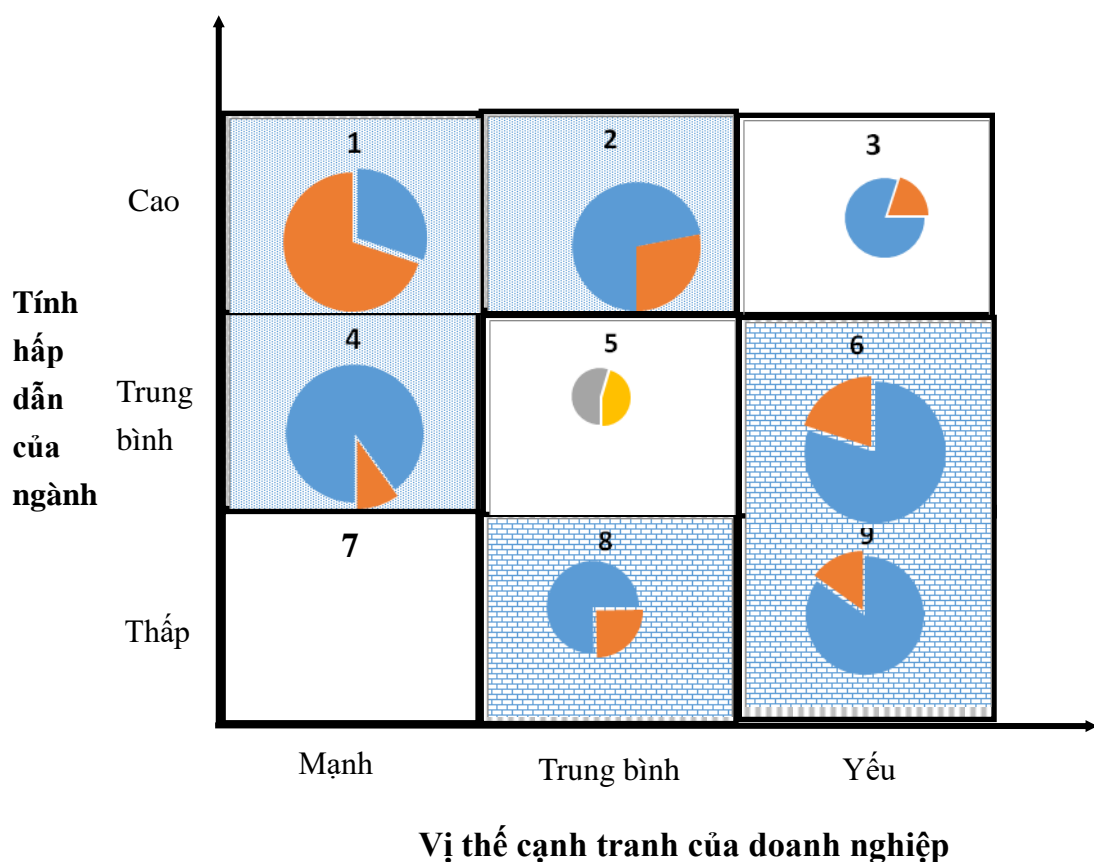
Ma trận Mc Kinsey được xây dựng trên hai tiêu chí tương ứng với hai chiều của trục tọa độ.

- Trục tung biểu thị sức hấp dẫn của thị trường. Sức hấp dẫn của thị trường được đánh giá thông qua nhiều yếu tố với mức độ quan trọng khác nhau như: Quy mô thị trường, tỷ lệ tăng trưởng của thị trường, sức sinh lợi của ngành kinh doanh, cường độ và tính chất cạnh tranh, chi phí kinh doanh thâm nhập thị trường, tính chất rủi ro, độ mạo hiểm (tính chu kỳ, tính thời vụ...), lợi thế sản xuất trên quy mô lớn, tính co giãn của cầu, tác động của môi trường xã hội... Mức độ hấp dẫn của thị trường thường được chia thành 3 mức: Cao, trung bình và yếu. Ranh giới giữa các mức được xác định tùy thuộc vào từng thị trường cụ thể.

- Trục hoành biểu thị lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh được đánh giá thông qua các yếu tố như: Thị phần tương đối, sức cạnh tranh về giá, chất lượng sản phẩm, khả năng sản xuất (lợi thế quy mô, vị trí kỹ thuật, khả năng nghiên cứu phát

triển, trình độ sản xuất, tổ chức lao động...), khả năng tiêu thụ (tổ chức kênh phân phối, marketing- mix, sự am hiểu khách hàng, hiệu quả bán hàng, vị trí địa lý...), tài chính...Khả năng cạnh tranh cũng được chia làm 3 mức là mạnh, trung bình và yếu. Ranh giới giữa các mức được xác định tùy thuộc vào từng thị trường cụ thể.

Với cách phân chia mỗi trục thành 3 mức như đã mô tả ở trên ma trận Mc.Kinsey thì lưới chiến lược kinh doanh được chia thành 9 ô tương ứng với các vùng. Vị trí của SBU trên ma trận GE được biểu hiện bằng một hình tròn có tâm là giao điểm giữa vị trí của ma trận sự hấp dẫn của ngành với vị trí của ma trận vị thế cạnh tranh. Độ lớn của vòng tròn biểu hiện qui mô của ngành, còn phần hình quạt trong hình tròn là thị phần của SBU trong ngành kinh doanh.



Hình 6.3. Ma trận GE

✓ **Vùng chiến thắng (ô 1,2,4)**

- Đặc điểm: Sức hấp dẫn của thị trường trên trung bình, vị thế của doanh nghiệp cũng trên trung bình. Đây là các SBU mạnh, tốt của doanh nghiệp nên ưu tiên đầu tư cho khu vực này.

- Chiến lược SBU: Chiến lược tăng trưởng, duy trì bảo vệ.

- Chiến lược chức năng: Chiếm lĩnh thị trường, giảm giá để tăng thị phần, tăng khối lượng sản xuất, nghiên cứu sản phẩm mới, giảm chi phí nhờ lợi thế về sự học hỏi và quy mô, tuyển dụng và đào tạo.

✓ **Vùng đầu hồi (ô 3)**

- Đặc điểm: Sức hấp dẫn của thị trường cao nhưng vị thế SBU lại quá yếu. Doanh nghiệp đặt trước lựa chọn hoặc tăng trưởng hoặc rút lui khỏi ngành.

- Chiến lược SBU: Thâm nhập nếu thấy cơ hội đủ sức cạnh tranh nhằm chuyển sang ô thứ 2. Rút lui khỏi ngành nếu thấy không thể cạnh tranh hoặc doanh nghiệp muốn tập trung nguồn lực cho các SBU khác.

- Chiến lược chức năng: Bảo vệ thị phần hiện có, giá ổn định, chuyên môn hóa sản phẩm, ưu tiên cho nghiên cứu phát triển, giảm chi phí, xem xét cẩn thận hoặc hạn chế tuyển dụng.

✓ **Vùng có thể chấp nhận (5)**

- Đặc điểm: Cả vị thế lẫn sức hấp dẫn đều mức trung bình.

- Chiến lược: mở rộng có chọn lọc.

- Chiến lược chức năng: bảo vệ phân khúc có tiềm năng, giảm chi phí cố định và biến đổi để tăng lợi nhuận, bắt đầu hạn chế tuyển mới.

✓ **Vùng có lãi (7)**

- Đặc điểm: ngành đang thu hẹp ngày càng kém hấp dẫn mặc dù vị thế của doanh nghiệp cao.

- Chiến lược SBU: Thu hoạch từng phần.

- Chiến lược chức năng: tăng giá để tăng lợi nhuận, loại bỏ các sản phẩm lợi nhuận thấp, nghiên cứu phát triển chủ yếu tập trung cho việc chuyển đổi mà không phải là phát triển sản phẩm đang có.

✓ **Vùng thua cuộc (6,8,9)**

- Đặc điểm: Độ hấp dẫn của ngành dưới trung bình, vị thế cạnh tranh cũng dưới trung bình.

- Chiến lược SBU: Thu hoạch toàn diện, rút lui, mở rộng có chọn lọc, thu hẹp.

- Chiến lược chức năng: Ưu tiên lợi ích trước mắt, đầu tư giảm, tăng giá để tăng lợi nhuận cho dù có giảm cầu, từ bỏ nghiên cứu phát triển, giảm chi phí cố định, giảm bộ máy chuẩn bị cho sự rút lui.

		Vị thế cạnh tranh		
		Mạnh	Trung bình	Yếu
Sức hấp dẫn của ngành	Cao	1. Đầu tư để tăng trưởng	2. Đầu tư chọn lọc để tăng trưởng	3. Tăng trưởng hoặc rút lui
	Trung bình	4. Đầu tư chọn lọc để tăng trưởng	5. Tăng trưởng hoặc rút lui	6. Thu hoạch
	Thấp	7. Tăng trưởng hoặc rút lui	8. Thu hoạch	9. Loại bỏ

Hình 6.4. Ma trận GE và các chiến lược của ma trận

		Vị thế cạnh tranh		
		Mạnh	Trung bình	Yếu
Tình hình môi trường kinh doanh	Nhiều cơ hội	1. Tăng trưởng nội bộ 2. Hợp nhất 3. Thôn tính chiều dọc 4. Thôn tính chiều ngang	1. Hợp nhất 2. Thôn tính chiều ngang	1. Chuyển hướng sản xuất 2. Thu hẹp chọn lọc (bán bớt)
	Một số cơ hội và bất lợi	1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang	1. Chiến lược ổn định 2. Liên doanh 3. Hợp nhất 4. Thôn tính chiều ngang 5. Thu hẹp chọn lọc	1. Chuyển hướng sản xuất 2. Thu hẹp chọn lọc
	Nhiều bất lợi	1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang 3. Thu hẹp chọn lọc (Bán bớt)	1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang 3. Thu hẹp chọn lọc 4. Ổn định	9. Rút lui hoàn toàn

Hình 6.5. Mô hình lựa chọn chiến lược của ma trận Mc.Kinsey

Ma trận GE có ưu điểm là sử dụng nhiều yếu tố để xác định vị trí của các SBU. Ma trận còn thể hiện tính linh hoạt, vì các yếu tố xác định vị thế cạnh tranh ở những ngành khác nhau có thể khác nhau. Tuy nhiên, ma trận GE vẫn có các nhược điểm như việc xác định các yếu tố vẫn mang tính chủ quan và ma trận chỉ xem xét các SBU ở thời điểm hiện tại, không tính đến những thay đổi trong tương lai của chúng.

### 6.1.2.3. Ma trận điểm mạnh, điểm yếu – cơ hội, nguy cơ

#### (SWOT - Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats)

Từ kết quả phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài, bên trong ta xác định được những cơ hội và nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu để làm căn cứ cân nhắc và xây dựng các định hướng và phương án chiến lược. Kỹ thuật thường được sử dụng để xây dựng các định hướng chiến lược là kỹ thuật phân tích điểm mạnh- điểm yếu- cơ hội- thách thức (ma trận SWOT). SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát, đánh giá vị trí, định hướng của một doanh nghiệp hay một đề án kinh doanh.

<b>Ma trận SWOT</b>	<b>Những cơ hội ( O )</b> Liệt kê các cơ hội theo thứ tự quan trọng	<b>Những nguy cơ ( T )</b> Liệt kê các nguy cơ theo thứ tự quan trọng
<b>Những điểm mạnh ( S )</b> Liệt kê các điểm mạnh theo thứ tự quan trọng	<b>Các chiến lược SO</b> Sử dụng các điểm mạnh để khai thác các cơ hội	<b>Các chiến lược ST</b> Sử dụng các điểm mạnh để đối phó các nguy cơ
<b>Những điểm yếu ( W )</b> Liệt kê các điểm yếu theo thứ tự quan trọng	<b>Các chiến lược WO</b> Khắc phục các điểm yếu để khai thác các cơ hội	<b>Các chiến lược WT</b> Khắc phục điểm yếu để giảm nguy cơ

Bảng 6.1. Ma trận SWOT

#### Nhóm phương án chiến lược được hình thành:

**Chiến lược SO:** Sử dụng điểm mạnh để tận dụng các cơ hội bên ngoài.

**Chiến lược ST:** Sử dụng điểm mạnh để né tránh các nguy cơ.

**Chiến lược WO:** Khắc phục điểm yếu để khai thác cơ hội.

**Chiến lược WT:** Khắc phục điểm yếu để né tránh các nguy cơ.

Thông thường các doanh nghiệp sẽ theo đuổi các chiến lược WO, ST hay WT để doanh nghiệp có thể chuyển dịch vào vị trí giúp họ có thể áp dụng các chiến lược SO. Khi một doanh nghiệp có những điểm yếu thì nó cần phải khắc phục, dần biến chúng trở thành điểm mạnh. Khi một tổ chức phải đối đầu với những đe dọa nguy hiểm thì nó sẽ tìm cách né tránh chúng, hoặc biến chúng thành những cơ hội để tận dụng.

Các chiến lược WO nhằm khắc phục điểm yếu bên trong để nắm bắt cơ hội bên ngoài. Đôi khi, những cơ hội bên ngoài đang tồn tại, nhưng doanh nghiệp do có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

Các chiến lược ST, sử dụng điểm mạnh để né tránh hay giảm thiểu thiệt hại do ảnh hưởng của các mối đe dọa bên ngoài. Điều này không có nghĩa một tổ chức hùng mạnh luôn đủ khả năng né tránh hoặc vượt qua các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ, khắc phục điểm yếu bên trong để né tránh những mối đe dọa của môi trường bên ngoài. Một tổ chức phải đối đầu với vô số mối đe dọa bên ngoài, trong khi bên trong tồn tại không ít điểm yếu có thể lâm vào tình trạng sụp đổ. Trong thực tế, một doanh nghiệp như vậy thường phải vật lộn đấu tranh để tồn tại, bằng cách liên kết, hạn chế chi tiêu, thậm chí tuyên bố phá sản hay chịu vỡ nợ.

#### **6.1.2.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận IE)**

Ma trận IE được sử dụng như một kỹ thuật phân tích áp dụng song song với ma trận SWOT và có tác dụng đối chiếu với ma trận SWOT. Đây là kỹ thuật mang tính định lượng hơn và ngày càng được áp dụng phổ biến. Hình thành ma trận IE dựa trên kết quả phân tích môi trường bên ngoài, bên trong và lập 2 ma trận yếu tố: ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài và ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.

##### **- Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE-External Factor Evaluation Matric)**

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài(EFE) tổng hợp, tóm tắt và đánh giá những cơ hội và nguy cơ chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Qua đó giúp nhà quản trị doanh nghiệp đánh giá được mức độ phản ứng của doanh nghiệp với những cơ hội, nguy cơ và đưa ra những nhận định về các yếu tố tác động bên ngoài là thuận lợi hay khó khăn cho công ty. Để xây dựng được ma trận này cần thực hiện 05 bước sau:

**Bước 1:** Lập một danh mục từ 10- 20 yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu có thể ảnh hưởng lớn đến sự thành công của doanh nghiệp và ngành kinh doanh của nó.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng theo thang điểm từ 0,0 (Không quan trọng) đến 1.0 (Rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó tới lĩnh vực/ngành nghề của doanh nghiệp. Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ phản ứng của doanh nghiệp với yếu tố, trong đó: 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là ít phản ứng (phản ứng yếu).

**Bước 4:** Nhân mức độ quan trọng của từng yếu tố với phân loại của nó để xác định điểm số của từng yếu tố.

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

**Đánh giá:** Tổng số điểm quan trọng của ma trận không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố bên ngoài có trong ma trận và nằm trong khoảng từ điểm 1 đến điểm 4. Tổng điểm cao nhất là 4 và thấp nhất là 1, trung bình là 2,5.

- Nếu tổng số điểm quan trọng thấp hơn 2,5: công ty phản ứng yếu kém với những cơ hội và nguy cơ hiện tại trong môi trường, cũng có nghĩa là các chiến lược doanh

ngành đề ra đã không tận dụng được cơ hội và cũng không né tránh được nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

- Nếu tổng số điểm quan trọng cao hơn 2,5: Công ty phản ứng tốt với những cơ hội và nguy cơ hiện tại trong môi trường, có nghĩa là các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp đã tận dụng được cơ hội và cũng né tránh được nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

<i><b>Yếu tố bên ngoài chủ yếu</b></i>	<i><b>Mức độ quan trọng</b></i>	<i><b>Phân loại</b></i>	<i><b>Điểm quan trọng</b></i>
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp.	Xác định tầm quan trọng từ 1 đến 0: điểm càng cao nhân tố càng quan trọng	1 là ít phản ứng 2 là phản ứng trung bình 3 là phản ứng trên trung bình 4 là phản ứng tốt	$4) = (2) \times (3)$
	<b>Tổng = 1</b>		<b>Tổng điểm quan trọng</b>

Bảng 6.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

#### **- Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IEF- Internal Factor Evaluation Matrix)**

Ma trận IFE tổng hợp, tóm tắt và đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cơ bản của doanh nghiệp. Ma trận cho thấy những điểm mạnh doanh nghiệp cần phát huy và những điểm yếu doanh nghiệp cần cải thiện, để nâng cao thành tích và vị thế của mình. Ma trận IFE cũng là một công cụ để hoạch định chiến lược. Để hình thành một ma trận IEF cần thực hiện qua 5 bước như sau:

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

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của những yếu tố này phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới sự thành bại của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số các mức phân loại tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, điểm của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ mạnh yếu của doanh nghiệp, trong đó 4 là điểm mạnh quan trọng nhất (rất mạnh), 3 là điểm mạnh, 2 là điểm yếu, 1 là điểm yếu quan trọng nhất (rất yếu).

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

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

**Đánh giá:** Tổng số điểm quan trọng của ma trận không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố nội bộ trong ma trận và nằm trong khoảng từ điểm 1 đến điểm 4. Tổng điểm cao nhất là 4 và thấp nhất là 1, trung bình là 2,5.

- Nếu tổng số điểm quan trọng thấp hơn 2,5: Doanh nghiệp yếu về nội bộ, cũng có nghĩa các chiến lược doanh nghiệp đề ra đã không phát huy được những điểm mạnh và cũng không khắc phục được các điểm yếu từ môi trường bên trong.

- Nếu tổng số điểm quan trọng cao hơn 2,5: Doanh nghiệp mạnh về nội bộ, cũng có nghĩa các chiến lược hiện hành của doanh nghiệp đã phát huy được những điểm mạnh và cũng khắc phục được các điểm yếu nội tại.

<b>Các yếu tố môi trường nội bộ</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Điểm quan trọng</b>
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường nội bộ	Xác định tầm quan trọng từ 0 đến 1: điểm càng cao nhân tố càng quan trọng.	1 là điểm yếu quan trọng nhất 2 là điểm yếu 3 là điểm mạnh, 4 là điểm mạnh quan trọng nhất	$(4) = (2) \times (3)$
	<b>Tổng = 1</b>		<b>Tổng điểm quan trọng</b>

Bảng 6.3.Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

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

Ma trận IE gồm 9 ô tương ứng với các vùng chiến lược.

		Mạnh 3,0-4,0	Trung bình 2,0-2,99	Yếu 1,0-1,99
Tổng số điểm quan trọng của EFE	Cao 3,0-4,0	1	2	3
	Trung bình 2,0-2,99	4	5	6
	Yếu 1,0-1,99	7	8	9

Tổng số điểm quan trọng của IFE

Hình 6.6. Ma trận bên trong – bên ngoài (IE)

#### Các định hướng chiến lược:

- Các bộ phận nằm trong ô 1, 2, 4: là vùng tăng trưởng nhanh “phát triển và xây dựng”: chiến lược tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm), kết hợp (về phía sau, về phía trước và theo chiều ngang).
- Các bộ phận nằm trong ô 3,5,7: là vùng tăng trưởng chọn lọc hoặc nắm giữ và duy trì.
- Các bộ phận nằm trong ô 6, 8, 9: định hướng là thu hoạch hay loại bỏ, rút lui để bảo toàn lực lượng.

#### 6.1.2.5. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Thiết lập ma trận này nhằm đưa ra những đánh giá so sánh công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Qua đó các nhà quản trị nhìn nhận được những điểm mạnh, điểm yếu của công ty với đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh cho công ty và những điểm yếu cần được khắc phục. Để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện 5 bước:

**Bước 1:** Lập một danh mục khoảng 10 yếu tố chính ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng

của yếu tố đó đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số điểm tầm quan trọng phải bằng 1.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, điểm phân loại này của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của công ty với yếu tố, trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với điểm phân loại của nó để xác định điểm số cho các yếu tố.

**Bước 5:** Cộng điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận cho từng doanh nghiệp so sánh.

**Đánh giá:** so sánh tổng điểm của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng của doanh nghiệp. Ma trận hình ảnh cạnh tranh được xây dựng tương tự như xây dựng ma trận IE.

#### **6.1.2.6. Ma trận QSPM- Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix)**

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

Cột bên trái ma trận QSPM gồm những thông tin lấy trực tiếp từ ma trận EFE và ma trận IFE. Bên cạnh cột các yếu tố thành công chủ yếu là cột phân loại tương ứng của mỗi yếu tố trong ma trận EFE và IFE. Hàng trên cùng của ma trận QSPM bao gồm các chiến lược có khả năng lựa chọn được rút ra từ ma trận SWOT, BCG, Mc.Kinsey.

Ma trận QSPM xác định tính hấp dẫn của các chiến lược khác nhau bằng cách tận dụng hay cải thiện các yếu tố chủ yếu trong môi trường bên ngoài và bên trong của doanh nghiệp. Tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược trong nhóm các chiến lược có thể thay thế được tính toán bằng cách lấy hệ số phân loại của mỗi yếu tố nhân với điểm hấp dẫn của nó. Số lượng chiến lược được so sánh trong một ma trận QSPM là không hạn chế và có thể sử dụng nhiều ma trận để so sánh nhiều nhóm chiến lược. Tuy nhiên cần chú ý chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới có thể so sánh với nhau trong cùng một ma trận QSPM (nhóm chiến lược hội nhập, nhóm chiến lược đa dạng hóa, nhóm chiến lược thu hẹp hoạt động...)

#### **6 bước xây dựng ma trận QSPM:**

**Bước 1:** Liệt kê các cơ hội, mối đe dọa lớn bên ngoài và các điểm yếu, mạnh quan trọng bên trong ở cột bên trái của ma trận QSPM. Các thông tin này lấy trực tiếp từ ma trận EFE, IFE. Nên lấy 10 yếu tố bên trong và 10 yếu tố bên ngoài.

**Bước 2:** Phân loại cho mỗi yếu tố bên trong và bên ngoài theo mức độ quan trọng. Các con số tương ứng với từng yếu tố lấy ở cột phân loại của các ma trận IFE và EFE.

**Bước 3:** Nghiên cứu các ma trận ở giai đoạn trước của quá trình hoạch định (SWOT, BCG, Mc Kinsey, IE,...) và xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện. Tập hợp các chiến lược cụ thể thành các nhóm riêng biệt, có thể nhiều nhóm khác nhau trong một doanh nghiệp.

**Bước 4:** Xác định số điểm hấp dẫn (AS – Attractiveness Score), đó là giá trị bằng số biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược trong nhóm các chiến lược có thể thay thế nào đó. Số điểm hấp dẫn được xác định bằng cách xem xét mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài, từng yếu tố một và đặt câu hỏi “yếu tố này ảnh hưởng như thế nào đến sự lựa chọn các chiến lược đã được đánh giá?”. Nếu câu trả lời là “có” thì các chiến lược nên được so sánh có liên quan đến yếu tố quan trọng này. Xét về một yếu tố riêng biệt, số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác. Số điểm hấp dẫn được phân từ: 1 = không hấp dẫn, 2 = ít hấp dẫn, 3 = khá hấp dẫn, 4 = hấp dẫn, 5 = rất hấp dẫn. Nếu câu trả lời cho câu hỏi trên là “không”, nghĩa là yếu tố thành công quan trọng này không có sự ảnh hưởng đối với sự lựa chọn thì không chấm điểm hấp dẫn cho các nhóm chiến lược này.

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

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

Các yếu tố chính (yếu tố thành công chủ yếu)	Phân loại	Các chiến lược có thể lựa chọn						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong Quản trị Marketing Tài chính/Kế toán Sản xuất/thực hiện Nghiên cứu và phát triển Các hệ thống thông tin								
Các yếu tố bên ngoài Kinh tế Chính trị/luật pháp/chính phủ Xã hội/văn hóa/dân số Kỹ thuật								
Tổng số								

Bảng 6.4. Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM

## 6.2. TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

### 6.2.1. Khái niệm và bản chất của quá trình thực hiện chiến lược

Sau khi lựa chọn và quyết định chiến lược, quản trị gia phải có một sự chuyển giao mang ý nghĩa chiến lược. Đó là việc chuyển giao từ giai đoạn xây dựng chiến lược sang giai đoạn thực hiện, thực chất là sự chuyển giao trách nhiệm từ những người xây dựng chiến lược cho các quản trị viên theo chức năng và các bộ phận. Mặc dù 2 giai đoạn này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nhưng công tác tổ chức thực hiện chiến lược vẫn có những đặc thù khác hẳn và yêu cầu đặt ra cho giai đoạn này cũng khác so với giai đoạn xây dựng chiến lược.

Tổ chức thực hiện chiến lược là một giai đoạn có ý nghĩa quan trọng đảm bảo sự thành công của toàn bộ quá trình quản trị chiến lược. Thực tế cho thấy các doanh nghiệp thường đầu tư quá nhiều thời gian vào lựa chọn và quyết định chiến lược nhưng dường như lại cho rằng chiến lược đó sẽ diễn ra một cách đương nhiên. Các mục tiêu chiến lược không bao giờ tự đạt được mà muốn biến chúng thành hiện thực đòi hỏi trước hết phải phân tích kỹ lưỡng, hình thành các chính sách, phân bổ nguồn lực bởi mọi kế hoạch ngắn

hạn hơn một cách hợp lý và tổ chức thực hiện chúng. Chừng nào việc triển khai thực hiện chưa được tiến hành một cách khoa học và có hiệu quả thì các chiến lược vẫn chỉ dừng lại trên giấy tờ. Trong giai đoạn thực hiện, các kế hoạch định hướng sẽ được chuyển hoá thành hành động cụ thể. Có thể khẳng định tổ chức thực hiện chiến lược là một giai đoạn có vị trí rất quan trọng để biến chiến lược thành hiện thực. Xây dựng chiến lược đúng đắn, phù hợp với môi trường kinh doanh là hết sức quan trọng, nhưng triển khai thực hiện chiến lược cũng là nhân tố quan trọng bảo đảm cho chiến lược thành công.

Như vậy về mặt bản chất, thực hiện chiến lược là quá trình chuyển các ý tưởng chiến lược đã được hoạch định thành các hành động cụ thể của tổ chức, hay nói cách khác là chuyển từ "lập kế hoạch các hành động" sang "hành động theo kế hoạch". Tổ chức thực hiện chiến lược là tiến trình biến đổi các chiến lược thành các chính sách, các chương trình hành động hay các dự án, được tiến hành thông qua một cơ cấu tổ chức hữu hiệu nhằm đạt được các mục tiêu và hoàn thành các nhiệm vụ. Các nhà quản trị cần triển khai các chiến lược thành các chương trình hành động cụ thể, chẳng hạn: chương trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, chương trình phát triển mạng lưới bán hàng, chương trình quảng cáo... hoặc các dự án: dự án nghiên cứu marketing, dự án đầu tư xây dựng nhà máy mới, dự án khai thác nguồn nguyên liệu mới.

Tổ chức thực hiện chiến lược không dừng lại ở các ý tưởng mà phải biến các ý tưởng chiến lược thành các chính sách, kế hoạch cụ thể, phù hợp thực tiễn và biến chúng thành hiện thực. Tổ chức thực hiện chiến lược là khó và phức tạp hơn so với hoạch định chiến lược vì nó bao gồm nhiều công việc từ hình thành các chính sách hợp lý, xây dựng các kế hoạch ngắn hạn hơn,...

Tổ chức thực hiện chiến lược thường được gọi là giai đoạn hoạt động của quản trị chiến lược. Tổ chức thực hiện có nghĩa là huy động đội ngũ quản trị viên và công nhân viên tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Việc thực hiện chiến lược đòi hỏi tính kỷ luật cao, sự tận tụy và đức hy sinh của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Sự thành công của việc 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 các hoạt động thực hiện chiến lược đều ảnh hưởng tới tất cả các nhân viên và các quản trị viên trong doanh nghiệp. Mọi bộ phận và các phòng ban phải xác định rõ những công việc cần làm để thực hiện phần của mình trong quá trình thực hiện chiến lược của doanh nghiệp và làm thế nào để công việc được thực hiện một cách tốt nhất.

Như vậy, hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược là hai giai đoạn khác nhau nhưng có mối quan hệ biện chứng với nhau. Khi hình thành chiến lược luôn phải tính tới việc triển khai, thực hiện chiến lược đó như thế nào. Mặt khác, hoạch định chiến lược là để tìm ra phương án, là cơ sở ban đầu cho việc tổ chức thực hiện chiến lược nhưng tổ chức thực hiện chiến lược lại cung cấp thông tin cũng như các kinh nghiệm cần thiết để hoạch định chiến lược một cách tốt hơn.

<b>Hoạch định chiến lược</b>	<b>Thực hiện chiến lược</b>
Hoạch định chiến lược là quá trình phân tích môi trường kinh doanh, xác định tầm nhìn, sứ mạng, các mục tiêu chiến lược và chiến lược của tổ chức	Thực hiện chiến lược là quá trình biến ý tưởng thành hành động, cụ thể hoá các mục tiêu dài hạn thành mục tiêu hàng năm, xây dựng các chính sách và phân bổ các nguồn lực để thực hiện chiến lược đã được hoạch định
Định vị các lực lượng trước khi hành động (đặt vị trí các nguồn lực trước hành động)	Quản lý các lực lượng khi hành động (quản trị các nguồn lực trong công việc)
Nhấn mạnh đến hiệu quả tài chính	Nhấn mạnh đến hiệu quả hoạt động
Cơ bản là một quá trình tư duy	Cơ bản là quá trình hoạt động (tác nghiệp)
Đòi hỏi có tầm nhìn sâu rộng, kỹ năng phân tích và trực giác tốt	Đòi hỏi những kỹ năng quản trị, lãnh đạo, khuyến khích động viên, phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, thành viên trong tổ chức
Cần sự phối hợp của một vài cá nhân	Cần sự tham gia, phối hợp của mọi thành viên, mọi bộ phận trong tổ chức
Nội dung và các công cụ để hoạch định tương đối như nhau giữa các tổ chức có quy mô và loại hình hoạt động khác nhau	Thực thi chiến lược có sự khác nhau rất lớn giữa các quy mô và loại hình hoạt động của tổ chức.

Bảng 6.5. Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược

### **6.2.2. Các nguyên tắc khi tổ chức thực hiện chiến lược.**

- Các chính sách kinh doanh phải được xây dựng trên cơ sở hướng vào thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược.
- Trong trường hợp môi trường kinh doanh không biến động ngoài giới hạn đã dự báo, các kế hoạch triển khai phải nhất quán và nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược.
- Kế hoạch càng dài hạn hơn càng mang tính khái quát hơn, kế hoạch càng ngắn hạn hơn thì tính cụ thể càng phải cao hơn.
- Doanh nghiệp phải đảm bảo dự trữ đủ các nguồn lực cần thiết trong suốt quá trình triển khai chiến lược một cách có hiệu quả.
- Kế hoạch phải được phổ biến đến mọi người lao động và phải có sự tham gia và

ủng hộ nhiệt tình của họ.

- Luôn dự báo và phát hiện sớm các thay đổi ngoài dự kiến để chủ động thực hiện các thay đổi cần thiết đối với các hoạt động có liên quan.

### **6.2.3. Nội dung tổ chức thực hiện chiến lược**

#### **6.2.3.1. Thiết lập các mục tiêu hàng năm**

Mục tiêu hàng năm là những trạng thái, cột mốc, những tiêu chuẩn mà doanh nghiệp phải đạt được trong từng năm để đạt tới mục tiêu dài hạn. Các mục tiêu này được đề cập ở cấp doanh nghiệp, bộ phận chức năng và đơn vị trực thuộc.

Mục tiêu chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua việc thiết lập mục tiêu hàng năm, đó là sự phân chia mục tiêu tổng quát thành mục tiêu từng bộ phận, rồi từ đó làm cơ sở giao cho đơn vị thành viên trong doanh nghiệp thực hiện tạo nên sự chấp nhận và gắn bó giữa mọi người trong toàn doanh nghiệp.

Các mục tiêu hàng năm như những hướng dẫn cho hành động. Nó 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 doanh nghiệp.

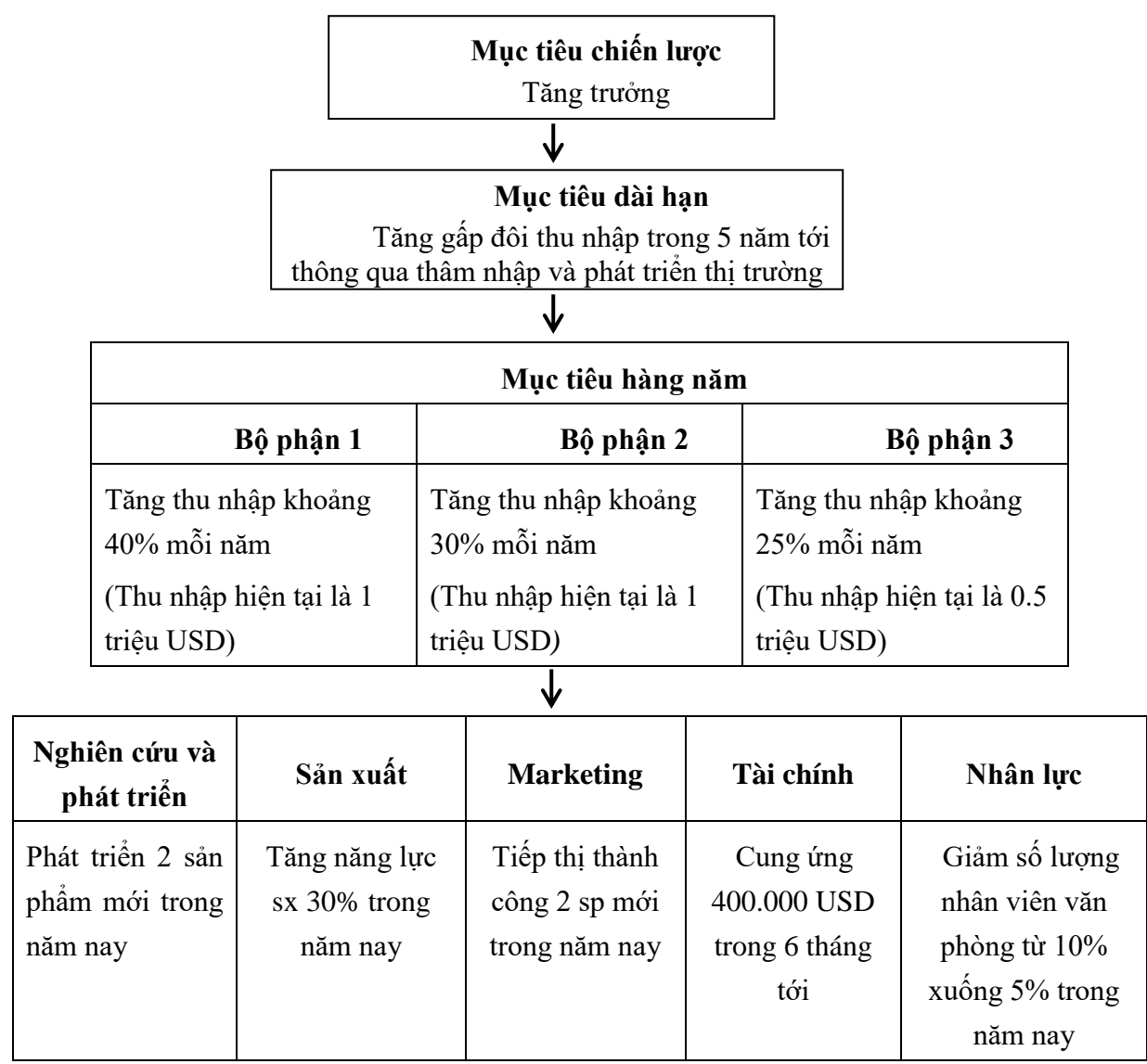
Mục tiêu hàng năm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong thực hiện chiến lược. Vai trò của việc thiết lập mục tiêu hàng năm là tạo sự cần thiết cho việc thực hiện chiến lược chung vì nó:

- 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 bộ phận, là cơ chế chủ yếu đánh giá 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 và phòng ban.

Mục đích của việc xác định mục tiêu hàng năm có thể tóm lược như những hướng dẫn hành động, nó chỉ đạo và hướng dẫn những nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong tổ chức. Chúng cung cấp nguồn lý do chính đáng cho doanh nghiệp bằng việc chứng minh tính đúng đắn các hoạt động với những người tham gia. Chúng cũng là những tiêu chuẩn hiệu quả. Chúng tạo ra các động cơ để quản trị viên, nhân viên thực hiện công việc của mình. Chúng cung cấp cơ sở cho việc thiết kế tổ chức.

Đặc tính của các mục tiêu hàng năm thường tuân theo nguyên tắc SMART, tức là: S (Specific)- cụ thể, M (Measurable)- đo lường được, A (Assignable)- phân định rõ ràng, có thể giao cho mọi người, R (Realistic)- thách thức nhưng khả thi và T (Timebound)- có giới hạn cụ thể về thời gian. Mặc dù một nguyên tắc của việc thiết lập các mục tiêu ngắn

hạn là phải có tính khả thi cao, nhưng trong thực tế, rất nhiều nhà quản trị- đặc biệt là những nhà quản trị có tính mạo hiểm thường đưa ra những mục tiêu mang tính thách thức khá lớn. Mục tiêu mang tính thách thức có nghĩa là nó vượt quá khả năng thông thường của các nhân viên trong doanh nghiệp và đôi khi với một số cá nhân đó là sự liều lĩnh. Tuy nhiên, tác dụng rất lớn của những mục tiêu mang tính thách thức là nó sẽ tạo ra những động lực kích thích và thúc đẩy nhân viên hoạt động hết khả năng của mình- theo một diễn biến tâm lý thông thường (càng bị thách thức càng muốn chứng tỏ bản thân). Đây là điều mà các nhà quản trị mong muốn nhất ở các nhân viên của mình .



Sơ đồ 6.1. Hệ thống thứ bậc mục tiêu

### 6.2.3.2. Xây dựng các chính sách

Chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp thủ tục, quy tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đã đề ra.

Chính sách phân công trách nhiệm giữa các bộ phận và cá nhân trong quá trình thực hiện chiến lược, tăng cường kiểm soát hoạt động, thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận, cá nhân và làm giảm thời gian ra quyết định.

Chính sách là những công cụ thực thi chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi và quy chế ép buộc và những giới hạn đối với các hành động quản trị có thể thực hiện thưởng phạt cho hành vi cư xử, chúng làm rõ cái gì có thể làm và cái gì không thể làm khi theo đuổi mục tiêu chiến lược. Đây là cơ sở để điều chỉnh hành vi của mọi bộ phận, cá nhân.

<b>Chiến lược</b>	<b>Chính sách</b>
1. Chương trình hành động tổng quát hướng tới việc đạt được những mục tiêu xác định	1. Phương thức, đường lối hướng dẫn quá trình ra quyết định thực hiện chương trình hành động đó
2. Đề ra phương hướng hành động dài hạn	2. Quan tâm đến hành động trong thời gian ngắn hạn
3. Có trước và tạo cơ sở cho chính sách	3. Là phương tiện để thực hiện các mục tiêu chiến lược
4. Định hướng chung	4. Xác định hành động và phương hướng cụ thể cho những hoạt động cụ thể

Bảng 6.6. So sánh chiến lược và chính sách

Để tổ chức thực hiện thành công chiến lược thì cần có những chính sách phù hợp. Một chính sách được coi là phù hợp khi nó tóm tắt và thể hiện các luật lệ thành các chỉ dẫn hành vi mà các chỉ dẫn này giúp tập hợp được mọi thành viên dồn hết tâm sức, hăng say, sáng tạo làm việc để đạt tới mục tiêu chiến lược chung của tổ chức. Ngược lại, một chính sách được coi là không phù hợp khi đưa ra các quy định và luật lệ khiên cưỡng, làm triệt tiêu tính sáng tạo của người thực hiện, biến họ thành những người thừa hành “ngoan ngoãn”, rập khuôn, máy móc. Hậu quả là người lao động sẽ dồn hết nỗ lực và thời gian của họ vào việc tìm cách đối phó với các chính sách chứ không quan tâm đến hiệu quả công việc để đạt tới mục tiêu chung.

Sau đây là một số ví dụ liên quan đến chính sách:

<b>Chiến lược công ty:</b> Sở hữu hệ thống cửa hàng bán lẻ để thỏa mãn mục tiêu tăng doanh số và lợi nhuận	
<b>Chính sách hỗ trợ</b>	<b>Tác dụng của chính sách</b>
1. Mọi cửa hiệu mở cửa từ 8h sáng đến 8h tối từ thứ 2 đến thứ 7	Có thể làm tăng khối lượng bán ra do tăng doanh số (vì các cửa hiệu hiện tại mở giờ hành chính)
2. Mọi cửa hiệu phải hỗ trợ việc quảng cáo bằng cách đóng góp 5% lợi nhuận hàng tháng	Giúp công ty tăng cường quảng cáo nâng cao danh tiếng trên thị trường
3. Mọi cửa hiệu phải triệt để các nguyên tắc định giá đồng bộ đã được xác định trong chính sách hướng dẫn của công ty	Có thể giúp khách hàng nhận ra tính đồng nhất về giá và chất lượng của các sản phẩm công ty trong các cửa hiệu khác nhau
<b>Mục tiêu của bộ phận sản xuất:</b> Tăng mức sản xuất từ 20.000 năm 2018 lên 30.000 sản phẩm năm 2019	
<b>Chính sách hỗ trợ</b>	<b>Tác dụng của chính sách</b>
1. Bắt đầu từ 1/2019 ngoài tiền lương thì có tiền thưởng nếu như công nhân làm thêm 20h/tuần	Có thể làm giảm lượng thuê nhân viên hợp đồng bổ sung hay thời vụ
2. Tăng thêm tiền lương chuyên cần nếu làm đủ giờ quy định và tăng ca (tăng 1 triệu)	Có thể giảm thói quen nghỉ việc và tăng năng suất lao động
3. Đổi mới thiết bị	Có thể tăng năng suất do áp dụng công nghệ mới trong sản xuất hoặc không bị gián đoạn do sửa chữa thiết bị

Bảng 6.7. Ví dụ về các chính sách

<b>Lĩnh vực</b>	<b>Các vấn đề liên quan đến chính sách sản xuất</b>
Máy móc thiết bị	Mức độ tự động hóa, chế độ bảo dưỡng, bảo hành các bộ phận
Mua sắm	Mức dự trữ tối đa, tối thiểu
Kế hoạch và kiểm soát sản xuất	Chính sách tổ chức sản xuất: Tổ đội kết hợp với các bộ phận - Sản xuất theo đơn đặt hàng hay theo kế hoạch - Chú trọng tới độ an toàn, sự hài lòng công việc hay chất lượng - Tiến hành kiểm soát chủ yếu vào yếu tố nào: Chất lượng, số lượng hay chi phí thời gian

Bảng 6.8. Các vấn đề liên quan đến chính sách sản xuất

<b>Lĩnh vực</b>	<b>Các vấn đề liên quan đến chính sách tài chính</b>
Huy động nguồn tài chính	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huy động từ bên trong hay bên ngoài, vay ngắn hạn hay vay dài hạn...?</li> <li>- Tỷ suất chi phí vốn tối đa có thể chấp nhận</li> <li>- Tỷ lệ nợ ngắn hạn/dài hạn, cổ phần thường/cổ phần ưu đãi?</li> <li>- Mức độ và hình thức thuê mua nào có thể chấp nhận?</li> </ul>
Phân bổ vốn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Những dự án nào được ưu tiên?</li> <li>- Chi tiêu lựa chọn dự án?</li> <li>- Thẩm quyền sử dụng vốn của các thang bậc quản trị?</li> </ul>
Quản lý vốn lưu động và cổ tức	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thu nhập giữ lại là bao nhiêu?</li> <li>- Tiền mặt tối thiểu và tối đa cần duy trì là bao nhiêu</li> </ul>

Bảng 6.9. Các vấn đề liên quan đến chính sách tài chính

### 6.2.3.3. Phân bổ nguồn lực

Nguồn lực là điều kiện cần có về con người và các phương tiện cần thiết khác để đảm bảo duy trì và phát triển doanh nghiệp theo các mục tiêu đã xác định. Các nguồn lực cụ thể bao gồm: nhân lực, các nguồn lực tài chính, kỹ thuật- công nghệ và các nguồn lực vật chất khác.

Phân bổ nguồn lực là một trong những nội dung quan trọng của quá trình thực hiện chiến lược bởi lẽ phân bổ nguồn lực hợp lý là một trong các điều kiện để thực hiện các mục tiêu chiến lược một cách có hiệu quả nhất. Tuy nhiên việc phân bổ hợp lý các nguồn lực không có nghĩa là các chiến lược sẽ được thực hiện thắng lợi mà mới chỉ tạo ra khả năng, điều kiện để thực hiện chiến lược có hiệu quả. Còn có rất nhiều nhân tố gây trở ngại đến việc phân bổ nguồn lực hiệu quả như: xu hướng bảo vệ quyền lợi (nguồn lực) của bộ phận, sự quan tâm quá đáng đến các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn, mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức, sự thiếu hiểu biết và thiếu kiến thức, ... Giá trị thực sự của các chương trình phân bổ nguồn lực liên quan đến việc khả năng hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Thông qua các mục tiêu chiến lược và các chương trình sản xuất và các kế hoạch ngắn hạn để làm cơ sở cho việc phân bổ nguồn lực.

Để đảm bảo đủ các nguồn lực cần thiết cho thực hiện chiến lược và phân bổ nguồn lực hợp lý trong thực hiện chiến lược phải tiến hành đánh giá và điều chỉnh các nguồn lực.

#### ❖ **Đánh giá nguồn lực**

Việc đánh giá tổng quát các nguồn lực là một công việc thường xuyên của phân tích tình hình nội bộ doanh nghiệp nhưng đồng thời nó cũng là một khâu trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược trước khi phân bổ các nguồn lực để đảm bảo chắc chắn rằng doanh nghiệp đã có hoặc có thể nhận được các nguồn lực với số lượng và chất lượng cần thiết cho việc thực hiện mỗi chiến lược đã chọn, từ đó có thể dự tính được những điều chỉnh cần thiết trong quá trình thực hiện chiến lược.

Vấn đề quan trọng cần đặt ra là xác định xem "chúng ta có đủ nguồn lực để thực hiện các chiến lược đề ra một cách hiệu quả hay không? Nếu thấy còn thiếu bất kỳ một nguồn lực nào đó cho việc thực hiện chiến lược thì phải có những hoạt động điều chỉnh kịp thời để đảm bảo chất lượng các nguồn lực và để sử dụng các nguồn lực có hiệu quả thì doanh nghiệp cần chú ý giải quyết hai vấn đề sau:

- Tiến hành các hình thức cam kết thực hiện chiến lược của toàn đội ngũ cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Việc thực hiện thắng lợi các chiến lược đề ra phụ thuộc phần lớn vào sự cam kết của toàn bộ cán bộ nhân viên từ quản trị viên cao cấp đến nhân viên. Có như vậy mới có thể huy động tối đa nguồn lực thực hiện chiến lược và đảm bảo nguồn lực có chất lượng cao nhưng vẫn có thể khắc phục các thiếu hụt nhỏ. Tuy nhiên để có được sự cam kết như vậy không phải dễ dàng. Một nhiệm vụ lớn đối với lãnh đạo là làm thế nào để nhân viên hiểu được cách tốt nhất để đạt được những mục tiêu đề ra. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo phải có những giải pháp mang tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện phương pháp quản lý, khuyến khích và động viên nhân viên làm việc với tinh thần hăng say.

- 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 của tổ chức. Thái độ như vậy sẽ tạo ra sự sáng kiến của đội ngũ nhân viên để đề ra các thay đổi thích hợp. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo phải khuyến khích tự đánh giá trách nhiệm và các công việc của chính mình về việc thực hiện chiến lược và đề xuất các biện pháp để thực hiện tốt hơn chứ không phải làm theo mệnh lệnh của cấp trên.

#### ❖ **Điều chỉnh nguồn lực.**

Điều chỉnh nguồn lực là cần thiết, công việc này do lãnh đạo các cấp tiến hành. Điều chỉnh nguồn lực phải đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ nguồn lực về số lượng và chất lượng để thực hiện chiến lược với hiệu quả cao nhất.

Những điều chỉnh nguồn lực liên quan tới chất lượng như nâng cao tay nghề nhân viên, đào tạo cán bộ quản trị hay liên quan đến bố trí hệ thống sản xuất trên cơ sở kỹ thuật công nghệ... là những điều chỉnh hết sức quan trọng, gắn với hiệu quả lâu dài nên phải luôn gắn với quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Những điều chỉnh liên quan đến số lượng như điều chỉnh khối lượng nhiệm vụ, cung cấp và dự trữ nguyên vật liệu, thanh toán bằng các nguồn tài chính... Các điều chỉnh này phải tiến hành thường xuyên liên tục trên cơ sở kế hoạch và tác nghiệp.

## ❖ **Đảm bảo và phân bổ nguồn lực**

Vấn đề quan trọng trong tổ chức thực hiện là đảm bảo sao cho các nguồn lực và phân bổ hợp lý để phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường mắc sai lầm trong việc phân bổ các nguồn lực không phù hợp cho từng chiến lược cụ thể. Sự cố gắng nửa vời trong tổ chức thực hiện chiến lược sẽ không đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp ngay cả khi chúng ta có chiến lược đúng đắn.

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 lý mang nặng yếu tố chính trị. Nhưng trong quản trị chiến lược đòi hỏi các nguồn lực phải được phân bổ theo mức độ ưu tiên tùy thuộc vào mục tiêu chiến lược và mục tiêu hàng năm đã thông qua.

Nội dung chủ yếu trong công tác đảm bảo các nguồn lực là: phân bổ nguồn lực tài chính; nguồn lực vật chất; nguồn nhân lực và nguồn lực về công nghệ. Tuy nhiên trong tổ chức thực hiện chiến lược thì thực chất việc phân bổ nguồn lực thường tập trung vào phân bổ nguồn vốn.

Đảm bảo và phân bổ nguồn vốn thường căn cứ vào chiến lược cấp công ty và đảm bảo phân bổ vào mục đích sử dụng hữu hiệu nhất. Phân bổ nguồn vốn cần phải đảm bảo những vấn đề sau:

- Cần xem xét lại định hướng tổng quát của việc phân bổ nguồn vốn, xem xét các khoản chi đã hợp lý chưa, có thể giúp họ hoàn thành được công việc mà chiến lược kinh doanh đặt ra chưa, ấn định các lĩnh vực chung cần hoặc không cần đầu tư vào.

- Phân tích nhu cầu về vốn như vốn lưu động, hàng tồn kho, nợ phải thu, xem xét vấn đề phân phối thu nhập. Đồng thời lập ngân sách về vốn; đây là công cụ quan trọng phục vụ cho việc thực hiện và kiểm tra quản lý vốn.

- Phân tích cơ cấu tài chính của doanh nghiệp trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh. Cơ cấu tài chính có ảnh hưởng đến mức độ hấp dẫn và mức chi phí huy động các nguồn vốn cho thực hiện chiến lược và sẽ ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu lợi nhuận. Nhưng cơ cấu tài chính cũng bị ảnh hưởng của các mục tiêu và chiến lược tổng quát của doanh nghiệp. Việc phân bổ các nguồn vốn phải căn cứ vào mục tiêu và chiến lược cụ thể.

Phân tích cơ cấu tài chính nhằm kiểm tra tính hợp lý của cơ cấu hiện hành theo định kỳ. Khi cần thêm nguồn vốn mới, phải kiểm chứng lại cơ cấu tài chính mà doanh nghiệp mong muốn.

### **6.2.3.4. Điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo mục tiêu chiến lược**

#### **a. Lý do của việc điều chỉnh cơ cấu tổ chức**

- Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nói chung và cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị nói

riêng là một trong những điều kiện cần thiết để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Nếu doanh nghiệp đang kinh doanh đơn ngành chuyển sang kinh doanh đa ngành hoặc đang kinh doanh ít loại hình dịch vụ chuyển sang kinh doanh nhiều loại hình dịch vụ hoặc nếu doanh nghiệp mở rộng (thu hẹp) hay thay đổi thị trường... đều đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét lại xem cơ cấu tổ chức cũ có còn phù hợp hay phải thay đổi và có thể và cần phải thay đổi theo hướng nào.

- Môi trường kinh doanh thay đổi không chỉ dẫn đến thay đổi các mục tiêu chiến lược cho phù hợp mà nó còn trực tiếp tác động đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, buộc cơ cấu tổ chức kinh doanh cũng phải thay đổi theo. Tuy nhiên sự tác động đòi hỏi phải thay đổi cơ cấu tổ chức như thế nào không chỉ phụ thuộc vào mức độ biến động của môi trường kinh doanh mà còn phụ thuộc vào bản thân cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Vì vậy khi triển khai thực hiện chiến lược các doanh nghiệp thường phải xem xét lại cơ cấu và có thể phải điều chỉnh lại cho phù hợp.

### **b. Những vấn đề cần chú trọng khi xây dựng, điều chỉnh cơ cấu tổ chức**

Có nhiều nhân tố tác động đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp như: Các yếu tố thuộc môi trường; Mục đích chức năng và nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp; Quy mô và sự phân bố không gian của doanh nghiệp, các yếu tố kỹ thuật; trình độ đội ngũ các nhà quản trị và các trang thiết bị quản trị; hình thức pháp lý .... Trong phạm vi chiến lược phải chú trọng phân tích các nhân tố sau:

+ Chiến lược kinh doanh: Ngày nay mọi quản trị gia đều chấp nhận là chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không tách rời trong công tác quản trị các tổ chức hiện đại. Khi có sự thay đổi chiến lược thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi vì cơ cấu gây ra sự kém hiệu quả trong việc phấn đấu đạt được mục tiêu chiến lược của công ty.

+ Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức: Ban lãnh đạo phải nghiên cứu tổ chức sao cho có thể quản lý được các hoạt động của công ty, nhưng cơ cấu không được phức tạp quá mức cần thiết.

+ Công nghệ ảnh hưởng cơ cấu tổ chức: Đặc điểm chung về mức độ phức tạp của công nghệ mà doanh nghiệp sử dụng có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Chẳng hạn, các doanh nghiệp chú trọng đến công nghệ cao thường có định mức quản lý thấp. Cơ cấu tổ chức phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng của doanh nghiệp, có thể hợp nhất hoặc phản ứng trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Đáng tiếc là, cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu về công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới.

+ Môi trường diễn biến nhanh: Mức độ diễn biến nhanh của môi trường cũng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường kinh doanh ổn định thì các doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức cứng nhắc, trong đó việc ra quyết định mang tính chất tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc và thể lệ cứng rắn đều có thể quản lý tốt. Ngược lại,

những doanh nghiệp từng thành công trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức có mối liên hệ gắn bó hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính chất phân tán (phân cấp) với các thể lệ mềm mỏng, các phòng ban có sự liên kết với nhau và với các tổ, đội đa chức năng.

+ Thái độ của lãnh đạo cấp cao: Thái độ của lãnh đạo cấp cao cũng có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Các cán bộ quản lý theo phương cách truyền thống thường thích sử dụng các cơ cấu tổ chức truyền thống như tổ chức theo bộ phận chức năng và ít khi vận dụng các hình thức tổ chức như tổ chức theo mô hình ma trận. Các cán bộ quản lý theo phương cách truyền thống cũng thích sự kiểm soát tập trung. Vì vậy, họ không thích sử dụng các mô hình tổ chức mang tính phân tán cần nhiều nhân viên hơn.

+ Thái độ của đội ngũ công nhân viên: Khi lựa chọn mô hình tổ chức cũng cần xem xét đến đội ngũ công nhân viên. Công nhân viên có trình độ học vấn cao và/hoặc đã qua đào tạo thường thích mô hình quản lý mở hơn. Công nhân viên cấp thấp và công nhân kỹ thuật có tay nghề cao thường thích mô hình tổ chức trong đó có nhiều tổ, đội, bộ phận như mô hình tổ chức theo bộ phận chức năng, chắc chắn là vì các mô hình như vậy có sự phân định rõ ràng hơn. Ngoài ra, mô hình tổ chức theo bộ phận chức năng tạo nhiều cơ hội hơn để liên kết các đối tượng công nhân kỹ thuật tương tự như nhau.

+ Địa bàn hoạt động: Việc mở rộng địa bàn hoạt động hoặc phân tán hoá đòi hỏi phải có sự bố trí lại lao động, tạo ra cơ cấu tổ chức mới. Cần lưu ý các hãng phân tán hoá địa bàn hoạt động vẫn có thể giữ nguyên chế độ ra quyết định theo phương thức tập trung. Tuy nhiên khi quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì việc ra quyết định theo phương thức phân tán càng trở nên quan trọng hơn.

### **c. Quy trình xây dựng và điều chỉnh cơ cấu tổ chức**

Mô hình tổ chức thích hợp là mô hình đảm bảo hiệu quả trong quá trình thực hiện mục tiêu chiến lược. Muốn có cơ cấu tổ chức thích hợp, khi xây dựng hoặc điều chỉnh nó cần phải thực hiện theo một quy trình hợp lý.

Có thể đề cập đến quy trình 6 bước sau:

- **Bước 1:** Làm rõ các mục tiêu (nhiệm vụ) chiến lược quan trọng và các chiến lược bộ phận (chiến lược chức năng) then chốt của doanh nghiệp. Trong toàn bộ các mục tiêu (nhiệm vụ) chiến lược của một thời kỳ xác định sẽ có những mục tiêu (nhiệm vụ) có tính quan trọng hơn. Để thực hiện các mục tiêu (nhiệm vụ) đã xác định, trong toàn bộ các chiến lược bộ phận sẽ có những chiến lược bộ phận mang tính then chốt. Vấn đề là phải phân tích để xác định rõ ràng mục tiêu (nhiệm vụ) chiến lược quan trọng và các chiến lược bộ phận (chiến lược chức năng) then chốt của doanh nghiệp.

Chẳng hạn, một doanh nghiệp lựa chọn chiến lược mở rộng thị trường mục tiêu ra nước ngoài đã dự báo thị trường đó có tính cạnh tranh rất cao. Qua phân tích, doanh nghiệp đã xác định hai nhiệm vụ quan trọng đặt ra là: nâng cao chất lượng sản phẩm và

giảm chi phí để đạt chi phí thấp so với sản phẩm cùng loại của các đối thủ khác. Từ đó, doanh nghiệp xác định chiến lược nâng cao chất lượng sản phẩm bằng giải pháp triển khai thực hiện hệ thống quản trị định hướng chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 là then chốt.

- **Bước 2:** Nghiên cứu mối quan hệ giữa các hoạt động có ý nghĩa chiến lược quan trọng, các hoạt động mang tính thường lệ và mối quan hệ giữa chúng. Đây sẽ là cơ sở để xác định cách hoạt động nào cần phải được chú ý.

- **Bước 3:** Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp. Ở bước này phải dựa trên cơ sở phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu doanh nghiệp (hệ thống sản xuất và từ đó đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị), đặc biệt là các kết quả phân tích ở hai bước trên; dựa trên cơ sở lựa chọn nguyên tắc tập trung hay phân tán quyền lực... để quyết định xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp theo kiểu cơ cấu tổ chức nào. Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp là điều kiện rất quan trọng để bộ máy quản trị có thể hoàn thành các nhiệm vụ triển khai chiến lược một cách có hiệu quả.

- **Bước 4:** Nhóm các hoạt động theo đơn vị tổ chức dự kiến. Căn cứ vào các hoạt động đã xác định cho thời kỳ chiến lược, doanh nghiệp xác định các nhiệm vụ cụ thể. Trên cơ sở phân tích và tổng hợp nhiệm vụ sẽ nhóm các hoạt động theo đơn vị tổ chức dự kiến. Để tiến hành phân tích và tổng hợp nhiệm vụ có hiệu quả cần dựa trên cơ sở kết quả của các bước trên

- **Bước 5:** Xác định (điều chỉnh) chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi đơn vị bộ phận. Mỗi đơn vị bộ phận phải đảm nhận chức năng và các nhiệm vụ rất cụ thể. Chức năng, nhiệm vụ là điều kiện cơ sở để mỗi đơn vị bộ phận hoàn thành tốt vai trò của mình. Chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị bộ phận phụ thuộc vào việc lựa chọn kiểu cơ cấu tổ chức cũng như nguyên tắc phân quyền và việc xác định số đơn vị bộ phận trong doanh nghiệp. Nguyên tắc cơ bản là tổng hợp các chức năng, nhiệm vụ bộ phận phải nhằm vào hoàn thành các chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Quyền hạn là điều kiện để từng đơn vị bộ phận hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của mình nên phải cân xứng với các nhiệm vụ mà đơn vị bộ phận đó phải hoàn thành.

- **Bước 6:** Phối hợp giữa các đơn vị trong một tổ chức.

Nhiệm vụ cơ bản của bước này là xác định đúng vị trí các đơn vị bộ phận trong hệ thống thang bậc thẩm quyền. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn đã xác định mà xác định mối quan hệ phối hợp giữa các đơn vị bộ phận. Sự phối hợp này phải dựa vào nhiệm vụ và xác định trách nhiệm cho mỗi đơn vị bộ phận. Mô tả mối quan hệ trong toàn hệ thống bằng sơ đồ tổ chức.

Cuối cùng là việc xây dựng hệ thống nội quy, quy chế quy định các mối quan hệ bên trong doanh nghiệp. Hệ thống nội quy, quy chế phải chú ý đến các mối quan hệ tác nghiệp trong quá trình chỉ đạo thực hiện chiến lược.

#### **6.2.3.5. Tạo môi trường văn hoá hỗ trợ thực hiện chiến lược**

Chiến lược thường được thiết lập dựa trên các cơ sở văn hoá hiện có. Những khía cạnh văn hoá hiện tại nào tương phản với chiến lược đề ra đều phải được xác định lại và thay đổi cho phù hợp. Các nghiên cứu gần đây đã xác nhận rằng thay đổi văn hoá cho phù hợp với các chiến lược mới thường hiệu quả hơn việc thay đổi một chiến lược để phù hợp với môi trường văn hoá hiện tại. Các kỹ thuật cơ bản để thay đổi môi trường văn hoá bao gồm xây dựng tiêu chuẩn văn hoá, huấn luyện, đào tạo, chuyển đổi, cơ cấu lại tổ chức, áp dụng các biện pháp khuyến khích...

Nguyên tắc cơ bản thực hiện thay đổi môi trường văn hoá hiện tại cho phù hợp với chiến lược mới:

- Xác định các yếu tố văn hoá phù hợp và các yếu tố phụ trong doanh nghiệp thông qua các buổi gặp gỡ với các cá nhân và các tập thể. Bàn bạc và xem xét cho tới khi có sự đồng ý về nguyên tắc trọng tâm trong môi trường văn hoá.

- Tổ chức báo cáo, học tập về các khía cạnh văn hoá doanh nghiệp như các vấn đề về nhiệm vụ, quyền hạn, lễ lối làm việc, mối quan hệ công tác, ... của các nhà quản trị và những người lao động.

- Xác định tầm quan trọng của sản phẩm văn hoá và mức độ tương hợp của chúng với các chiến lược dự định làm cơ sở cho việc đánh giá các rủi ro mà văn hoá doanh nghiệp có thể gây ra.

- Xác định các yếu tố văn hoá có tầm quan trọng đặc biệt đối với việc hình thành thực thi và đánh giá chiến lược. Dự tính các thay đổi văn hoá thích hợp với các thay đổi chiến lược.

### **CÂU HỎI HƯỚNG DẪN ÔN TẬP, THẢO LUẬN**

**Câu 1:** Trình bày căn cứ của việc phân tích và lựa chọn chiến lược? Phân tích vai trò và sự tác động của các đối tượng hữu quan đối với doanh nghiệp trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược.

**Câu 2.** Trình bày nội dung và phương pháp xác định nhóm định hướng chiến lược của doanh nghiệp theo kỹ thuật phân tích ma trận SWOT. Phân tích ý nghĩa của ma trận này.

**Câu 3.** Nội dung cơ bản của ma trận BCG? Phân tích công dụng, ưu, nhược điểm và ý nghĩa của ma trận BCG trong quá trình xây dựng chiến lược của doanh nghiệp?

**Câu 4.** Nội dung chủ yếu của quá trình thực hiện chiến lược? Khi xây dựng các chính sách kinh doanh thì doanh nghiệp phải đi xây dựng các chính sách kinh doanh cụ thể nào?

**Câu 5.** Thế nào là chính sách kinh doanh? Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và chính sách kinh doanh?

**Câu 6.** Hãy giải thích tại sao cấu trúc tổ chức lại có vai trò quan trọng trong thực thi chiến lược của doanh nghiệp?

**Câu 7.** Hãy trình bày mối quan hệ giữa mục tiêu hàng năm và các chính sách?

## BÀI TẬP ỨNG DỤNG

**Bài1:** Cho số liệu sau của 1 doanh nghiệp như sau:

SBU	Doanh số (triệu \$)	Số đối thủ	Doanh số của 3 đối thủ dẫn đầu (triệu \$)	Tốc độ tăng trưởng
A	0.5	8	0.7 – 0.6 – 0.5	15%
B	1.9	22	1.9 – 1.4 – 1.0	8%
C	1.8	14	1.8 - 1.2 -1.0	17%
D	3.2	5	3.2 - 1.8 – 0.7	4%
E	0.5	10	2.5 – 1.8 – 1.7	4%

**Yêu cầu:** Hãy sử dụng công cụ thích hợp để phân tích danh mục đầu tư của công ty và đưa ra những định hướng chiến lược phát triển và phân bổ nguồn lực cho các SBU của công ty.

**Bài 2.** Cho số liệu sau của công ty như sau:

BU	Sản lượng sản xuất	Sản lượng tiêu thụ	Giá bán (USD)	Giá thành (USD)	Khả năng cạnh tranh	Sức hấp dẫn của MTKD
A	3500	3200	150	119	3.6	2.3
B	4000	3000	210	172	2.5	2.7
C	2800	2250	409	335	3.4	1.8
D	6000	5600	140	121	2.7	2.9

**Yêu cầu:** Sử dụng Mc.Kinsey để phân tích danh mục đầu tư SBU và định hướng chiến lược cho các SBU của công ty.

**Bài 3:** Công ty Thăng Long đang hoạt động có phần chững lại, trong khi 5 đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực đang có những bước phát triển mạnh. Kết quả đánh giá phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài của công ty và các đối thủ cạnh tranh như sau:

Stt	Yếu tố	Thăng long		A		B		C		D		E	
		TS	Đ	TS	Đ	TS	Đ	TS	Đ	TS	Đ	TS	Đ
	<b>Yếu tố bên trong</b>												
1	Chất lượng lao động	0.2	4	0.2	2	0.15	2	0.2	3	0.2	1	0.2	3
2	Giá cả sản phẩm	0.15	4	0.15	2	0.2	2	0.15	4	0.1	1	0.15	3
3	Chất lượng sản phẩm	0.05	5	0.1	2	0.15	2	0.1	5	0.05	2	0.1	3
4	Uy tín thương hiệu	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.2	2	0.1	3
5	Mạng lưới phân phối	0.05	4	0.05	3	0.05	3	0.05	4	0.05	3	0.05	4
6	Khả năng sản xuất	0.1	4	0.1	2	0.05	2	0.05	5	0.1	1	0.05	4
7	Chi phí đơn vị sản phẩm	0.05	5	0.1	2	0.05	2	0.05	4	0.05	3	0.1	3
8	Hiệu quả bán hàng	0.05	4	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.05	3	0.05	5
9	Nguồn nguyên liệu	0.05	5	0.05	3	0.05	3	0.05	4	0.05	2	0.1	3
10	Nghiên cứu phát triển	0.2	4	0.1	2	0.1	2	0.15	3	0.15	1	0.1	3
<b>Tổng</b>		1		1		1		1		1		1	
	<b>Yếu tố bên ngoài</b>												
1	Qui mô thị trường	0.2	4	0.25	5	0.2	4	0.2	5	0.25	2	0.15	4
2	Tốc độ tăng trưởng	0.1	4	0.1	4	0.2	3	0.1	4	0.15	2	0.1	5
3	Giá cả đầu vào	0.2	3	0.1	4	0.05	4	0.1	4	0.1	3	0.2	3
4	Cường độ cạnh tranh	0.2	4	0.1	4	0.05	4	0.2	4	0.1	2	0.05	5
5	tốc độ đổi mới kỹ thuật	0.1	3	0.25	4	0.25	3	0.2	4	0.15	2	0.25	3
6	Sự thay đổi của nhu cầu	0.1	3	0.1	3	0.15	3	0.1	5	0.15	2	0.15	3
7	Chính sách của Nhà nước	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	5	0.1	2	0.1	4
<b>Tổng</b>				1		1		1		1		1	

**Yêu cầu:** Lập ma trận EFE , IFE và IE cho công ty Thăng Long và 5 đối thủ. Phân tích, so sánh vị thế của công ty Thăng Long với 5 đối thủ cạnh tranh.

**Bài 4.** Công ty Thái Dương có 3 đơn vị trực thuộc là: Điện cơ, cơ khí và chế tạo mẫu. Sau một thời gian phát triển, tạo được vị thế nhưng cạnh tranh khốc liệt. Vì vậy,

giám đốc An nhận thấy cần phải có một chiến lược kinh doanh thích hợp cho công ty và ông đã đề xuất chiến lược như sau:

1. Công ty điện cơ với sản phẩm chủ yếu là sản xuất động cơ điện, là đơn vị có doanh thu lớn nhất của công ty. Doanh thu của công ty là 320 triệu đồng, tăng 21 triệu đồng so với năm trước đó, có số đối thủ cạnh tranh ít (5 đối thủ cạnh tranh), thị phần tương đối lại rất cao (1,52). Theo ông, công ty này có hướng phát triển tốt nhất vì vậy ông quyết định đầu tư mạnh cho đơn vị này để tạo chỗ dựa vững chắc cho sự phát triển của công ty trong tương lai.

2. Công ty cơ khí với sản phẩm chủ yếu là gia công cho các đơn vị chế tạo lớn, công việc ổn định, tuy có sự cạnh tranh bởi 22 đối thủ nhưng mỗi đối thủ đã tự chọn cho mình một mặt hàng gia công phù hợp nên sự cạnh tranh không gay gắt. Đơn vị này có doanh số đứng thứ 2 của công ty 140 triệu đồng (tăng 11 triệu so với năm trước), thị phần bằng 0,86 so với đối thủ. Ông An cho rằng cần đầu tư cho đơn vị này ở mức độ ưu tiên thấp hơn so với công ty Điện cơ.

3. Công ty chế tạo mẫu được coi là không có hiệu quả nhất, vì là doanh số thấp nhất toàn công ty, 70 triệu đồng, tăng 10 triệu so với năm trước, thị phần so với đối thủ là 0,8 và chỉ có 8 đối thủ cạnh tranh. Vì đây là đơn vị có đội ngũ kỹ sư và công nhân giỏi nên chất lượng sản phẩm tốt mẫu mã phong phú và tạo được uy tín đối với khách hàng. Theo ông An, đơn vị này chỉ cần duy trì ở mức hoạt động bình thường là đủ, và vì doanh số thấp nên nếu đầu tư vào đơn vị chế tạo mẫu thì không đủ vốn để đầu tư cho công ty Điện cơ và công ty cơ khí.

**Câu hỏi:** Theo bạn, định hướng chiến lược của ông An là hợp lý hay không? Giải thích? Bạn có ý đề xuất khác ý kiến của ông An hay không?

**Bài 5:** Một doanh nghiệp có 4 SBU. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh được phản ánh trong bảng số liệu sau. Hãy dùng ma trận BCG để phân tích danh mục đầu tư của doanh nghiệp và đưa ra những định hướng chiến lược phát triển và phân bổ nguồn lực cho từng SBU.

SBU	Sản lượng sản xuất (cái)	Sản lượng tiêu thụ (cái)	Giá bán (\$)	Giá thành (\$)	Thị phần tương đối	Tốc độ tăng trưởng của thị trường (%)
A	3500	3200	150	119	1.6	8
B	4000	3000	210	172	0.2	11
C	2800	2250	409	335	0.9	18
D	6000	5600	140	121	1.7	16

## **CHƯƠNG 7**

### **KẾ HOẠCH HỖ TRỢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC**

#### **MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG**

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Các vấn đề về chiến lược- tổ chức thực hiện chiến lược thông qua việc lập các kế hoạch sản xuất kinh doanh trong năm kế hoạch (kế hoạch sản xuất tiêu thụ, kế hoạch khoa học- công nghệ, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch cung ứng vật tư, kế hoạch chi phí giá thành, kế hoạch nguồn vốn).

#### **NỘI DUNG CHƯƠNG**

#### **7.1. KHÁI QUÁT VỀ KẾ HOẠCH**

##### **7.1.1. Khái niệm kế hoạch**

Kế hoạch là văn bản (hệ thống văn bản) nhằm cụ thể hóa chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp để thực hiện trong từng thời gian nhất định. Kế hoạch bao gồm nội dung: các nhiệm vụ, chỉ tiêu, bảng biểu tính toán, cân đối; các biện pháp bảo đảm thực hiện kế hoạch.

Lập (xây dựng) kế hoạch là việc tính toán, cụ thể hoá (bổ sung, điều chỉnh) chiến lược, xác định những nhiệm vụ, chỉ tiêu, biện pháp hình thành kế hoạch hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ nhất định. Đó là một khâu quan trọng của công tác kế hoạch, bảo đảm cân đối các yếu tố trong hoạt động kinh doanh (vốn, vật tư, thiết bị, lao động...) với nhiệm vụ, yêu cầu sản xuất, tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ trong thời kỳ kế hoạch và dự trữ cho thời kỳ sau. Lập kế hoạch là quyết định trước xem sẽ phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai sẽ làm cái đó.

Có thể phân thành 2 loại kế hoạch: kế hoạch chiến lược và kế hoạch hàng năm. Hoạch định chiến lược chính là lập kế hoạch chiến lược. Kế hoạch hóa chiến lược là lập kế hoạch cho thời gian dài, xa hơn 1 năm.

Kế hoạch hàng năm (ngắn hạn) dựa vào chiến lược và giải pháp đã vạch ra để lập ra các chỉ tiêu cụ thể (không còn là mục tiêu nữa) phải đạt được trong năm kế hoạch. Nó cũng đưa ra kế hoạch hành động, tức là các biện pháp phải tổ chức thực hiện để đạt được những chỉ tiêu đó và cũng là để chiến lược kinh doanh được thực hiện. Để đạt được các chỉ tiêu cụ thể của kế hoạch hàng năm về tiêu thụ và sản xuất, doanh nghiệp cần lập các kế hoạch hỗ trợ đó là: kế hoạch về máy móc thiết bị, kế hoạch vật tư, kế hoạch ứng dụng khoa học công nghệ, kế hoạch lao động, kế hoạch chi phí kết quả, kế hoạch vốn.

##### **7.1.2. Căn cứ lập kế hoạch**

- Pháp luật, chính sách phát triển kinh tế, xã hội của Nhà nước.
- Chiến lược của doanh nghiệp.

- Tình hình và kết quả phân tích thực hiện kế hoạch năm báo cáo và những năm trước đó.
- Các định mức, chuẩn mức kinh tế- kỹ thuật.
- Những nhân tố mới của doanh nghiệp trong năm kế hoạch (dự báo sự tăng giảm quy mô, năng lực sản xuất, máy móc thiết bị; các nguồn lực: lao động, vật tư, vốn, cơ sở nguyên liệu).
- Kết quả marketing, điều tra nghiên cứu sự biến động của thị trường hàng hóa dịch vụ và các yếu tố khách quan liên quan trực tiếp đến doanh nghiệp.
- Khả năng mở rộng liên doanh, hợp tác, huy động vốn đầu tư trong nước, nước ngoài...
- Tiến bộ khoa học công nghệ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp (ví dụ áp dụng cơ giới hóa tự động hóa, tổ chức sản xuất dây chuyền, sử dụng công nghệ thông tin, điện tử hóa sản xuất kinh doanh và quản lý doanh nghiệp...)
- Số hợp đồng, đơn hàng sản xuất tiêu thụ sản phẩm của khách hàng đã ký hoặc sẽ ký.
- Chủ trương phát triển kinh doanh của lãnh đạo, chủ doanh nghiệp.

### 7.1.3. Phân biệt kế hoạch và chiến lược

Chiến lược	Kế hoạch
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tổng quát</li> <li>✓ Dài hạn hơn</li> <li>✓ Ổn định hơn</li> <li>✓ Mang tính định hướng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cụ thể</li> <li>✓ Ít dài hạn hơn</li> <li>✓ Ít ổn định hơn</li> <li>✓ Mang tính tổ chức thực hiện</li> </ul>

Bảng 7.1. Phân biệt giữa chiến lược và kế hoạch kinh doanh

Tuy nhiên chiến lược và kế hoạch có mối quan hệ khăng khít với nhau:

- Kế hoạch được xây dựng dựa trên chiến lược
- Kế hoạch là cụ thể hóa của chiến lược
- Trong thời gian thực hiện một chiến lược có thể được thực hiện thông qua nhiều kế hoạch giống và khác nhau.

## 7.2. KẾ HOẠCH NĂNG LỰC SẢN XUẤT VÀ NHU CẦU MÁY MÓC THIẾT BỊ

### 7.2.1. Xác định năng lực sản xuất

#### 7.2.1.1. Khái niệm năng lực sản xuất

Năng lực sản xuất của một đối tượng công nghiệp (của đơn vị máy móc thiết bị, của bộ phận hay công đoạn sản xuất, của 1 phân xưởng hay 1 doanh nghiệp) là khả năng

tối đa về sản xuất sản phẩm trong 1 năm và được đo bằng đơn vị hiện vật (tấn, cái, mét, lít,...).

Năng lực sản xuất khác với công suất. Công suất là khả năng sản xuất theo thiết kế còn năng lực là khả năng sản xuất sản phẩm trong điều kiện hiện tại.

Năng lực sản xuất khác với năng suất. Năng suất phản ánh khả năng sản xuất trong thời gian ngắn như giờ, ca, ngày–đêm còn năng lực sản xuất tính cho thời gian 1 năm.

Năng lực sản xuất là đại lượng động, nó thay đổi theo sự thay đổi của điều kiện sản xuất, chẳng hạn máy móc thiết bị mua sắm thêm hoặc hiện đại hóa thì năng lực sản xuất tăng lên hoặc ngược lại, khi máy móc thiết bị già cỗi thì năng lực giảm đi. Người công nhân được bồi dưỡng đào tạo nâng cao tay nghề thì năng lực sản xuất của bộ phận tăng lên.

#### **7.2.1.2. Phương pháp xác định năng lực sản xuất**

**Xác định năng lực sản xuất của 1 đơn vị máy móc, thiết bị ( $N_{TB}$ )**

Công thức:  $N_{TB} = N_h \times T_k$

Trong đó:

- $N_h$ : Năng suất giờ định mức của 1 đơn vị máy, thiết bị
- $T_k$ : thời gian làm việc của máy móc thiết bị trong năm

Năng suất giờ định mức của 1 đơn vị máy, thiết bị ( $N_k$ ) là mức năng suất trung bình tiên tiến mà máy móc thiết bị đạt được trong thực tiễn.

**Xác định năng lực sản xuất của bộ phận (hay công đoạn) ( $N_{bp}$ )**

Công thức:  $N_{bp} = S \times N_h \times T_k$

Trong đó:

- S: số máy chính trong công đoạn (là máy đóng vai trò quyết định trong việc biến đổi tượng lao động thành sản phẩm của bộ phận. Ví dụ bộ phận gặt xúc (đất đá, than) có 1 máy xúc, 1 máy gặt. Máy xúc đóng vai trò quyết định trong việc chuyển đất đá trên xe tải nên máy xúc là máy chính và năng lực sản xuất của bộ phận gặt xúc tính theo máy xúc).

- $N_h$ : Năng suất giờ định mức của 1 đơn vị máy, thiết bị chính
- $T_k$ : thời gian làm việc của máy móc thiết bị chính trong năm

Ví dụ: Năng suất giờ định mức của máy xúc bằng 40 tấn/giờ; thời gian hoạt động của máy xúc trong năm = 6000 giờ/năm thì năng lực bộ phận gặt xúc là =  $1 \times 40 \times 6000 = 240000$  tấn/năm

Trường hợp trong công đoạn có nhiều máy hay thiết bị có kích cỡ thời gian làm việc khác nhau thì:

$$N_{bq} = \sum_{i=1}^n S_i x N_{hi} x T_{ki}$$

Trong đó:  $n$ : số chủng loại máy móc thiết bị khác nhau trong bộ phận

Ví dụ: Năng suất giờ định mức của máy xúc bằng 40 tấn/giờ; thời gian hoạt động của máy xúc trong năm = 6000 giờ/năm, còn 1 máy khác có năng suất giờ định mức là 35 tấn/giờ; thời gian hoạt động 5000 giờ/năm thì năng lực của bộ phận gặt xúc:

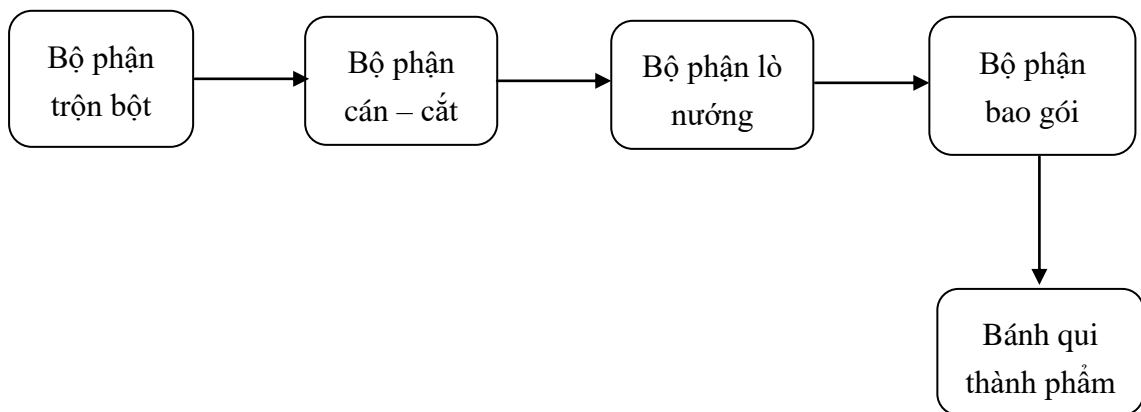
$$= 1 \times 40 \times 6000 + 1 \times 35 \times 5000 = 415\,000 \text{ tấn/năm}$$

### **Xác định năng lực sản xuất của phân xưởng ( $N_{px}$ )**

\* Trường hợp phân xưởng được tổ chức sản xuất theo hình thức chuyên môn hóa công nghệ, tức mỗi phân xưởng chỉ thực hiện một giai đoạn công nghệ của quá trình sản xuất sản phẩm, thì năng lực của phân xưởng được tính giống như tính năng lực của bộ phận.

\* Trường hợp phân xưởng được tổ chức sản xuất theo nguyên tắc chuyên môn đối tượng, hay còn gọi là chuyên môn hóa sản phẩm, có nghĩa là mỗi phân xưởng bao gồm nhiều bộ phận kế tiếp nhau và sản xuất trọn vẹn 1 loại sản phẩm trên dây chuyền khép kín, thì năng lực sản xuất của phân xưởng được tính theo năng lực của bộ phận chủ đạo tính đổi ra sản phẩm cuối cùng của phân xưởng.

Ví dụ: Trong phân xưởng bánh qui, qui trình công nghệ sản xuất ra bánh qui như sau:



Bộ phận chủ đạo trong phân xưởng được xác định là bộ phận lò nướng, đóng vai trò quyết định trong việc chuyển bột mì, đường, bơ (đối tượng lao động) thành sản phẩm bánh qui.

Số lò nướng là 1; năng suất giờ định mức (trung bình tiên tiến) của lò là 5 tấn/giờ; thời gian hoạt động của lò trong năm là 6000 giờ/năm.

$$\text{Vậy, năng lực của 1 lò nướng là } = 1 \times 5 \times 6000 = 30000 \text{ tấn/giờ}$$

Bánh nướng xong đưa đi làm nguội rồi bao gói. Hệ số tiêu hao bánh nướng (chưa gói) cho 1 tấn bánh qui thành phẩm (bánh qui gói 200 gram) bằng 1,1 tấn.

Vậy năng lực bộ phận chủ đạo đổi ra sản phẩm cuối cùng của phân xưởng tương đương với

$$\frac{3000 \text{ tấn bánh nướng/năm}}{1,1 \text{ tấn bánh nướng/tấn thành phẩm}} = 2727,27 \text{ tấn thành phẩm/năm}$$

### **Xác định năng lực sản xuất của doanh nghiệp**

\* Trường hợp doanh nghiệp chỉ sản xuất 1 loại sản phẩm trên 1 dây chuyền (hoặc 2,3 dây chuyền tương tự nhau) gồm nhiều phân xưởng thì năng lực của doanh nghiệp được tính theo năng lực của phân xưởng chủ đạo, tính đổi ra sản phẩm cuối cùng của doanh nghiệp.

\* Trường hợp doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm trên dây chuyền khác nhau thì năng lực của doanh nghiệp được tính theo từng mặt hàng.

\* Trường hợp doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau, nhưng giữa các dây chuyền có mối quan hệ chuyển giao bán thành phẩm thì năng lực sản xuất của doanh nghiệp được tính theo từng loại sản phẩm nhưng cần chú ý đến phân xưởng có dòng bán thành phẩm nhánh.

#### **7.2.2. Lập nhu cầu máy móc thiết bị**

Để biết được nhu cầu máy móc phục vụ sản xuất cần phải cân đối nhiệm vụ và khả năng sản xuất của thiết bị máy móc.

*\* Tính số giờ - máy cần thiết để hoàn thành kế hoạch sản lượng:*

Ở mỗi xí nghiệp, mỗi loại sản phẩm đều có những bảng hướng dẫn kỹ thuật sản xuất gia công, chế biến ra các sản phẩm đó. Trong các bảng đó, mỗi chi tiết sản phẩm đều được xác định cụ thể về quy trình sản xuất và các tiêu chuẩn kỹ thuật phải tuân theo.

Nhân viên định mức căn cứ vào đó để xây dựng các định mức hao phí thời gian cho từng chi tiết và tổng hợp lại thành định mức hao phí thời gian cho từng sản phẩm.

Căn cứ vào định mức hao phí thời gian cho từng đơn vị sản phẩm người ta nhân với số lượng các loại sản phẩm ở từng khâu sản xuất, cuối cùng tổng hợp lại sẽ có số giờ - máy cần thiết cho từng khâu sản xuất để hoàn thành kế hoạch sản lượng đã đề ra.

Khái niệm giờ- máy là thời gian thực tế máy đó chạy được trong một giờ, ví dụ một máy chỉ chạy 45 phút trong một giờ, còn 15 phút máy nghỉ, thì máy đó có số giờ máy là 3/4 giờ, nếu có 5 máy chạy trong 2 giờ liên tục thì có 10 giờ - máy.

Có 3 loại giờ - máy:

+ Giờ máy theo dương lịch.

+ Giờ máy theo chế độ.

+ Giờ máy có thể sử dụng được (không tính thời gian ngừng máy theo chế độ để bảo dưỡng, sửa chữa). Chỉ tiêu này được dùng để cân đối giữa nhiệm vụ sản xuất với năng lực của máy móc thiết bị.

Ví dụ: Trong năm kế hoạch một máy làm việc theo chế độ 305 ngày, mỗi ngày làm việc 2 ca, mỗi ca 8 giờ. theo kế hoạch sửa chữa dự phòng thì có 4 ngày sửa chữa vừa và 8 lần sửa chữa nhỏ, mỗi lần 2 giờ.

Vậy tổng số giờ - máy theo chế độ là:

$$305 \text{ ngày} \times 2 \text{ ca} \times 8 \text{ giờ} = 4.880 \text{ giờ - máy.}$$

Tổng số giờ phải ngừng máy để sửa là:

$$(8 \text{ giờ} \times 2 \times 4) + (2 \text{ giờ} \times 8) = 80 \text{ giờ.}$$

Tổng số giờ - máy có thể sử dụng được là:

$$4.880 \text{ giờ} - 80 \text{ giờ} = 4.800 \text{ giờ.}$$

*\* Tính khả năng kế hoạch của từng loại (nhóm) máy.*

Khả năng kế hoạch của thiết bị là sản lượng (hay số giờ- máy có thể sử dụng được) mà thiết bị có thể đạt được trong thời kì kế hoạch, trong những điều kiện đảm bảo cho sản xuất ổn định tương đối.

*\* Lập bảng cân đối nhiệm vụ và khả năng của thiết bị máy móc:*

Sau khi đã tính xong nhiệm vụ (theo giờ máy) cho từng loại máy để hoàn thành kế hoạch sản lượng và tính khả năng kế hoạch của từng loại máy trong xí nghiệp, người ta lập bảng cân đối nhiệm vụ và khả năng của thiết bị. Người ta gọi tỷ số giữa số giờ- máy theo nhiệm vụ với số giờ- máy theo khả năng là định mức (hay hệ số) đảm nhận của máy, tính theo %.

Ví dụ: Ở một xí nghiệp cơ khí có kết quả tính toán giờ - máy như sau:

Chỉ tiêu	Tiện	Bào	Khoan	Phay	Sọc	Doa	Mài
Số lượng máy	15	10	11	6	4	5	14
Số giờ-máy cần có để hoàn thành kế hoạch sản lượng	73000	42000	35000	30000	9500	18000	28000
Khả năng kế hoạch của tổ, cụm máy (g - m)	71190	47690	38000	28000	12000	26000	32000
Khả năng còn thiếu (g-m)	-1810			-2000			
Khả năng còn thừa (g-m)		+5960	+3000		+2500	+8000	+4000
Nhiệm vụ/khả năng (%)	102	90	92	107	79	69	87

## 7.3. KẾ HOẠCH VẬT TƯ

### 7.3.1. Định mức vật tư

#### 7.3.1.1. Các khái niệm

Vật tư là tên gọi chung của nguyên liệu, nhiên liệu, bán thành phẩm mua ngoài, phụ tùng sửa chữa cho các loại vật tư khác. Nguyên liệu là sản phẩm của công nghiệp khai thác, hay nông nghiệp như quặng Apatit, mía, tre nứa, bông. Vật liệu là sản phẩm của công nghiệp chế biến như vải, bột mì, đường trong các doanh nghiệp may, bánh kẹo.

Nguyên vật liệu là các thứ cấu thành nên các sản phẩm, vật liệu phụ không cấu thành thực thể sản phẩm một cách rõ ràng như keo dán, lại dùng với số lượng ít hoặc thuộc tuyến nổi trong công nghiệp khai khoáng, hay xúc tác trong sản xuất hóa chất là những thứ không cấu thành thực thể của sản phẩm. Việc phân biệt vật liệu chính hay phụ chỉ là tương đối.

Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là lượng nguyên vật liệu tối đa cho phép để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm (hoặc một chi tiết sản phẩm, hoặc hoàn thành một khối lượng công việc) theo quy cách phẩm chất đã quy định trong những điều kiện tổ chức- kỹ thuật, tâm sinh lý và kinh tế xã hội nhất định.

Cũng có thể hiểu, định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là lượng vật liệu cần thiết tối thiểu để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm theo tiêu chuẩn chất lượng hoặc hoàn thành một công việc nào đó trong những điều kiện tổ chức- kỹ thuật, tâm- sinh lý và kinh tế- xã hội nhất định. Ví dụ để sản xuất một máy tiện T616 cần 2188 kg gang, 0,370 kg kim loại màu; sản xuất 1 kg sợi cần 1,100 kg bông; sản xuất 1 tấn đường cần 7,5 tấn mía cây...

Trong doanh nghiệp, công tác định mức nói chung và định mức tiêu dùng nguyên vật liệu nói riêng là một nội dung quan trọng của công tác quản lý. Có thể nói rằng, muốn nâng cao chất lượng quản lý trong các doanh nghiệp, không thể không coi trọng việc nâng cao chất lượng công tác định mức. Xét riêng về mặt định mức tiêu dùng nguyên vật liệu, nó có các ý nghĩa sau:

- Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là cơ sở để xây dựng kế hoạch mua nguyên liệu, điều hoà, cân đối lượng nguyên vật liệu cần dùng trong doanh nghiệp. Từ đó xác định đúng đắn các mối quan hệ mua bán và ký hợp đồng giữa các doanh nghiệp với nhau và giữa các doanh nghiệp với các đơn vị kinh doanh vật tư.

- Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là căn cứ trực tiếp để tổ chức cấp phát nguyên vật liệu hợp lý, kịp thời cho các phân xưởng, bộ phận sản xuất và nơi làm việc, đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành cân đối, nhịp nhàng và liên tục.

- Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là cơ sở để tiến hành hạch toán kinh tế nội bộ, là cơ sở để tính toán giá thành chính xác, đồng thời còn là cơ sở để tính toán nhu cầu vốn lưu động và huy động các nguồn vốn một cách hợp lý.

- Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là mục tiêu cụ thể để thúc đẩy cán bộ công nhân viên sử dụng hợp lý và tiết kiệm nguyên vật liệu, ngăn ngừa mọi lãng phí có thể xảy ra.

- Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là thước đo đánh giá trình độ tiến bộ khoa học, kỹ thuật và ứng dụng kỹ thuật, công nghệ mới vào sản xuất.

Ngoài ra, định mức tiêu dùng nguyên, vật liệu còn là cơ sở để xác định các mục tiêu cho các phong trào thi đua hợp lý hoá sản xuất và cải tiến kỹ thuật trong các doanh nghiệp.

Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu là một chỉ tiêu động, nó đòi hỏi thường xuyên được đổi mới và hoàn thiện theo sự tiến bộ của kỹ thuật, sự đổi mới và hoàn thiện của các mặt quản lý, sự đổi mới công tác tổ chức sản xuất và trình độ lành nghề của công nhân không ngừng được nâng cao.

### **7.3.1.2. Cơ cấu của định mức**

Cơ cấu của định mức tiêu dùng nguyên vật liệu phản ánh số lượng và quan hệ tỷ lệ của các bộ phận hợp thành định mức. Cơ cấu định mức tiêu dùng nguyên vật liệu gồm có:

- Phần tiêu dùng thuần túy: Là phần tiêu dùng có ích, nó là phần nguyên vật liệu trực tiếp tạo thành thực thể của sản phẩm và là nội dung chủ yếu của định mức tiêu dùng nguyên vật liệu.

- Phần tổn thất có tính chất công nghệ: Là phần hao phí cần thiết trong việc sản xuất sản phẩm. Phần tổn thất này biểu hiện dưới dạng phế phẩm, phế liệu cho phép do những điều kiện cụ thể của sản xuất, quy trình công nghệ ở từng thời kỳ nhất định. Phần tổn thất này phụ thuộc vào yêu cầu kỹ thuật, quy trình công nghệ, đặc điểm máy móc, thiết bị, trình độ công nhân và chất lượng của nguyên vật liệu. Trong các doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau, các tổn thất này cũng khác nhau. Ví dụ, đối với các doanh nghiệp thuộc ngành cơ khí, các dạng tổn thất biểu hiện dưới dạng phoi mạch cưa cắt, đậu rọt, đậu ngót, ba via ... Đối với các doanh nghiệp cung cấp nhiệt, các tổn thất do lò nung truyền nhiệt cho môi trường xung quanh, nhiên liệu cháy không hết... Điều quan trọng là cần phân biệt những tổn thất nói trên thành những tổn thất có tính chất khách quan và chủ quan. Các tổn thất có tính chất chủ quan không được đưa vào cơ cấu của định mức. Ví dụ như tổn thất do vận chuyển, bảo quản bao bì đóng gói không đúng quy cách, tổn thất do không tuân thủ quy trình công nghệ đã hướng dẫn... Xét về lĩnh vực kinh tế, các tổn thất được chia thành:

+ Phế liệu còn sử dụng được, gồm hai loại: thứ nhất là phế liệu dùng để sản xuất ra các sản phẩm chính; thứ hai là để sản xuất ra sản phẩm phụ hoặc bán cho các doanh nghiệp khác.

+ Phế liệu không sử dụng được như phoi trên máy cắt gọt, kim loại hao cháy trong đúc, rèn; bụi bông trong kéo sợi...

### 7.3.2. Xác định lượng nguyên, nhiên, vật liệu cho sản xuất trong doanh nghiệp

Nội dung của kế hoạch này được thể hiện qua 3 chỉ tiêu sau:

- Lượng vật liệu cần dùng
- Lượng vật liệu cần dự trữ
- Lượng vật liệu cần mua sắm

#### 7.3.2.1. Xác định lượng vật liệu cần dùng

Lượng vật liệu cần dùng là lượng vật liệu được sử dụng một cách hợp lý và tiết kiệm trong kỳ kế hoạch (thông thường là trong một năm). Lượng vật liệu cần dùng phải đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản xuất sản phẩm cả về mặt hiện vật và giá trị, đồng thời cũng phải tính đến nhu cầu vật liệu cho chế thử sản phẩm mới, tự trang tự chế, sửa chữa máy móc thiết bị ...

Lượng vật liệu cần dùng được tính toán cụ thể cho từng loại, từng thứ theo quy cách, cỡ loại ở từng bộ phận sử dụng, sau đó tổng hợp lại cho toàn doanh nghiệp. Khi tính toán phải dựa trên cơ sở định mức tiêu dùng nguyên vật liệu cho một sản phẩm, nhiệm vụ sản xuất, chế thử sản phẩm mới và sửa chữa trong kỳ kế hoạch. Tùy thuộc vào từng loại nguyên vật liệu, từng loại sản phẩm (hoặc công việc), đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của doanh nghiệp mà vận dụng phương pháp tính toán thích hợp.

##### a) Tính lượng nguyên vật liệu chính cần dùng

Để tính lượng nguyên vật liệu chính cần dùng, ta có thể dùng nhiều phương pháp khác nhau. Sau đây là phương pháp được sử dụng có tính phổ biến trong các doanh nghiệp.

Phương pháp tính căn cứ vào định mức tiêu dùng nguyên vật liệu cho một sản phẩm (còn gọi là phương pháp tính theo sản phẩm), công thức tính như sau:

$$V_{cd} = \sum_{i=1}^n [(S_i \cdot x D_{vi}) + (P_i \cdot x D_{vi}) - P_{di}]$$

Hoặc

$$V_{cd} = \sum [(S_i \cdot x D_{vi})(1 + K_{pi})(1 - K_{di})]$$

Trong đó:

$V_{cd}$  : Lượng vật liệu cần dùng.

$S_i$  : Số lượng sản phẩm loại  $i$  kỳ kế hoạch.

$D_{vi}$  : Định mức tiêu dùng nguyên vật liệu cho một đơn vị sản phẩm loại  $i$

$P_i$  : Số lượng phế phẩm cho phép của loại sản phẩm loại  $i$  kỳ kế hoạch.

$P_{di}$  : Lượng phế liệu dùng lại của loại sản phẩm  $i$ .

$K_{pi}$  : Tỷ lệ phế phẩm cho phép loại sản phẩm loại  $i$  kỳ kế hoạch

$K_{di}$  : Tỷ lệ phế liệu dùng lại loại sản phẩm  $i$  kỳ kế hoạch.

b) *Tính lượng nhiên liệu cần dùng.*

Lượng nhiên liệu cần dùng năm kế hoạch được xác định bằng phương pháp tính trực tiếp (sản phẩm nhân với định mức tiêu hao). Nhưng trong thực tế, các doanh nghiệp dùng nhiều loại nhiên liệu khác nhau (than, hơi đốt, xăng dầu.v.v...), mỗi loại có nhiệt lượng riêng, nên phải quy về dạng nhiệt lượng tiêu chuẩn để tính toán (7000 Kcal/kg). Do đó, để xác định lượng nhiên liệu thực tế mà doanh nghiệp sử dụng cần phải xác định hệ thống tính đổi (K):

$$K = N/7000$$

$N$ : là nhiệt lượng của loại nhiên liệu mà doanh nghiệp sử dụng.

- Lượng nhiên liệu cần dùng cho quá trình công nghệ được tính theo công thức:

$$NL_{cd} = \sum \left( \frac{D_m \times S_i}{K_i} \right)$$

Trong đó:

$NL_{cd}$  : lượng nhiên liệu cần dùng cho quá trình công nghệ.

$D_m$  : Định mức tiêu dùng nhiên liệu  $i$  cho một sản phẩm

$S_i$  : Sản lượng sản phẩm loại  $i$

$K_i$  : Hệ số tính đổi loại nhiên liệu  $i$

- Lượng nhiên liệu dùng để chạy máy.

Khi tính phải dựa vào công suất của thiết bị, thời gian máy chạy và định mức tiêu hao nhiên liệu cho một đơn vị công suất trong một đơn vị thời gian.

$$NL_{cd} = \frac{C_s \times D_{ns} \times G_{hd} \times S_m}{H_n}$$

Trong đó:

$NL_{cd}$ : Nhiên liệu (xăng, dầu) cần dùng.

$C_s$ : Công suất của máy móc thiết bị làm việc trong năm kế hoạch.

$D_{ns}$  : Định mức sử dụng xăng (dầu) cho một đơn vị công suất trong một giờ.

$G_{hd}$  : Số giờ hoạt động của máy.

$S_m$  : Số máy hoạt động trong năm.

$H_n$  : Hệ số sử dụng nhiên liệu có ích.

c) *Tính lượng điện, nước cần dùng.*

Lượng điện cần dùng có thể chia làm 2 loại: Lượng điện cần dùng để chạy máy và lượng điện cần dùng để thắp sáng phục vụ sản xuất.

+ Lượng điện cần dùng để chạy máy được tính theo 2 cách:

- *Cách 1*, dựa vào sản lượng sản phẩm và định mức tiêu dùng điện cho một đơn vị sản phẩm.

$$D_{cd} = \sum_{i=1}^n (S_i \times d_i)$$

Trong đó:

$D_{cd}$  : Lượng điện cần dùng để chạy máy.

$S_i$  : Số lượng sản phẩm loại  $i$ .

$d_i$  : Định mức tiêu dùng điện cho một đơn vị sản phẩm loại  $i$ .

- *Cách 2*, dựa vào công suất của các động cơ điện và định mức sử dụng điện cho một máy trong 1 giờ:

$$D_{cd} = \sum_{i=1}^n \left\{ \frac{D_{di} \times M_i \times K_{nn} \times t_{nn}}{H_{di}} \right\}$$

Trong đó:

$D_{di}$  : Định mức tiêu dùng điện của máy loại  $i$  trong 1 giờ.

$M_i$  : Số lượng máy loại  $i$ .

$K_{nn}$ : Hệ số chạy máy loại  $i$ .

$K_{nn} = \text{Số máy chạy loại } i / \text{Tổng số máy loại } i$

$t_{nn}$  : Thời gian làm việc của máy loại  $i$

$H_{di}$  : Hiệu suất của động cơ máy loại  $i$

+ Trong các doanh nghiệp, nhu cầu về nước để sản xuất rất lớn (giấy, bia, rượu, nhuộm v.v...). Lượng nước cần dùng để sản xuất được tính theo công thức:

$$N_{cd} = \sum_{i=1}^n S_i \times D_{nn}$$

Trong đó:

$N_{cd}$  : Khối lượng nước cần dùng

$S_i$  : Số lượng sản phẩm  $i$  cần dùng nước để sản xuất

$D_{nn}$  : Định mức tiêu dùng nước cho một đơn vị sản phẩm loại  $i$ .

### 7.3.2.2. Xác định lượng nguyên vật liệu dự trữ

Lượng nguyên vật liệu dự trữ (còn gọi định mức dự trữ nguyên vật liệu) là lượng nguyên vật liệu tồn kho cần thiết được quy định trong kỳ kế hoạch để đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục và bình thường.

Căn cứ vào tính chất, công dụng, nguyên vật liệu dự trữ được chia làm 3 loại: dự trữ thường xuyên, dự trữ bảo hiểm và dự trữ theo mùa.

a) Xác định lượng nguyên vật liệu dự trữ thường xuyên ( $V_{dx}$ )

Lượng nguyên vật liệu dự trữ thường xuyên là lượng nguyên vật liệu cần thiết tối thiểu để đảm bảo cho sản xuất tiến hành bình thường giữa 2 lần mua sắm nguyên liệu.

Công thức xác định:  $V_{dx} = V_n \times T_n$

Trong đó:

$V_{dx}$ : lượng nguyên vật liệu dự trữ thường xuyên lớn nhất

$V_n$ : lượng nguyên vật liệu cần dùng bình quân một ngày đêm

$T_n$ : Thời gian dự trữ thường xuyên.

Lượng nguyên vật liệu dùng bình quân tùy thuộc vào qui mô của từng doanh nghiệp, còn thời gian dự trữ tùy thuộc vào thị trường mua... nguồn vốn lưu động và độ dài của chu kỳ sản xuất.

Nếu  $T_n$  phụ thuộc vào lượng giao vật tư tối thiểu  $R$  của đơn vị bán vật tư thì:

$$T_n = R/V_n$$

Nếu  $T_n$  phụ thuộc vào trọng tải của phương tiện vận tải ( $B$ ) thì:

$$T_n = B/V_n$$

Nếu  $T_n$  phụ thuộc vào hợp đồng mua bán vật tư thì xác định theo hợp đồng.

Trong trường hợp không xác định được  $T_n$  như trên thì ta có thể tính theo khoảng cách nhập vật tư bình quân gia quyền của các lần nhập vật tư trong kỳ báo cáo theo công thức:

$$T_n = \frac{\sum_{i=1}^n t_i B_i B}{n}$$

Trong đó:

$t_i$  – khoảng thời gian tương ứng từ lần nhập vật tư thứ  $i$  đến lần nhập vật tư thứ  $i + 1$  (ngày);

$B_i$  – số lượng vật tư được nhập lần thứ  $i$  ( $T$ ,  $Kg$ );

$n$  – Tổng số lần nhập vật tư trong kỳ báo cáo.

b) Tính lượng nguyên vật liệu dự trữ bảo hiểm.

Lượng nguyên vật liệu dự trữ bảo hiểm là lượng nguyên vật liệu cần thiết tối thiểu để đảm bảo cho sản xuất tiến hành được bình thường (do các lần mua bị lỡ hẹn).

Công thức xác định:

$$V_{db} = V_n \times t_b$$

Trong đó :

$V_{db}$  : Lượng vật liệu dự trữ bảo hiểm

$V_n$  : Lượng nguyên vật liệu cần dùng bình quân một ngày đêm

$t_b$  : Số ngày dự trữ bảo hiểm.

### *c) Tính lượng nguyên vật liệu dự trữ theo mùa*

Trong thực tế, có những loại nguyên vật liệu chỉ mua được theo mùa: mía cho doanh nghiệp đường, trái cây cho doanh nghiệp đồ hộp, cà phê cho doanh nghiệp chế biến,... hoặc cũng có những loại nguyên vật liệu vận chuyển bằng đường thủy, mùa mưa bão không vận chuyển được cũng phải dự trữ theo mùa :

Công thức xác định :

$$V_{dm} = V_n \times t_m$$

Trong đó :

$V_{dm}$  : *Lượng vật liệu dự trữ theo mùa*

$V_n$  : *lượng nguyên vật liệu tiêu hao bình quân trong ngày đêm.*

$t_m$ : *Số ngày dự trữ theo mùa.*

### **7.3.2.3. Xác định lượng vật liệu cần mua sắm**

Để làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch vốn lưu động, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tính toán chính xác lượng nguyên vật liệu cần mua sắm trong năm. Lượng vật liệu cần mua trong năm ( $V_c$ ) phụ thuộc vào 3 yếu tố: Lượng nguyên vật liệu cần dùng ( $V_{cd}$ ), lượng nguyên vật liệu dự trữ đầu kỳ ( $V_{d1}$ ), lượng nguyên vật liệu dự trữ cuối kỳ ( $V_{d2}$ ).

Công thức :

$$V_c = V_{cd} + V_{d2} - V_{d1}$$

Lượng nguyên vật liệu dự trữ đầu kỳ tính theo công thức :

$$V_{d1} = (V_k + V_{nk}) - V_x$$

Trong đó :

$V_k$  : *Lượng nguyên vật liệu tồn kho ở thời điểm kiểm kê*

$V_{nk}$  : *Lượng nhập kho từ sau kiểm kê đến cuối năm báo cáo*

$V_x$  : *Lượng xuất kho cho các đơn vị sản xuất từ sau kiểm kê đến cuối năm báo cáo*

Đối với các doanh nghiệp không có dự trữ theo mùa, lượng nguyên vật liệu dự trữ cuối năm kế hoạch chính là lượng nguyên vật liệu dự trữ thường xuyên và lượng nguyên vật liệu bảo hiểm.

## **7.4. KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG KHOA HỌC- CÔNG NGHỆ**

### **7.4.1. Khái niệm kế hoạch khoa học- công nghệ**

Kế hoạch khoa học– công nghệ (KH – CN) là dự kiến các biện pháp triển khai ý đồ chiến lược, không ngừng khai thác các khả năng tiềm tàng và cơ hội thị trường, áp dụng khoa học công nghệ hiện đại vào quản lý sản xuất kinh doanh để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Kế hoạch KH – CN cần được lập ra theo mẫu sau:

I. Danh mục các biện pháp, các đề tài nghiên cứu sẽ áp dụng, triển khai trong năm kế hoạch

II. Giải trình từng biện pháp (hay đề tài).

*Biện pháp thứ nhất*

1. Tên biện pháp (đề tài)
2. Lý do phải thực hiện biện pháp hay đề tài
3. Các công việc phải tiến hành để thực hiện biện pháp, đề tài.
4. Vốn đầu tư hoặc chi phí cho biện pháp và nguồn vốn.
5. Người chịu trách nhiệm thực hiện biện pháp (ghi cấp trưởng phòng có liên quan).
6. Thời hạn thi công các công việc kể ở mục 3 (gọi là thời hạn thực hiện biện pháp).
7. Kết quả mong đợi sau khi thực hiện biện pháp (mức lợi nhuận tăng thêm hoặc mức tiết kiệm).
8. Hiệu quả kinh tế của biện pháp, đề tài đem lại:
  - a, Hệ số hiệu quả đầu tư thêm;
  - b, Thời gian thu hồi vốn hay chi phí bỏ thêm cho biện pháp.

Trình tự 8 mục trên được lặp lại cho các biện pháp khác tương tự như biện pháp thứ nhất.

**7.4.2. Hệ thống chỉ tiêu phản ánh kết quả, hiệu quả của việc áp dụng khoa học— công nghệ tiên tiến.**

**7.4.2.1. Mức tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực trên 1 đơn vị sản phẩm.**

Khi áp dụng biện pháp cải tiến công nghệ, hoặc đơn giản về mặt tổ chức mà dẫn đến giảm mức tiêu hao nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực trên một đơn vị sản phẩm so với kế hoạch (so với định mức) hoặc so kỳ trước thì công thức tính mức tiết kiệm sẽ là:

$$K_{nvl}^1 = (a_0 - a_1) \times g_0$$

Trong đó:

$K_{nvl}^1$  - mức tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu, nhiên liệu hoặc động lực.

$a_0, a_1$  - là mức tiêu hao nguyên vật liệu cho 1 đơn vị sản phẩm trước và sau khi áp dụng biện pháp.

$g_0$  - giá kế hoạch của nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực trước khi áp dụng biện pháp.

Trường hợp doanh nghiệp áp dụng biện pháp làm giảm giá kế hoạch chẳng hạn mua được rẻ hơn, hoặc mua theo giá như cũ nhưng giao tại kho bãi người mua thì cũng giảm

được chi phí vận chuyển, bốc dỡ, cuối cùng làm giảm được giá mua so với kỳ trước hoặc so với giá kế hoạch thì công thức chung để tính mức tiết kiệm là:

$$K_{nvl}^2 = (g_0 - g_1) \cdot a_0$$

Trong đó:

$K_{nvl}^2$  là mức tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu do giảm được giá kế hoạch của nguyên vật liệu

Nếu với cùng loại vật tư dùng cho 1 sản phẩm nào đó mà áp dụng đồng thời cả biện pháp tổ chức – công nghệ làm giảm tiêu hao vật tư trên một đơn vị sản phẩm, vừa giảm được giá kế hoạch của vật tư thì áp dụng công thức:

$$K_{nvl}^3 = a_0 g_0 - a_1 g_1$$

#### **7.4.2.2. Mức tiết kiệm (hoặc mức tăng) chi phí nhân công trực tiếp trên một đơn vị sản phẩm**

Khi áp dụng biện pháp về tổ chức lao động theo khoa học hoặc cải tiến công nghệ dẫn đến giảm tiêu hao thời gian để sản xuất một đơn vị sản phẩm thì mức tiết kiệm chi phí tiền lương ( $K_{tl}^1$ ) tính như sau:

$$K_{tl}^1 = (T_0 - T_1) \cdot Lg_0$$

Trong đó:

$Lg_0$  – mức tiền lương bình quân giờ công (hoặc ngày công, hoặc phút) trước khi áp dụng biện pháp.

$T_0, T_1$  – Mức tiêu hao thời gian để sản xuất 1 đơn vị sản phẩm trước và sau khi áp dụng biện pháp.

Cần chú ý rằng mức tiêu hao thời gian này có thể tính cho một bước công việc nào đó. Do đó, sự thay đổi mức năng suất dẫn đến thay đổi tiêu hao thời gian lao động cho một đơn vị sản phẩm tại bước đó.  $T_0, T_1$  cũng có thể là mức tiêu hao thời gian lao động tổng hợp cho một đơn vị sản phẩm.

Trường hợp biện pháp làm giảm mức tiền lương bình quân của một giờ công thì áp dụng công thức sau :

$$K_{tl}^2 = (Lg_0 - Lg_1) \cdot T_0$$

Mức tiền lương bình quân của một giờ công có thể giảm được nhờ thuê được lao động rẻ hơn.

Nếu doanh nghiệp đồng thời áp dụng cả hai biện pháp giảm thời gian cho một đơn vị sản phẩm và giảm được cả mức tiền lương giờ thì áp dụng công thức:

$$K_{tl}^3 = Lg_0 T_0 - Lg_1 T_1$$

Nếu biện pháp dẫn đến tăng thêm công nhân sản xuất, thì sẽ làm tăng tiêu hao thời gian cho sản xuất một đơn vị sản phẩm so với trước khi áp dụng biện pháp. Trong trường hợp đó, phải tính mức tăng chi phí tiền lương trên một đơn vị sản phẩm.

Sau khi tính được mức tiết kiệm (hoặc mức tăng thêm) chi phí tiền lương cho một đơn vị sản phẩm, phải cộng thêm vào mức tăng (giảm) chi phí tiền lương thêm % chi phí trích theo lương của công nhân sản xuất. Tổng hai khoản này là mức giảm (tăng) chi phí nhân công trực tiếp do áp dụng biện pháp.

#### **7.4.2.3. Mức tiết kiệm chi phí cố định trên một đơn vị sản phẩm**

Khi sản lượng tăng lên, những khoản mục chi phí tương đối cố định như chi phí chung phân xưởng, chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng có thể không tăng tổng chi phí trong năm do sản lượng tăng rất ít. Trường hợp sản lượng tăng nhanh thì những chi phí này cũng sẽ tăng nhưng với tốc độ chậm hơn (vì thế gọi là chi phí tương đối cố định). Nhờ đó chi phí theo các khoản mục này trên một đơn vị sản phẩm giảm đi.

Giả định tổng chi phí 3 khoản mục này trong năm kế hoạch sẽ không tăng thêm sau khi áp dụng biện pháp làm tăng sản lượng, thì mức tiết kiệm các khoản mục chi phí này trên một đơn vị sản phẩm tính như sau:

$$K_{cd} = \frac{\text{tổng chi phí cố định (C)}}{\text{sản lượng năm sau biện pháp}} - \frac{\text{tổng chi phí cố định (C)}}{\text{sản lượng năm trước biện pháp}}$$

#### **7.4.2.4. Tổng mức giảm (hoặc tăng) giá thành đơn vị sản phẩm sau khi áp dụng biện pháp**

Khi áp dụng biện pháp tổ chức hay công nghệ tiên tiến hoặc đưa đề tài nghiên cứu kết thúc vào ứng dụng, thường phải bỏ thêm chi phí hoặc vốn đầu tư. Kết quả là chi phí cho 1 đơn vị sản phẩm sẽ tăng ở những khoản mục nào đó. Chẳng hạn tăng chi phí nhân công trực tiếp (hoặc giảm), tăng chi phí khấu hao khi bỏ thêm vốn đầu tư, tăng chi phí quảng cáo khi phải quảng cáo để tiêu thụ số sản phẩm gia tăng, tăng chi phí để khuyến mại, để thu nợ khách hàng nhanh hơn...

Nhiệm vụ của nhà kế hoạch khi lập kế hoạch khoa học công nghệ là phải tính đến các khoản chi phí tiết kiệm được như đã trình bày ở trên. Mặt khác phải xác định những khoản mục giá thành sẽ tăng lên do tăng yếu tố chi phí nào đó cho biện pháp. Sau đó so sánh giữa các mức tiết kiệm và mức tăng chi phí do áp dụng biện pháp để tính mức giảm (hoặc tăng) giá thành đơn vị sản phẩm.

#### **7.4.2.5. Mức lợi nhuận tăng thêm nhờ áp dụng biện pháp**

Lợi nhuận (L) tăng thêm do áp dụng biện pháp bằng tổng 3 khoản  $L1 + L2 + L3$

Trong đó:

*L1 – lợi nhuận tăng thêm trong 12 tháng do giảm được giá thành đơn vị sản phẩm*

*L2 – lợi nhuận tăng thêm trong 12 tháng do tăng được sản lượng*

*L3 – lợi nhuận tăng thêm do biện pháp dẫn đến chất lượng sản phẩm được cải thiện nhờ đó mà doanh nghiệp tăng được giá bán.*

Cần lưu ý rằng khi áp dụng biện pháp này hay biện pháp khác, có thể cùng lúc nhận được 3 mức tăng lợi nhuận như trên. Nhưng cũng có thể chỉ tăng được L1, hoặc L2,

hoặc L3. Cũng có thể chỉ tăng được lợi nhuận do giảm được giá thành đơn vị sản phẩm và do tăng sản lượng sau biện pháp.

#### 7.4.2.6. Chỉ tiêu hiệu quả kinh tế của việc áp dụng biện pháp

Trong biện pháp có làm giảm giá thành đơn vị sản phẩm, nhưng lại phải đầu tư thêm vốn. Nếu thời hạn thu hồi vốn đầu tư thêm dài hơn thời hạn định mức thì biện pháp không có hiệu quả kinh tế, không áp dụng. Hoặc nếu mức lợi nhuận/1 đồng vốn bỏ thêm thấp, thì biện pháp cũng không nên áp dụng vì không đạt hiệu quả kinh tế.

Những chỉ tiêu kết quả đã tính ở trên về mức tiết kiệm chi phí, mức tăng lợi nhuận... chưa cho ta kết luận có nên áp dụng biện pháp (tức là có nên đưa vào kế hoạch khoa học công nghệ hay không). Ngay cả chỉ tiêu phản ánh hiệu quả là tổng mức giảm giá thành đơn vị sản phẩm sau biện pháp, nếu nó quá nhỏ, sản lượng lại thấp mà vốn đầu tư thêm lớn thì cũng chưa chắc biện pháp đạt mức hiệu quả kinh tế chấp nhận được. Chính vì vậy mà trong hệ thống chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh tế của áp dụng khoa học-công nghệ tiên tiến xuất hiện thêm 2 chỉ tiêu, đó là hệ số hiệu quả đầu tư thêm và thời hạn thu hồi vốn đầu tư thêm cho biện pháp.

a. Hệ số hiệu quả đầu tư thêm (chi phí thêm) hệ số này nếu ta ký hiệu là E, thì:

$$E = \frac{\text{Lợi nhuận tăng thêm/năm}}{\text{Vốn bỏ thêm}}$$

Biện pháp sẽ coi là có hiệu quả kinh tế khi E tính được cho biện pháp thỏa mãn điều kiện  $E \geq E_{\text{định mức}}$ . E định mức là giá vốn bình quân trên thị trường, bằng mức lãi suất trung bình tiền vay– tiền gửi trung hạn. Hoặc E định mức theo nhà kinh doanh phải bằng mức cổ tức công ty cổ phần nào đó chẳng hạn. Có nghĩa là do nhà kinh doanh, nhà kế hoạch đặt ra E định mức theo những căn cứ nào đó do chính họ quyết định.

b. Thời hạn thu hồi vốn đầu tư thêm (chi phí thêm) cho biện pháp.

Thời hạn thu hồi vốn đầu tư hay chi phí thêm cho biện pháp tính theo 1 trong 2 cách sau:

$$T_{\text{thu hồi}} = \frac{\text{Vốn đầu tư thêm}}{\text{Lợi nhuận tăng thêm+khấu hao tăng thêm}} \quad (1)$$

Ví dụ: Vốn đầu tư cho biện pháp 2 tỷ đồng, khấu hao 5 năm. Mức lợi nhuận tăng thêm 1 năm 50 triệu đồng thì thời hạn thu hồi vốn đầu tư thêm bằng:

$$T_{\text{thu hồi}} = \frac{2.000.10^6 \text{ đồng}}{(400+50).10^6 \text{ đồng/năm}} = 4,4 \text{ năm}$$

Nếu biện pháp đầu tư thêm vốn ít, ví dụ bỏ thêm chi phí cho quảng cáo và tính luôn vào giá thành năm đầu thì áp dụng công thức (2):

$$T_{\text{thu hồi}} = \frac{\text{Chi phí thêm cho biện pháp}}{\text{Lợi nhuận tăng thêm/năm}}$$

Ví dụ: Chi phí quảng cáo 100 triệu dẫn đến tăng sản lượng tiêu thụ, nhờ đó mà tăng được lợi nhuận 20 triệu đồng/năm thì thời hạn thu hồi chi phí thêm sẽ là:

$$T_{\text{thu hồi}} = \frac{100.10^6 \text{ đồng}}{20.10^6 \text{ đồng/năm}} = 5 \text{ năm}$$

Vậy thời gian thu hồi vốn đầu tư thêm bao nhiêu thì chấp nhận được là biện pháp có hiệu quả kinh tế? Biện pháp có thể áp dụng được nếu thoả mãn điều kiện:

$$T_{\text{thu hồi}} \leq T_{\text{thu hồi định mức}}$$

$$T_{\text{thu hồi định mức}} = \frac{1}{E_{\text{định mức}}}$$

Nếu  $E_{\text{định mức}} = 8\%$  năm (hay bằng 0,8) thì:

$$T_{\text{thu hồi định mức}} = \frac{1}{0,8} = 12 \text{ năm}$$

Vậy nếu thời gian thu hồi tính được nhỏ hơn hoặc bằng 12 năm thì biện pháp nên áp dụng, có thể đưa vào danh mục biện pháp trong kế hoạch khoa học – công nghệ.

Trên thực tế, người ta thu hồi vốn đầu tư nhanh hơn nhiều vì tính thu cả khấu hao và lợi nhuận tăng thêm. Vì vậy chỉ tiêu hệ số hiệu quả đầu tư thêm được sử dụng phổ biến hơn và chính xác hơn khi đưa biện pháp vào áp dụng (vào danh mục biện pháp trong kế hoạch khoa học – công nghệ) hay không.

## 7.5. KẾ HOẠCH LAO ĐỘNG

Kế hoạch lao động là một bộ phận của kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp. Nó xác định những chỉ tiêu về lao động, bảo đảm kế hoạch sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Khi lập kế hoạch lao động thường hướng về việc trả lời các nội dung sau:

- Chúng ta cần con người thế nào với số lượng bao nhiêu?
- Khi nào chúng ta cần họ?
- Chúng ta đã sẵn có những người thích hợp chưa? Và liệu họ có sẵn những kiến thức chuyên môn, kỹ năng cần thiết hay không?
- Tiền lương, chính sách đãi ngộ với họ ra sao để họ trung thành với doanh nghiệp?

### 7.5.1. Lập kế hoạch sử dụng thời gian lao động của công nhân

Kế hoạch sử dụng thời gian lao động của công nhân tính toán và đưa ra số ngày làm việc bình quân của 1 công nhân sản xuất trong năm kế hoạch. Nó là căn cứ để xác định số lượng lao động và quỹ tiền lương năm kế hoạch.

Tổng số ngày công dương lịch			
Ngày nghỉ lễ, chủ nhật	Tổng số ngày công chế độ		
	Tổng số ngày công có thể sử dụng cao nhất		Số ngày nghỉ phép năm, ôm
	Tổng số ngày công có mặt	Số ngày vắng mặt	
Số ngày công làm thêm ca	Tổng số ngày công làm việc thực tế trong chế độ	Số ngày công ngừng việc	
Tổng số ngày công làm việc thực tế hoàn toàn			

Cách tính của từng chỉ tiêu:

Số ngày làm việc thực tế = Số ngày làm việc chế độ - Số ngày vắng mặt và ngừng việc thực tế + Số ngày làm thêm

$$N_t = N_{cd} - N_{vl} + N_{lt}$$

Trong đó:

*Số ngày làm việc chế độ = số ngày theo lịch - số ngày nghỉ lễ và cuối tuần*

*Số ngày theo lịch: 365 ngày/năm/công nhân*

*Số ngày nghỉ lễ tết + nghỉ cuối tuần theo quy định: 10 + 52 × 1(2) ngày/năm/công nhân*

*Số ngày vắng mặt và ngừng làm việc vì các lý do doanh nghiệp thống kê.*

Số ngày làm việc kế hoạch = Số ngày làm việc chế độ - Số ngày vắng mặt ngừng việc kế hoạch (phép hội họp, học)

$$N_k = N_{cd} - N_{vk}$$

Vì số ngày theo lịch nghỉ lễ, nghỉ cuối tuần tương đối ổn định nên số ngày làm việc theo chế độ tương đối ổn định.

Kế hoạch này được lập ra dạng bảng cân đối thời gian lao động của 1 công nhân, đó là việc xác định tổng số ngày vắng mặt bình quân của 1 công nhân theo các lý do nghỉ phép năm, nghỉ ốm, nghỉ chế độ nữ, nghỉ họp, công tác vì những ngày còn lại đã có chế độ của nhà nước quy định.

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm N</b>	<b>Kế hoạch năm N+1</b>
1.	Tổng số ngày theo dương lịch	365	365
2.	Tổng số ngày nghỉ cuối tuần	52	104
3.	Tổng số ngày nghỉ lễ tết	10	10
4..	Tổng số ngày theo chế độ	303	251
5.	Tổng số ngày vắng mặt, trong đó	24,5	22,5
	- Nghỉ phép năm	12,5	13
	- Nghỉ ốm	8	6,5
	- Nghỉ chế độ nữ	2	1,5
	Nghỉ hội họp, công tác khác	2	1,5
6.	Tổng số ngày có mặt bình quân	280,5	230,5 (hoặc 282,5)
7.	Tổng số giờ rút bớt (giờ/ca)	0,23	0,25
8.	Độ dài ngày làm việc bình quân (h)	7,77	7,75

## **7.5.2.Kế hoạch số lượng lao động**

### **7.5.2.1. Phân loại lao động trong doanh nghiệp**

Lao động trong doanh nghiệp được chia ra thành lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

Lao động trực tiếp gồm tất cả công nhân sản xuất, công nhân sản xuất lại chia thành công nhân chính và công nhân phụ. Công nhân chính trực tiếp tham gia vào chế biến, gia công, sản xuất sản phẩm. Công nhân phụ phục vụ cho công nhân chính như sửa chữa máy móc thiết bị hoặc sửa chữa, phục vụ điện nước và công nhân của phân xưởng phụ như phân xưởng cơ khí – sửa chữa, phân xưởng sản xuất hơi nước.

Lao động gián tiếp bao gồm tất cả những nhân viên và những nhà quản lý ở các phòng ban quản lý doanh nghiệp như nhân viên quản lý hành chính, quản lý, nghiệp vụ và quản lý kỹ thuật. Lao động gián tiếp cũng bao gồm cả những người quản lý ở phân xưởng làm nhiệm vụ chỉ huy sản xuất hoặc quản lý kỹ thuật ở phân xưởng như ban quản đốc, kỹ thuật viên, nhân viên kinh tế phân xưởng.

### **7.5.2.2. Xác định số lượng lao động**

#### *a. Xác định số lượng công nhân chính*

Đối với doanh nghiệp nhiệm vụ sản xuất tương đối ổn định, có thể xây dựng được định mức lao động, thì dựa vào các căn cứ sau để xác định số lượng công nhân.

+ Các mức lao động: mức năng suất (mức sản lượng) – Mns; Mức thời gian – Mtg; mức phục vụ Mpv

+ Hệ số (hay phần trăm) thực hiện mức (h)

+ Quỹ thời gian có mặt làm việc bình quân 1 công nhân (F)

+ Nhiệm vụ sản xuất kế hoạch (Q) của sản phẩm i hoặc sản phẩm qui ước.

Để xác định số lượng công nhân chính cho một dây chuyền sản xuất bảo đảm kế hoạch sản xuất sản phẩm i nào đó trước hết cần xác định số công nhân trên từng bước công việc, sau đó tổng hợp lại cho cả dây chuyền.

Công thức xác định số công nhân sản xuất chính

- Tính theo mức năng suất

$$S_j = \frac{Q_j}{M_{ns} \cdot h \cdot x \cdot F}$$

Trong đó:

*S<sub>j</sub>: số công nhân sản xuất chính tại bước j*

*Q<sub>j</sub>: kế hoạch sản xuất sản phẩm tại bước j hoặc là kế hoạch sản xuất sản phẩm qui ước tại bước j*

- Tính theo mức thời gian

$$S_j = \frac{M_{tg} \cdot h \cdot x \cdot Q_j}{F}$$

- Tính theo mức phục vụ

$$S_j = \frac{\text{Số máy trong bộ phận}}{M_{pv}} \times \frac{\text{Số ca/ngày đêm}}{1} \times \frac{\text{Hệ số điều khiển khuyết}}{1}$$

Trong đó hệ số điều khiển khuyết là hệ số điều chỉnh số công nhân có mặt trong 1 ngày đêm thành số công nhân có trong danh sách trả lương và được tính như sau:

+ Trong sản xuất gián đoạn, doanh nghiệp nghỉ 1 ngày hoặc 2 ngày cuối tuần

$$\text{Hệ số điều khiển khuyết (hđk)} = \frac{305 - \text{ngày ngừng sửa chữa lớn}}{F}$$

Hoặc

$$\text{Hệ số điều khiển khuyết (hđk)} = \frac{253 - \text{ngày ngừng sửa chữa lớn}}{F}$$

Nếu doanh nghiệp sửa chữa lớn vào ngày nghỉ thì không trừ số ngày ngừng sửa chữa lớn. Tử số trong 2 công thức trên chính là số ngày máy móc thiết bị hoạt động.

Trong sản xuất liên tục (3 ca và không nghỉ chủ nhật, lễ tết):

$$\text{Hệ số điền khuyết (hđk)} = \frac{365 - \text{ngày ngừng sửa chữa lớn}}{F}$$

Hệ số điền khuyết trong sản xuất liên tục cao hơn trong sản xuất gián đoạn, đặc biệt nếu doanh nghiệp nghỉ hai ngày cuối tuần thì hệ số này càng cao

*b. Xác định số lượng công nhân phụ*

Số công nhân phụ phục vụ cho quá trình sản xuất, cho công nhân chính gồm công nhân sửa chữa máy móc thiết bị của phân xưởng như thợ nguội, thợ điện, hoặc công nhân vận chuyển bán thành phẩm giữa các nguyên công. (nếu vận chuyển nguyên vật liệu đến nơi sản xuất hoặc vận chuyển sản phẩm vào kho bố trí thành 1 tổ riêng như 1 bước công việc thì số lượng những công nhân này tính như công nhân chính). Có thể dựa vào định mức phục vụ công nhân chính hoặc định mức phục vụ nhiều máy để tính ra số lượng công nhân này.

*c. Xác định các loại nhân viên khác*

Có thể dùng phương pháp định biên, tính trực tiếp cho các bộ phận, phòng, ban, song trước khi xác định số người cần thiết phải cải tiến bộ máy quản lý và hoàn thiện chức năng của cán bộ quản lý. Cũng có thể tính theo tỷ lệ lao động gián tiếp so với tổng số công nhân.

Đối với trường hợp doanh nghiệp không thể lập được định mức lao động, số lượng công nhân viên có thể được tính như sau:

$$S = \frac{Q}{W}$$

Trong đó:

*S. Số lượng công nhân hoặc công nhân viên*

*Q. Tổng sản lượng, giá trị tổng sản lượng (hoặc doanh thu)*

*W. Năng suất lao động của một công nhân (công nhân viên)*

## **7.6. KẾ HOẠCH CHI PHÍ VÀ KẾT QUẢ**

### **7.6.1. Dự toán chi phí kinh doanh của doanh nghiệp**

Dự toán chi phí kinh doanh của doanh nghiệp là toàn bộ chi phí mà doanh nghiệp dự tính chi ra cho các hoạt động kinh doanh trong kỳ kế hoạch.

Dự toán chi phí kinh doanh không những chỉ bao gồm chi phí trong giá thành sản lượng hàng hóa mà còn bao gồm các chi phí không có tính chất sản xuất và những chi phí không tính vào giá trị tổng sản lượng và giá trị sản lượng hàng hóa của kỳ kế hoạch kinh doanh.

Dự toán chi phí kinh doanh được phân biệt theo doanh nghiệp kinh doanh sản xuất sản phẩm, dịch vụ và doanh nghiệp kinh doanh thương mại.

Việc kế hoạch chi phí kinh doanh được lập đầy đủ và chính xác sẽ có ý nghĩa rất quan trọng đối với quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Đó sẽ là cơ sở để:

- Xác định nhu cầu vốn lưu động nhằm đảm bảo cho các hoạt động kinh doanh tiến hành bình thường.

- Xác định toàn bộ chi phí cần thiết cho các hoạt động kinh doanh (bao gồm cung ứng, sản xuất, tiêu thụ), kết hợp chặt chẽ và có thể kiểm tra, so sánh các phương pháp tính giá thành theo khoản mục với tính giá thành theo yếu tố, bảo đảm kế hoạch hóa và hạch toán giá thành chính xác.

- Tính thu nhập thuần túy ( $v + m$ ) của doanh nghiệp và thu nhập quốc dân trong phạm vi toàn nền kinh tế, là điều kiện cần thiết bảo đảm mối liên hệ chặt chẽ giữa kế hoạch doanh nghiệp với kế hoạch kinh tế quốc dân.

- Xác định phương hướng và biện pháp bảo đảm chi phí hợp lý và tiết kiệm trong kinh doanh, là một cơ sở quan trọng để thực hiện hạch toán kinh doanh của doanh nghiệp. Phần đầu giảm chi phí kinh doanh là điều kiện để giảm nhu cầu vốn lưu động, tăng sản xuất, nâng cao hiệu quả kinh tế.

#### **7.6.1.1. Dự toán chi phí kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ**

Các yếu tố chi phí sản xuất (từ mục 1 đến mục 8- Bảng 7.2) được xác định với nội dung cụ thể như sau:

- Nguyên vật liệu chính mua ngoài (trong đó có nửa thành phẩm mua ngoài) là giá trị toàn bộ nguyên vật liệu chính dùng vào sản xuất toàn bộ giá trị tổng sản lượng và một số hoạt động khác trong kỳ kế hoạch. Nó bao gồm giá mua, chi phí vận chuyển, bốc dỡ về đến kho doanh nghiệp.

- Vật liệu phụ mua ngoài bao gồm: giá trị của tất cả vật liệu phụ mua ngoài, phụ tùng dùng cho sửa chữa máy móc thiết bị công cụ lao động nhỏ.

- Nhiên liệu, năng lượng mua ngoài bao gồm: giá trị của nhiên liệu và năng lượng mua ngoài dùng cho sản xuất công nghiệp và các nhu cầu khác của doanh nghiệp.

Chỉ tiêu	Ước hiện năm gốc	Kế hoạch
1. Nguyên vật liệu chính mua ngoài 2. Vật liệu phụ mua ngoài 3. Nhiên liệu mua ngoài 4. Năng lượng mua ngoài 5. Tiền lương, tiền công của công nhân viên 6. Bảo hiểm xã hội của công nhân viên 7. Khấu hao tài sản cố định 8. Chi phí khác bằng tiền <b>A. Cộng chi phí sản xuất (1+....8)</b> 9. Trừ phế liệu thu hồi 10. Trừ chi phí công việc không tính chất công nghiệp 11. Cộng (trừ) chênh lệch số dư đầu năm, cuối năm hay chi phí chờ phân bổ 12. Cộng (trừ) chênh lệch số dư cuối năm, đầu năm chi phí trích trước 13. Cộng (trừ) chênh lệch số dư đầu năm, cuối năm sản phẩm dở dang không tính trong giá trị sản lượng <b>B. Cộng chi phí sản xuất tổng sản lượng</b> ( A+ 9 10 11 12 13) 14. Cộng (trừ) chênh lệch số dư đầu năm, cuối năm công cụ và phụ tùng tự chế tạo được tính vào giá trị tổng sản lượng <b>C. Giá thành công xưởng của sản lượng hàng hóa (B14)</b> 15. Chi phí ngoài sản xuất <b>D. Giá thành toàn bộ sản lượng hàng hóa (C15)</b>		

Bảng 7.2. Dự toán chi phí sản xuất trong mối quan hệ với chi phí tổng sản lượng và giá thành sản phẩm của doanh nghiệp

- Tiền lương, tiền công bao gồm tiền lương, tiền công và phụ cấp của toàn thể công nhân viên trong doanh nghiệp có tham gia vào công việc sản xuất công nghiệp trong kỳ kế hoạch.

- Bảo hiểm xã hội là số tiền tính theo tỷ lệ so với quỹ lương theo quy định của Nhà nước.

- Khấu hao tài sản cố định gồm khấu hao có bản và khấu hao sửa chữa lớn của tất cả các loại tài sản cố định dùng cho sản xuất được tính theo tỷ lệ khấu hao so với giá trị bình quân tài sản cố định cần tính khấu hao trong kỳ kế hoạch.

- Chi phí khác bằng tiền, gồm những chi phí không thể tính vào các yếu tố trên như lãi tiền vay ngân hàng, công tác phí, văn phòng phí, y tế, tiền thuê, sử dụng đất, tiền mua sách báo kỹ thuật, tiền thuê tài sản, kinh phí công đoàn...

Tổng cộng 8 yếu tố trên ta có dự toán chi phí sản xuất của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch (Mục A). Từ dự toán chi phí sản xuất ta có thể xác định được chi phí sản xuất của tổng sản lượng công nghiệp (hay tổng giá trị sản xuất công nghiệp) (Mục B) và giá thành công xưởng sản lượng hàng hóa (Mục C).

Cách tính cụ thể chi phí sản xuất tổng sản lượng như sau:

- Trừ phế liệu thu hồi lại để sản xuất sản phẩm chính, phụ hoặc bán ra. Trừ chi phí cho công việc không có tính chất công nghiệp (vì những chi phí này không có tính chất công nghiệp nên không được tính vào giá trị tổng sản lượng).

- Cộng (trừ) chênh lệch số dư đầu năm, cuối năm chi phí chờ phân bổ. Đó là những chi phí đã chi ra, song không tính toàn bộ nó vào giá thành sản phẩm kỳ kế hoạch mà phân bổ dần vào nhiều năm tiếp theo. Những chi phí phân bổ là: Giá trị công cụ lao động sản xuất nhỏ xuất dùng, chi phí sửa chữa tài sản cố định, chi phí chế thử sản phẩm mới, chi phí nghiên cứu, thí nghiệm, tiền thưởng phát minh, sáng chế,...

Số dư đầu năm chi phí chờ phân bổ là khoản chi ra trong năm trước, năm nay phải phân bổ vào giá thành. Khoản này chưa có trong danh mục A nên phải cộng thêm vào.

Số dư cuối năm chi phí chờ phân bổ là khoản chi phí năm kế hoạch phải chi ra nhưng sẽ được phân bổ vào giá thành của những năm sau. Do đó phải trừ khỏi dự toán chi phí sản xuất.

- Cộng (trừ) chênh lệch số dư cuối năm, đầu năm chi phí trích trước. Đó là những chi phí mà doanh nghiệp phải trích trước hàng tháng và đưa vào giá thành nhằm giữ cho giá thành không tăng giảm đột biến, rồi lần lượt chi ra sau. Chi phí trích trước bao gồm: Trích tiền lương nghỉ phép của công nhân sản xuất, trích trước chi phí sửa chữa tài sản cố định theo kế hoạch; trích trước những thiệt hại sản xuất trong kế hoạch.

Số dư cuối năm chi phí trích trước là những chi phí đã trích trước tính vào giá thành của năm trước nhưng năm kế hoạch mới chi ra. Chi phí này chưa có trong mục A nên phải cộng thêm vào.

Số dư đầu năm chi phí trích trước là những chi phí phải chi ra trong năm kế hoạch (nên đã tính trong mục A) song đã được tính vào giá thành của năm trước. Vì vậy khi tính chi phí sản xuất tổng sản lượng năm nay phải trừ đi.

- Cộng (trừ) chênh lệch số dư đầu năm, cuối năm sản phẩm dở dang không tính trong giá trị tổng sản lượng.

Tồn tại sản phẩm dở dang trên dây chuyền sản xuất là một tất yếu đối với hầu hết các doanh nghiệp sản xuất. Để đảm bảo sản xuất liên tục khi lập mục A bao giờ cũng phải tính số chênh lệch này. Vì vậy, đối với những doanh nghiệp không được tính số chênh lệch này thì phải loại trừ khỏi dự toán chi phí sản xuất. Ví dụ các doanh nghiệp sản xuất liên tục như điện năng, các doanh nghiệp xay xát gạo... sau khi xác định được các yếu tố trên, ta tính được mục B (chi phí sản xuất của tổng sản lượng) và trên cơ sở đó có thể tính được giá thành công xưởng (Mục C) và giá thành toàn bộ của sản lượng hàng hóa (Mục D).

#### **7.6.1.2. Dự toán chi phí kinh doanh của doanh nghiệp thương mại**

Các doanh nghiệp thương mại tiến hành kinh doanh luân chuyển hàng hóa, là cầu nối sản xuất với sản xuất, sản xuất với tiêu dùng trong nước và kinh doanh hàng hóa với nước ngoài. Chi phí kinh doanh của doanh nghiệp thương mại bao gồm 2 bộ phận:

Thứ nhất, giá trị hàng hóa tiêu thụ tính theo giá mua vào. Lượng hàng hóa tiêu thụ này sẽ do doanh nghiệp chi tiền mua vào và được bù đắp bằng doanh thu bán hàng. Số tiền chi này được coi là một bộ phận quan trọng nhất của chi phí kinh doanh thương mại.

Thứ hai là chi phí lưu thông hàng hóa.

Để dễ dàng tính phân bổ cho hàng hóa bán ra trong kỳ, chi phí lưu thông hàng hóa của doanh nghiệp thương mại thường bao gồm các phần sau đây:

- Chi phí khâu mua và dự trữ hàng hóa

+ Chi phí vận chuyển hàng hóa, gồm: chi phí về vận chuyển, bốc xếp, tạp phí vận tải hàng hóa.

+ Chi phí phân loại, đóng gói hàng hóa và bao bì. Các khoản chi phí này gồm tiền lương và các khoản có tính chất tiền lương (tiền công)... của người lao động trực tiếp bảo quản hàng hóa.

+ Hao hụt tự nhiên về hàng hóa, gồm: Hao hụt định mức và vượt định mức.

+ Các hao phí trực tiếp khác

- Chi phí bán hàng:

+ Trong nước (nội dung tương tự các chi phí hoạt động kinh doanh đã nêu ở trên).

+ Chi phí mua bảo hiểm và chi phí vận chuyển hàng hóa ra nước ngoài (nếu giá bán CIF).

- Chi phí quản lý doanh nghiệp

T	Các chỉ tiêu	Ước thực hiện năm...			Kế hoạch năm ...		
		Số tiền	Tỷ lệ % trên DT	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ lệ % trên DT	Tỷ trọng
1	Chi phí khâu mua và khâu dự trữ hàng hóa:						
1.1	Chi phí vận chuyển						
1.2	Chi phí bảo quản						
1.3	Chi phí chọn lựa, đóng gói và bao bì						
1.4	Hao hụt tự nhiên về hàng hóa						
	....						
1.n	Chi phí khác						
2	Chi phí bán hàng						
2.1	Trong nước						
2.1	Ngoài nước						
2.2.1	Chi phí vận chuyển						
2.2.2	Chi phí mua bảo hiểm						
3	Chi phí quản lý doanh nghiệp						
4	Tổng mức chi phí lưu thông hàng hóa						
	Tài liệu bổ sung:						
1	Tổng doanh thu						
2	Tỷ suất chi phí lưu thông hàng hóa						
3	Mức giảm chi phí lưu thông hàng hóa						
4	Tốc độ giảm chi phí lưu thông hàng hóa						

Bảng 7.3 : Kế hoạch chi phí lưu thông hàng hóa của doanh nghiệp thương mại

## 7.6.2. Kế hoạch doanh thu và lợi nhuận

### 7.6.2.1. Kế hoạch doanh thu

#### a. Khái niệm

Khi tiêu thụ sản phẩm, cung ứng dịch vụ, doanh nghiệp thu được một số vốn bằng tiền gọi là doanh thu. Doanh thu tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp là toàn bộ số tiền thu được do hoạt động kinh doanh mang lại.

Doanh thu tiêu thụ sản phẩm gồm hai bộ phận:

- Doanh thu do bán những sản phẩm hàng hóa thuộc hoạt động sản xuất kinh doanh: thành phẩm hoặc nửa thành phẩm. Đây là bộ phận chủ yếu, chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số doanh thu, nó quyết định đến sự tồn tại của doanh nghiệp.

- Doanh thu về tiêu thụ khác: là những khoản không mang tính chất thường xuyên như: bán bản quyền, phát minh sáng chế, phế liệu, cung cấp lao vụ...

Doanh thu tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp có ý nghĩa rất lớn đối với toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là chỉ tiêu quan trọng không những đối với bản thân doanh nghiệp mà có ý nghĩa lớn đối với cả nền kinh tế quốc dân.

*b. Lập kế hoạch doanh thu tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp*

- Ý nghĩa của việc lập kế hoạch

Hàng năm doanh nghiệp đều phải lập kế hoạch doanh thu tiêu thụ sản phẩm, trên cơ sở đó xác định doanh thu tiêu thụ sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ trong năm. Chỉ tiêu doanh thu tiêu thụ sản phẩm là một chỉ tiêu tài chính quan trọng, nó cho biết khả năng về việc tiếp tục quá trình tái sản xuất của doanh nghiệp.

Kế hoạch tiêu thụ sản phẩm lập có chính xác hay không sẽ ảnh hưởng tới kế hoạch lợi nhuận và các kế hoạch khác của doanh nghiệp. Do đó, cần phải quan tâm và không ngừng cải tiến việc lập kế hoạch này.

- Phương pháp lập kế hoạch doanh thu tiêu thụ sản phẩm:

- + Căn cứ theo đơn đặt hàng của khách hàng: Trên cơ sở các hợp đồng đã ký kết với khách hàng, doanh nghiệp lấy đó để làm cơ sở để tính toán doanh thu trong kỳ kế hoạch, xác định được số lượng sản phẩm hàng hóa tiêu thụ và số tiền về tiêu thụ sản phẩm. Ưu thế của phương pháp này là sản phẩm sản xuất ra được tiêu thụ hết. Tuy nhiên, phương pháp này khó thực hiện được nếu không có đơn đặt hàng trước của khách hàng.

- + Dựa vào tình hình thị trường: Thị trường cho ta biết được tình hình cung cầu loại sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất, từ đó biết được giá cả của thị trường của sản phẩm tiêu thụ và giúp doanh nghiệp dự đoán được doanh thu tiêu thụ sản phẩm. Bởi lẽ hai nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả doanh thu, đó là số lượng sản phẩm hàng hóa tiêu thụ và đơn giá của sản phẩm hàng hóa tiêu thụ. Hai nhân tố này chịu sự tác động mãnh liệt của quan hệ cung cầu trong thị trường.

- + Căn cứ vào kế hoạch sản xuất: Căn cứ vào kế hoạch sản xuất ta biết được trong kỳ kế hoạch sẽ sản xuất bao nhiêu sản phẩm, giá thành từng đơn vị - đó là cơ sở quan trọng để dự báo số lượng sản phẩm tiêu thụ hoặc dịch vụ cung ứng và giá bán đơn vị sản phẩm kỳ kế hoạch.

Công thức xác định doanh thu tiêu thụ:

$$T = \sum_i^n (S_{ti} \times G_i)$$

*T: Doanh thu tiêu thụ sản phẩm*

*G<sub>i</sub> : Giá bán đơn vị sản phẩm, giá được ghi trong hợp đồng hoặc là giá bán dự kiến*

*i: Loại sản phẩm*

*S<sub>ti</sub> : Số lượng sản phẩm tiêu thụ của từng loại trong kỳ kế hoạch (gồm cả sản phẩm mà doanh nghiệp dùng làm quà biếu, tặng, tiêu dùng nội bộ).*

Cách xác định S<sub>ti</sub>

Bộ phận sản phẩm sản xuất trong năm kế hoạch có thể không tiêu thụ hết mà để bán năm sau, đồng thời trong năm kế hoạch có thể bán những sản phẩm đã sản xuất ở những năm trước.

$$S_{ti} = S_{đi} + S_{xi} - S_{ci}$$

*S<sub>xi</sub> : Số lượng sản phẩm dự tính sản xuất trong kỳ kế hoạch*

*S<sub>ci</sub> : Số lượng sản phẩm dự tính kết dư cuối kỳ kế hoạch*

*S<sub>đi</sub> : Số lượng sản phẩm dự tính kết dư đầu kỳ kế hoạch*

*i: Loại sản phẩm.*

- Đối với việc xác định số sản phẩm kết dư đầu kỳ kế hoạch: S<sub>đi</sub> gồm hai bộ phận: số sản phẩm còn lại trong kho (31/12) kỳ báo cáo và số sản phẩm đã xuất cho khách hàng nhưng chưa chấp nhận thanh toán. Vì kế hoạch năm thường lập báo cáo vào quý 4 kỳ báo cáo nên số lượng sản phẩm kết dư đầu kỳ kế hoạch phải dự tính theo công thức:

$$S_{đi} = S_{i3} + S_{xi4} - S_{ti4}$$

*S<sub>i3</sub> : Số sản phẩm thực tế kết dư cuối quý 3 kỳ báo cáo*

*S<sub>xi4</sub> : Số sản phẩm dự tính sản xuất trong quý 4 kỳ báo cáo*

*S<sub>ti4</sub> : Số sản phẩm dự tính tiêu thụ trong quý 4 kỳ báo cáo.*

- Đối với việc xác định số sản phẩm kết dư cuối kỳ kế hoạch: S<sub>ci</sub> cũng gồm hai bộ phận: số lượng sản phẩm dự tính tồn kho và số lượng sản phẩm đã xuất đi nhưng chưa được chấp nhận thanh toán đến ngày 31/12 kỳ kế hoạch.

+ Có thể căn cứ vào số lượng sản phẩm kết dư thực tế bình quân quý 3 sau đó điều chỉnh theo số sản phẩm sản xuất trong quý.

$$\begin{array}{l} \text{Số lượng sản phẩm kết dư cuối kỳ} \\ \text{=} \end{array} \begin{array}{l} \text{Số lượng sản phẩm sản xuất quý 4 kỳ kế hoạch} \end{array} \times \frac{\begin{array}{l} \text{Số lượng kết dư thực tế bình quân quý 3 kỳ báo cáo} \\ \text{Số lượng sản xuất quý 3 kỳ báo cáo} \end{array}}$$

- + Căn cứ vào tình hình sản xuất và tiêu thụ, tình hình thị trường
- + Căn cứ kinh nghiệm của những năm trước có thể ước định một tỷ lệ kết dư cuối kỳ so với số lượng sản phẩm sản xuất trong năm của từng loại sản phẩm.

#### **7.6.2.2. Kế hoạch lợi nhuận của doanh nghiệp**

Lợi nhuận của doanh nghiệp là khoản tiền chênh lệch giữa doanh thu và chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra để đạt được doanh thu đó từ các hoạt động của doanh nghiệp đưa lại. Lợi nhuận của doanh nghiệp bao gồm lợi nhuận hoạt động sản xuất kinh doanh và lợi nhuận từ các hoạt động khác.

- Lợi nhuận hoạt động sản xuất kinh doanh là khoản chênh lệch giữa doanh thu của hoạt động sản xuất kinh doanh trừ đi giá thành toàn bộ của sản phẩm hàng hóa, dịch vụ đã tiêu thụ và thuế theo quy định của pháp luật.

- Lợi nhuận từ hoạt động khác: là khoản chênh lệch giữa thu nhập hoạt động khác trừ đi chi phí cho các hoạt động này và thuế theo quy định của pháp luật. Lợi nhuận từ hoạt động khác bao gồm lợi nhuận về hoạt động tài chính và lợi nhuận hoạt động bất thường.

#### ***Căn cứ lập kế hoạch lợi nhuận:***

- Kế hoạch chi phí hoạt động kinh doanh.
- Kế hoạch tiêu thụ sản phẩm.
- Kế hoạch doanh thu.
- Kế hoạch trích lập và sử dụng các quỹ của doanh nghiệp.

Kế hoạch hóa lợi nhuận của doanh nghiệp giúp cho nhà quản lý tài chính doanh nghiệp biết trước được quy mô số lãi mà doanh nghiệp sẽ tạo ra, từ đó giúp doanh nghiệp có kế hoạch sắp xếp nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và tìm các giải pháp phấn đấu thực hiện. Kế hoạch lợi nhuận là một bộ phận của kế hoạch tài chính của doanh nghiệp, nó cũng được lập đồng thời với các bộ phận kế hoạch khác. Biết trước được quy mô của lợi nhuận giúp doanh nghiệp có thể chủ động trong việc sử dụng nó như việc trích lập các quỹ, bổ sung vốn...

#### **Phương pháp tính lợi nhuận trong kỳ.**

##### ***- Phương pháp trực tiếp***

$$\begin{aligned}
 &\text{Lợi nhuận hoạt động kinh doanh} = \text{Doanh thu thuần} - \text{Trị giá vốn bán hàng} - \text{Chi phí bán hàng} - \text{Chi phí quản lý doanh nghiệp} \\
 &\text{Doanh thu thuần} = \text{Tổng doanh thu bán hàng} - \text{Khoản giảm giá hàng bán} - \text{Trị giá hàng bán bị trả lại} - \text{Thuế gián thu}
 \end{aligned}$$

*Đối với doanh nghiệp sản xuất:*

Trị giá vốn hàng bán = Giá thành sản xuất của khối lượng sản phẩm tiêu thụ trong kỳ

$$\begin{array}{l} \text{Giá thành} \\ \text{sản xuất của} \\ \text{khối lượng sản} \\ \text{phẩm tiêu thụ} \\ \text{trong kỳ} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Giá thành sản} \\ \text{xuất của khối} \\ \text{lượng sản phẩm} \\ \text{tồn kho đầu kỳ} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Giá thành sản} \\ \text{xuất của khối} \\ \text{lượng sản phẩm} \\ \text{sản xuất trong kỳ} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Giá thành sản} \\ \text{xuất của khối} \\ \text{lượng sản phẩm} \\ \text{tồn kho cuối kỳ} \end{array}$$

*Đối với doanh nghiệp thương mại:*

Trị giá vốn hàng bán = Trị giá mua vào của hàng bán ra

$$\begin{array}{l} \text{Trị giá mua vào} \\ \text{của hàng bán ra} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Trị giá hàng} \\ \text{hóa tồn đầu} \\ \text{kỳ} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Trị giá hàng hóa} \\ \text{mua vào trong kỳ} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Trị giá hàng hóa} \\ \text{tồn kho cuối kỳ} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Lợi nhuận hoạt động} \\ \text{tài chính} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Doanh thu hoạt} \\ \text{động tài chính} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Chi phí hoạt động} \\ \text{tài chính} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Lợi nhuận hoạt động} \\ \text{bất thường} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Doanh thu hoạt} \\ \text{động bất thường} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Chi phí hoạt động} \\ \text{bất thường} \end{array}$$

Tổng số lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp là tổng số lợi nhuận từ các hoạt động trên.

$$\begin{array}{l} \text{Lợi nhuận trước} \\ \text{thuế thu nhập DN} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Lợi nhuận hoạt} \\ \text{động kinh doanh} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Lợi nhuận từ} \\ \text{hoạt động tài} \\ \text{chính} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Lợi nhuận từ} \\ \text{hoạt động bất} \\ \text{thường} \end{array}$$

Lợi nhuận sau thuế = Lợi nhuận trước thuế – Thuế TNDN phải nộp

### **- Phương pháp gián tiếp**

Lợi nhuận của doanh nghiệp được tính dần qua từng khâu hoạt động. Cách nhìn này cho phép người quản lý nắm được quá trình hình thành lợi nhuận và tác động của từng khâu hoạt động đến kết quả hoạt động kinh doanh cuối cùng (lợi nhuận sau thuế).

1. Doanh thu bán hàng
2. Các khoản giảm trừ
3. Doanh thu thuần về bán hàng (3) = (2) – (1)
4. Trị giá vốn hàng bán
5. Lợi nhuận gộp về hoạt động kinh doanh (5) = (3) – (4)

6. Chi phí bán hàng
7. Chi phí quản lý doanh nghiệp
8. Lợi nhuận hoạt động kinh doanh  $(8) = (5) - (6) - (7)$
9. Doanh thu hoạt động tài chính
10. Chi phí hoạt động tài chính
11. Lợi nhuận hoạt động tài chính  $(11) = (9) - (10)$
12. Doanh thu bất thường
13. Chi phí hoạt động bất thường
14. Lợi nhuận hoạt động bất thường  $(14) = (12) - (13)$
15. Lợi nhuận trước thuế  $(15) = (8) + (11) + (14)$
16. Thuế TNDN
17. Lợi nhuận sau thuế  $(17) = (15) - (16)$

## **7.7. KẾ HOẠCH VỐN**

Vốn là các yếu tố đầu vào thể hiện dưới hình thức tiền tệ của mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cần phải có đủ vốn để tổ chức một doanh nghiệp, bảo đảm các cơ sở vật chất– kỹ thuật cần thiết như nhà cửa, công trình, máy móc, thiết bị, mua sắm nguyên vật liệu, thuê mướn nhân công, đáp ứng những chi phí khác cho sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ. Mặt khác, cũng cần có đủ vốn để tiến hành kinh doanh cho đến khi đạt được mục tiêu mong muốn và không ngừng phát triển doanh nghiệp trong tương lai.

Vốn kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm vốn cố định và vốn lưu động. Căn cứ vào nguồn vốn còn phân ra vốn sở hữu và vốn vay. Mỗi loại vốn có vai trò và đặc điểm chu chuyển riêng. Để đảm bảo cân đối nhu cầu vốn với nhiệm vụ kinh doanh và sử dụng có hiệu quả vốn, cần có phương pháp kế hoạch phù hợp với từng loại vốn.

### **7.7.1. Kế hoạch vốn cố định**

Vốn cố định là một bộ phận quan trọng của vốn kinh doanh, do doanh nghiệp đầu tư ứng trước để hình thành tài sản cố định (TSCĐ); đặc điểm của nó là chu chuyển giá trị dần dần từng phần trong nhiều chu kỳ kinh doanh và hoàn thành một vòng chu chuyển khi tái sản xuất được tài sản cố định về mặt giá trị.

Muốn kế hoạch hóa và quản lý vốn cố định có hiệu quả thì phải sử dụng TSCĐ sao cho hữu hiệu. TSCĐ là những tư liệu lao động chủ yếu tham gia quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, có thời gian sử dụng từ một năm trở lên và phải có giá trị tối thiểu ở mức nhất định theo quy định của nhà nước phù hợp với tình hình kinh tế của từng thời kỳ.

Kế hoạch vốn cố định ta xem xét 2 vấn đề: nhu cầu vốn cố định và kế hoạch khấu hao TSCĐ trong doanh nghiệp.

Nhu cầu về vốn cố định là để bổ sung cho việc đầu tư mua sắm TSCĐ phục vụ sản xuất kinh doanh theo kế hoạch của doanh nghiệp. Nhu cầu này được xác định căn cứ kế hoạch máy móc thiết bị đã trình bày ở phần trước.

### ***Kế hoạch khấu hao TSCĐ***

Trong quá trình tham gia hoạt động kinh doanh, do chịu sự tác động bởi nhiều nhân tố khác nhau nên TSCĐ bị hao mòn. Có hai hình thức hao mòn: hao mòn hữu hình và hao mòn vô hình.

- Hao mòn hữu hình: là sự giảm dần về mặt giá trị sử dụng và giá trị do TSCĐ được sử dụng trong kinh doanh, hoặc do sự tác động của các yếu tố tự nhiên gây ra.

- Hao mòn vô hình: là giảm thuần túy về mặt giá trị của TSCĐ do có những TSCĐ cùng loại được sản xuất ra với giá rẻ hơn hay hiện đại hơn. Nguyên nhân trực tiếp dẫn đến hao mòn vô hình của TSCĐ là do tiến bộ khoa học kỹ thuật làm cho TSCĐ được sản xuất ở thời gian trước bị “mất giá” so với hiện tại. Loại hao mòn này còn được xuất hiện khi chu kỳ sống của sản phẩm nào đó bị chấm dứt, tất yếu dẫn đến những máy móc để chế tạo ra sản phẩm đó cũng bị lạc hậu, mất tác dụng.

Khi tham gia vào quá trình sản xuất, 1 bộ phận vốn cố định được luân chuyển và cấu thành chi phí sản xuất sản phẩm (dưới hình thức chi phí khấu hao) tương ứng với phần giá trị hao mòn của TSCĐ, nghĩa là phần giá trị hao mòn đó được chuyển dịch dần vào giá thành sản phẩm gọi là khấu hao TSCĐ. Sau khi sản phẩm được tiêu thụ, số tiền khấu hao được trích lại và hình thành quỹ khấu hao TSCĐ. Quỹ này được coi là nguồn tài chính quan trọng để bù đắp (bảo toàn vốn cố định) và tái sản xuất mở rộng TSCĐ trong kinh doanh của doanh nghiệp.

### ***Trình tự lập kế hoạch khấu hao TSCĐ***

- Xác định tổng nguyên giá TSCĐ cần tính khấu hao ở đầu kỳ kế hoạch ( $NG_d$ ) và cơ cấu theo nguồn hình thành.

- Xác định nguyên giá bình quân TSCĐ tăng phải tính khấu hao, giảm thôi tính khấu hao trong năm kế hoạch.

$$\overline{NG}_t = \frac{NG_t \times T_{sd}}{360}$$

$$\overline{NG}_g = \frac{NG_g \times (360 - T_{sd})}{360}$$

Trong đó :

$\overline{NG}_t$  : Nguyên giá bình quân TSCĐ tăng cần tính khấu hao trong năm kế hoạch.

$\overline{NG}_g$  : Nguyên giá bình quân TSCĐ giảm cần thôi tính khấu hao trong năm kế hoạch.

$T_{sd}$  : Số ngày sử dụng tài sản cố định trong năm.

- Xác định nguyên giá bình quân TSCĐ phải tính khấu hao trong năm kế hoạch.

$$\overline{NG_{KH}} = NG_d + \overline{NG_t} - \overline{NG_g}$$

- Xác định mức khấu hao năm kế hoạch

$$M_{KH} = \overline{NG_{KH}} \times \overline{T_{kh}}$$

Trong đó :

$\overline{NG_{kh}}$  : Nguyên giá bình quân TSCĐ phải tính khấu hao trong năm.

$\overline{T_{kh}}$  : Tỷ lệ khấu hao tổng hợp bình quân năm.

- Phân phối và sử dụng tiền trích khấu hao gồm hai nguồn: vốn chủ sở hữu và vốn vay.

+ Nếu TSCĐ được đầu tư bằng vốn chủ sở hữu thì doanh nghiệp chủ động sử dụng tiền khấu hao đó để tái đầu tư tài sản cố định hoặc sử dụng linh hoạt sao cho có hiệu quả.

+ Nếu tài sản cố định được đầu tư bằng vốn vay, về nguyên tắc doanh nghiệp phải dùng tiền trích khấu hao thu được để trả vốn vay. Tuy nhiên chưa đến kỳ trả nợ, doanh nghiệp có thể tạm thời sử dụng vào mục đích kinh doanh khác.

### BIỂU KẾ HOẠCH KHẤU HAO TÀI SẢN CỐ ĐỊNH

NĂM.....

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Các chỉ tiêu	Ước thực hiện năm N	Kế hoạch năm N+1
1	Tổng nguyên giá TSCĐ đầu năm kế hoạch - Cần tính khấu hao		
2	Tổng nguyên giá TSCĐ tăng trong năm kế hoạch - Cần tính khấu hao - Bình quân cần tính khấu hao		
3	Tổng nguyên giá TSCĐ giảm trong năm kế hoạch - Cần tính khấu hao - Bình quân cần tính khấu hao		
4	Tổng nguyên giá TSCĐ cuối năm - Cần tính khấu hao - Bình quân cần tính khấu hao		

STT	Các chỉ tiêu	Ước thực hiện năm N	Kế hoạch năm N+1
5	Tỷ lệ khấu hao bình quân		
6	Số tiền khấu hao năm kế hoạch - <i>Để tái đầu tư</i> - <i>Trả nợ ngân hàng</i>		
7	Nguyên giá TSCĐ thải loại và nhượng bán		
8	Thu về TSCĐ thải loại và nhượng bán (sau khi đã trừ chi phí thanh lý)		

### 7.7.2. Kế hoạch vốn lưu động

#### 7.7.2.1. Khái niệm vốn lưu động

Vốn lưu động là số vốn tiền ứng trước về tài sản lưu động và tài sản lưu thông nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất của doanh nghiệp được thực hiện thường xuyên và liên tục.

Khác với vốn cố định, vốn lưu động luân chuyển toàn bộ giá trị ngay trong một lần, tuần hoàn liên tục và hoàn thành một vòng tuần hoàn sau một chu kỳ kinh doanh. Vốn lưu động là điều kiện vật chất không thể thiếu được của quá trình tái sản xuất. Nếu doanh nghiệp không đủ vốn thì việc tổ chức sử dụng vốn sẽ gặp khó khăn và do đó quá trình kinh doanh cũng bị trở ngại hay gián đoạn.

Vốn lưu động còn là công cụ phản ánh và đánh giá quá trình vận động của vật tư, sản phẩm hàng hóa, cũng tức là phản ánh và kiểm tra quá trình mua sắm, dự trữ, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Thông qua tình hình luân chuyển vốn lưu động có thể đánh giá một cách kịp thời đối với các hoạt động dự trữ, sản xuất và tiêu thụ của doanh nghiệp.

#### 7.7.2.2. Phương pháp xác định nhu cầu vốn lưu động thường xuyên tối thiểu của doanh nghiệp

Xác định đúng đắn vốn lưu động thường xuyên, cần thiết đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được tiến hành liên tục, tiết kiệm, có hiệu quả. Trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, mọi nhu cầu về vốn lưu động cho sản xuất của doanh nghiệp đều phải tự trang trải thì điều này càng có ý nghĩa quan trọng vì:

- Đảm bảo cho quá trình sản xuất và lưu thông của doanh nghiệp được tiến hành liên tục, tránh lãng phí, ứ đọng vốn.

- Là cơ sở để tổ chức các nguồn vốn hợp lý, hợp pháp, đáp ứng kịp thời nhu cầu vốn lưu động của doanh nghiệp.

- Là căn cứ để đánh giá kết quả công tác quản lý vốn lưu động trong nội bộ doanh nghiệp.

*a. Phương pháp trực tiếp xác định nhu cầu vốn lưu động*

Nội dung của phương pháp này là căn cứ vào các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến việc dự trữ vật tư, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm để xác định nhu cầu từng khoản vốn lưu động trong từng khâu, trên cơ sở đó tổng hợp lại toàn bộ nhu cầu vốn lưu động của doanh nghiệp.

Việc xác định nhu cầu vốn cho từng loại được tiến hành theo trình tự:

- Xác định nhu cầu hàng tồn kho cần thiết:

Đối với doanh nghiệp sản xuất, lượng hàng dự trữ bao gồm: dự trữ nguyên vật liệu và các loại vật tư khác, về sản phẩm dở dang và thành phẩm. Đối với doanh nghiệp thương mại lượng dự trữ chủ yếu là dự trữ hàng bán ra.

+ Xác định vốn dự trữ nguyên vật liệu hoặc hàng hóa(Vd), căn cứ vào định mức dự trữ và đơn giá từng loại nguyên vật liệu hoặc hàng hóa theo công thức:

$$V_d = \sum_{i=1}^n (V_i \times G_i)$$

Trong đó:

*V<sub>i</sub>: Định mức dự trữ loại nguyên vật liệu i*

*G<sub>i</sub>: Đơn giá loại nguyên vật liệu i*

*n: Số loại nguyên vật liệu*

*i: Loại vật liệu*

+ Xác định vốn dự trữ sản phẩm dở dang (Vsd), căn cứ vào chi phí sản xuất bình quân một ngày trong kỳ và chu kỳ sản xuất sản phẩm, theo công thức:

$$V_{sd} = \sum_{i=1}^n (C_{sdi} \times T_{cki})$$

Trong đó:

*C<sub>sdi</sub>: Chi phí sản xuất cho sản phẩm i bình quân một ngày*

*T<sub>cki</sub>: Chu kỳ sản xuất sản phẩm i (ngày)*

*n: Số loại sản phẩm*

*i: Loại sản phẩm*

Để đơn giản hóa công việc tính toán ta có thể xác định bằng cách tính theo chi phí sản xuất bình quân một ngày và chu kỳ sản xuất bình quân cho các loại sản phẩm của doanh nghiệp.

- Xác định nhu cầu chi phí trả trước, đó là chi phí đã phát sinh có liên quan đến hoạt động kinh doanh của nhiều kỳ nên chưa thể tính hết vào giá thành sản phẩm của kỳ này, đòi hỏi doanh nghiệp phải ứng ra một lượng vốn nhất định. Lượng vốn này được xác định theo công thức:

$$V_t = V_d + V_p - V_z$$

Trong đó:

$V_t$ : Nhu cầu vốn chi phí trả trước

$V_d$ : Số dư vốn chi phí trả trước đầu kỳ

$V_p$ : Số chi phí dự kiến phát sinh trong kỳ

$V_z$ : Số chi phí trả trước dự kiến phân bổ vào giá thành sản phẩm trong kỳ

- Xác định nhu cầu vốn dự trữ thành phẩm, bán thành phẩm bán ra.

Để đảm bảo quá trình tiêu thụ sản phẩm hàng hóa được thường xuyên doanh nghiệp thường phải dự trữ một lượng nhất định sản phẩm hàng hóa trong kho. Nhu cầu cho lượng hàng dự trữ này được xác định theo công thức:

$$V_h = Z_n \times N_h$$

Trong đó:

$V_h$ : Số vốn dự trữ cần thiết về sản phẩm hàng hóa trong kỳ

$Z_n$ : Giá thành công xưởng của sản phẩm hàng hóa sản xuất bình quân mỗi ngày trong kỳ kế hoạch

$N_h$ : Số ngày định mức dự trữ sản phẩm hàng hóa

- Xác định số nợ phải thu dự kiến trong kỳ kế hoạch

Khi tiêu thụ sản phẩm, thường doanh nghiệp áp dụng biện pháp bán chịu cho khách hàng, hình thành nên khoản phải thu từ khách hàng. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp đã cấp cho khách hàng một khoản vốn tín dụng. Khoản này được xác định theo công thức:

$$V_{th} = T_n \times D_h$$

Trong đó:

$V_{th}$ : Vốn nợ phải thu dự kiến trong kỳ

$T_n$ : Thời hạn trung bình cho khách hàng nợ (ngày)

$D_h$ : Doanh thu tiêu thụ bình quân 1 ngày trong kỳ

- Xác định số nợ phải trả dự kiến trong kỳ kế hoạch

Trong kinh doanh, doanh nghiệp có thể mua chịu nguyên vật liệu hay hàng hóa từ người cung cấp, hình thành khoản nợ phải trả người cung cấp. Khoản nợ này được tính theo công thức:

$$V_{tr} = T_m \times G_m$$

Trong đó:

$V_{tr}$ : Nợ phải trả người cung cấp

$T_m$ : Thời hạn mua chịu trung bình

$G_m$ : Giá trị nguyên vật liệu, hàng hóa mua chịu bình quân 1 ngày trong kỳ

Tổng hợp xác định nhu cầu vốn lưu động của doanh nghiệp trong kỳ kế hạch (VLĐkh) bằng cách tổng hợp kết quả tính toán các chỉ tiêu đã nêu trên theo công thức:

$$VLĐkh = Vd + Vsd + Vt + Vh + Vth - Vtr$$

*b. Phương pháp gián tiếp xác định nhu cầu vốn lưu động*

- **Phương pháp dựa vào thống kê kinh nghiệm**

Đặc điểm của phương pháp này là dựa vào thống kê kinh nghiệm để xác định nhu cầu vốn lưu động. Có hai trường hợp:

- Một là, dựa vào kinh nghiệm thực tế của doanh nghiệp cùng loại trong ngành để xác định nhu cầu vốn lưu động cho doanh nghiệp mình. Theo cách này, nhu cầu vốn lưu động của doanh nghiệp được xác định căn cứ vào hệ số vốn lưu động tính theo doanh thu được rút ra từ thực tế hoạt động của các doanh nghiệp cùng loại trong ngành. Trên cơ sở đó xem xét quy mô kinh doanh theo doanh thu dự kiến kỳ kế hoạch của doanh nghiệp mình để tính nhu cầu vốn lưu động cần thiết.

- Hai là, dựa vào tình hình thực tế sử dụng vốn lưu động ở thời kỳ trước của doanh nghiệp để xác định nhu cầu vốn cho thời kỳ tiếp theo khi có sự thay đổi về quy mô sản xuất.

$$V_{nc} = V_{nbq} \times M1 / M0 \times (1 + t\%)$$

Trong đó:

$V_{nc}$  : Là nhu cầu vốn lưu động năm kế hoạch

$V_{nbq}$  : Là số dư bình quân vốn lưu động năm báo cáo

$M1$  : Tổng mức luân chuyển năm kế hoạch (Doanh thu thuần năm kế hoạch)

$M0$  : Tổng mức luân chuyển năm báo cáo (Doanh thu thuần năm báo cáo)

$t\%$  là tỷ lệ (tăng hoặc giảm) số ngày luân chuyển vốn lưu động năm kế hoạch so với năm báo cáo.

$$t\% = [(K1 - K0) / K0] \times 100$$

Trong đó:

*K1 : số ngày luân chuyển vốn lưu động năm kế hoạch*

*K0 : số ngày luân chuyển vốn lưu động năm báo cáo*

Trên thực tế, để ước đoán nhanh nhu cầu vốn lưu động năm kế hoạch, các doanh nghiệp thường sử dụng phương pháp tính toán căn cứ vào tổng mức luân chuyển và số vòng quay vốn lưu động năm kế hoạch ( $L_1$ ).

$$V_{nc} = M_1 / L_1$$

- ***Phương pháp tỷ lệ phần trăm trên doanh thu***

Đây là phương pháp dự đoán nhu cầu tài chính ngắn hạn và đơn giản. Khi áp dụng phương pháp này đòi hỏi người thực hiện phải hiểu đặc thù sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (quy trình sản xuất, tính chất của sản phẩm, tính thời vụ...) và phải hiểu tính quy luật của mối quan hệ giữa doanh thu tiêu thụ sản phẩm với tài sản, tiền vốn, phân phối lợi nhuận của doanh nghiệp. Phương pháp này được tiến hành qua bốn bước sau đây:

Bước 1: Xác định số dư của các khoản mục trong bảng cân đối kế toán kỳ thực hiện.

Bước 2: Chọn các khoản mục chịu sự tác động trực tiếp và có quan hệ chặt chẽ với doanh thu và tính tỷ lệ phần trăm của các khoản mục đó so với doanh thu thực hiện được trong kỳ.

Bước 3: Dùng tỷ lệ phần trăm đó để ước tính nhu cầu vốn kinh doanh cho năm kế hoạch trên cơ sở doanh thu dự kiến năm kế hoạch.

Bước 4: Định hướng nguồn trang trải nhu cầu tăng vốn trên cơ sở kết quả kinh doanh kỳ kế hoạch.

Phương pháp này được minh họa qua ví dụ sau đây:

Năm (N-1) công ty X đạt doanh thu 10.000 triệu đồng và trong một đồng doanh thu mang về cho công ty có 6% lợi nhuận (trước thuế). Công ty có chính sách phân phối lợi nhuận là 60% doanh lợi sau thuế để tái đầu tư nhằm bổ sung vốn cố định và vốn lưu động hiện nay.

Dự kiến năm N doanh thu tăng thêm 50% công ty vẫn phấn đấu giữ nguyên tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu như năm N-1 và chính sách phân phối lợi nhuận không có gì thay đổi.

Bảng cân đối kế toán năm N-1 như sau:

*ĐVT: triệu đồng*

<b>Tài sản</b>	<b>Số dư bình quân</b>	<b>Nguồn vốn</b>	<b>Số dư bình quân</b>
A. Tài sản ngắn hạn	1.750	C. Nợ phải trả	2.850
1. Vốn bằng tiền		1. Nợ ngắn hạn	1.150
2. Đầu tư tài chính ngắn hạn	150	* Phải trả nhà cung cấp	600
3. Các khoản phải thu	200	* Vay ngân hàng	175
4. Vật tư hàng hóa	350	* Phải thanh toán với công nhân viên	125
5. Tài sản lưu động khác	750	* Phải nộp ngân sách	250
	300	2. Vay dài hạn	1.700
B. Tài sản dài hạn	3.250	D. Nguồn vốn chủ sở hữu	2.150
<b>Tổng</b>	<b>5.000</b>	<b>Tổng</b>	<b>5.000</b>

Bảng 7.2. Bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp

Ta nhận thấy tất cả các khoản mục ở phần tài sản đều chịu sự tác động trực tiếp của doanh thu, tuy nhiên do tính chất và đặc điểm của tài sản cố định nên ta có thể tách riêng chúng ra (sẽ nằm ở phần dự báo nhu cầu vốn dài hạn). Ở phần nguồn vốn ta nhận thấy chỉ có các khoản mục: phải trả nhà cung cấp, phải thanh toán với công nhân viên và phải nộp ngân sách thỏa mãn điều kiện quan hệ trực tiếp và chặt chẽ với doanh thu. Sau đó ta tính tỷ lệ phần trăm của các khoản mục này với doanh thu.

<b>Tài sản</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Nguồn vốn</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Vốn bằng tiền	1,5%	Phải trả nhà cung cấp	6,0%
Đầu tư tài chính ngắn hạn	2,0%	Phải trả cán bộ công nhân viên	1,25%
Các khoản phải thu	3,5%	Phải nộp ngân sách	2,5%
Vật tư hàng hoá	7,5%		
Tài sản lưu động khác	3,0%		
<b>Tổng</b>	<b>17,5%</b>	<b>Tổng</b>	<b>9,75%</b>

Bảng 7.3. Tỷ lệ phần trăm (%) giữa các khoản mục có quan hệ trực tiếp và chặt chẽ với doanh thu

Cứ 1 đồng doanh thu tiêu thụ sản phẩm tăng lên thì phải đầu tư 0,175 đồng vốn cho sản phẩm tài sản, nhưng cứ 1 đồng doanh thu tăng lên thì doanh nghiệp chiếm dụng

đương nhiên 0,0975 tỷ đồng (nguồn vốn phát sinh tự động).

Vậy thực chất một đồng doanh thu tăng lên chỉ cần tự bổ sung:

$$0,175 - 0,0975 = 0,0775 \text{ đồng vốn}$$

Vậy nhu cầu vốn cần bổ sung thêm cho năm kế hoạch (năm N) là:

$$(10.000 \times 150\% - 10.000) \times 0,0775 = 387,5 \text{ triệu}$$

Nếu doanh nghiệp phần đầu giữ nguyên tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu như năm N-1 thì lợi nhuận trước thuế của năm N là:  $10.000 \times 6\% = 600$  triệu

Lợi nhuận sau thuế là:  $600 \times 75\% = 450$  triệu

Lợi nhuận dùng để đầu tư (bổ sung vốn) là:  $450 \times 60\% = 270$  triệu

Như vậy nhu cầu tăng vốn ở năm kế hoạch (năm N) là 387,5 triệu, doanh nghiệp đã dùng phần lợi nhuận 270 triệu để đầu tư số còn lại là  $387,5 \text{ triệu} - 270 \text{ triệu} = 117,5$  triệu doanh nghiệp phải huy động từ bên ngoài (từ nguồn vốn khác).

### **CÂU HỎI HƯỚNG DẪN ÔN TẬP, THẢO LUẬN**

**Câu 1.** Nêu các căn cứ lập kế hoạch kinh doanh?

**Câu 2.** Vì sao phải xây dựng định mức tiêu dùng nguyên, nhiên, vật liệu cho sản xuất?

**Câu 3.** Nêu phương pháp xác định các chỉ tiêu phản ánh kết quả, hiệu quả của áp dụng khoa học- công nghệ tiên tiến?

**Câu 4.** Nêu cách xác định số lượng công nhân sản xuất chính?

**Câu 5.** Nêu trình tự lập kế hoạch khấu hao tài sản cố định?

**Câu 6.** Trình bày các phương pháp xác định nhu cầu vốn lưu động?

### **BÀI TẬPỨNG DỤNG**

**Bài 1:** Công ty Hải Đăng chuyên chế biến hạt điều xuất khẩu. Để đảm bảo sản xuất liên tục vụ thu hoạch năm nay công ty đã mua dự trữ được 47.700 tấn nguyên liệu – hạt điều. Hãy tính số ngày dự trữ theo mùa của công ty nếu bình quân một ngày đem chế biến được 293 tấn và hệ số tồn thất là 7%.

**Bài 2:** Do cải tiến tổ chức cung cấp vật tư nên thời gian dự trữ bảo hiểm để sản xuất không bị ảnh hưởng bởi các biến động đột xuất giảm từ 5 ngày xuống 2,5 ngày. Tính lượng bông tiết kiệm trong dự trữ bảo hiểm nếu lượng bông cần dùng bình quân một ngày đêm là 6,5 tấn.

**Bài 3:** Một công ty cơ khí có 10 máy tiện, 6 máy bào, 5 máy khoan, 3 máy phay, 2 máy sọc, 3 máy doa, 8 máy mài. Các máy đều làm việc theo chế độ 305 ngày trong mỗi năm, mỗi ngày 2 ca, mỗi ca 8 giờ. Nhiệm vụ kế hoạch sản lượng đối với các nhóm máy như sau:

- nhóm máy tiện : 50.547 giờ - máy.

- nhóm máy bào: 25.920 giờ - máy.
- nhóm máy khoan: 22.847 giờ - máy.
- nhóm máy phay: 15.807 giờ - máy.
- nhóm máy sọc: 11.524 giờ - máy.
- nhóm máy doa: 11.539 giờ - máy.
- nhóm máy mài: 40.687 giờ - máy.

**Yêu cầu:** Hãy lên biểu cân đối nhiệm vụ kế hoạch sản lượng với khả năng của máy móc thiết bị của công ty. Biết rằng thời gian ngưng máy để sửa chữa của 1 máy tiện trong năm là 60 giờ - máy; của 1 máy bào là 80 giờ - máy; của 1 máy khoan là 70 giờ - máy; của 1 máy phay là 90 giờ - máy; của 1 máy sọc là 60 giờ - máy; của 1 máy doa là 72 giờ - máy; và của 1 máy mài là 82 giờ máy.

Nhận xét kết quả tính toán cân đối, nêu những biện pháp cần thiết để bảo đảm hoàn thành kế hoạch sản xuất, đồng thời tận dụng được khả năng của máy móc thiết bị.

**Bài 4:** Tài liệu về thời gian gia công sản phẩm và tình hình về thiết bị của một doanh nghiệp trong năm kế hoạch như sau:

***Thời gian gia công 1 sản phẩm trên các máy***

Loại sản phẩm	Sản lượng (chiếc)	Máy tiện (Giờ)	Máy phay (Giờ)	Máy khoan (Giờ)	Máy mài (Giờ)
A	4000	10	4	4	2
B	3500	5	2	5	2
C	3000	6	3	4	2

***Tình hình thiết bị***

Máy	Số lượng hiện có	Thời gian ngưng sửa chữa so với chế độ (%)
Tiện	35	15
Phay	15	10
Khoan	16	10
Mài	7	15

***Yêu cầu:***

1. Tính tổng giờ máy làm việc có hiệu quả của từng loại máy?
2. Tính tổng số giờ máy làm việc theo kế hoạch thực hiện nhiệm vụ sản xuất?
3. Tính tổng số máy cần theo kế hoạch?

4. Tính tổng số máy cần bổ sung trong năm kế hoạch, xác định rõ thời điểm cần bổ sung?

5. Trong trường hợp Doanh nghiệp không đủ điều kiện để bổ sung thêm thiết bị. Anh (chị) cho biết phương án xử lý vấn đề đó?

**Bài 5:** Cho tài liệu về tình hình thiết bị và thời gian sử dụng thiết bị gia công sản phẩm như sau:

TT	Máy	Giá mua máy (Triệu đồng)	Chi phí vận chuyển lắp đặt (Triệu đồng)	Số máy đầu năm	Số máy tăng trong năm	Tháng tăng
	Tiện	45	6	50	4	2
	Phay	60	7	25	-	-
	Khoan	20	4	20	5	3
	Mài	10	2	10	2	5

**Tổng số thời gian gia công sản phẩm trên các máy**

Đơn vị tính: giờ

TT	Sản phẩm	Máy tiện	Máy phay	Máy khoan	Máy mài
1	A	80000	32000	32000	16000
2	B	35000	14000	35000	7000
3	C	33000	15000	18000	6000

**Yêu cầu:** 1. Tính số vốn cố định bổ sung cho một thiết bị tăng trong năm?

2. Lập kế hoạch khấu hao thiết bị, biết tỷ lệ khấu hao là 15%

3. Phân bổ số tiền khấu hao thiết bị cho từng loại sản phẩm.

**Bài 6:** Một công ty có sản lượng kế hoạch trong năm tính theo định mức lao động là 114.000 ngày– người. Công nhân làm việc theo chế độ ngày 1 ca, mỗi ca 8 giờ. Trong năm được nghỉ lễ, tết theo quy định của Nhà nước, nghỉ phép bình quân 1 người 13 ngày và mỗi tuần nghỉ 1 ngày chủ nhật. Hãy tính số công nhân sản xuất và tổng số công nhân viên của công ty. Biết rằng tỷ lệ (%) lao động gián tiếp là 12% trong tổng số công nhân viên.

## **CHƯƠNG 8**

### **KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC**

#### **MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG**

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Bản chất của kiểm tra, đánh giá chiến lược;
- Các nội dung trong quá trình kiểm tra, đánh giá chiến lược.

#### **NỘI DUNG CHƯƠNG**

##### **8.1. BẢN CHẤT CỦA KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC**

Quản trị chiến lược là quá trình tuần hoàn liên tục. Kiểm tra, đánh giá là giai đoạn cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược đã diễn ra trước đó, song nó đồng thời là giai đoạn đầu- giai đoạn cung cấp thông tin cho quá trình hoạch định chiến lược trong tương lai. Chính vì vậy, đánh giá chiến lược của thời kỳ trước có ảnh hưởng to lớn đến chất lượng của chiến lược thời kỳ sau. Nói cách khác, về bản chất, kiểm tra, đánh giá chiến lược luôn có mặt ở mọi chức năng quản lý, mọi khâu của quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Quản trị chiến lược là chức năng độc lập của quản trị doanh nghiệp. Vì chiến lược kinh doanh luôn phải đối đầu với môi trường rất năng động, thay đổi nhanh chóng và khắc nghiệt, nên kiểm tra, đánh giá chiến lược luôn được coi là có tầm quan trọng rất lớn.

Từ trước cho đến nay đã tồn tại nhiều quan điểm khác nhau về mô hình quản trị chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Điểm chung nhất là mọi mô hình quản trị chiến lược đều khẳng định công tác kiểm tra và đánh giá là một hoạt động không thể thiếu được. Tuy nhiên, trong nhiều mô hình các tác giả coi kiểm tra và đánh giá chiến lược kinh doanh là giai đoạn cuối cùng của quản trị chiến lược. Xét trên cả hai phương diện lý thuyết và thực tiễn thì việc phân định các giai đoạn quản trị chiến lược kinh doanh chỉ mang tính chất tương đối, thực chất kiểm tra và đánh giá chiến lược kinh doanh phải được thực hiện trong mọi giai đoạn quản trị chiến lược; có hoạt động kiểm tra và đánh giá quá trình hình thành chiến lược và cũng có hoạt động kiểm tra và đánh giá quá trình thực hiện chiến lược. Kiểm tra với tư cách là một chức năng của hoạt động quản trị hoàn toàn không tách rời mà luôn luôn gắn liền với các chức năng quản trị khác. Chính sự gắn liền chức năng kiểm tra với các chức năng quản trị khác đã làm cho hoạt động kiểm tra tiến hành một cách liên tục. Suy cho cùng thì mục tiêu của hoạt động kiểm tra trong quản trị chiến lược là phương án chiến lược kinh doanh có phù hợp với hoàn cảnh môi trường hay không và việc triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh có diễn ra đúng như nó cần phải diễn ra hay không? Đồng thời không phải chỉ đánh giá mà điều quan trọng là đưa ra được các giải pháp điều chỉnh khi thấy cần thiết.

**\* Yêu cầu đối với kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh**

*- Phải phù hợp với đối tượng kiểm tra và phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quản trị chiến lược*

Hoạt động kiểm tra chỉ có thể đạt các mục tiêu đặt ra khi nó được tiến hành phù hợp với đối tượng kiểm tra. Sự phù hợp phải thể hiện ở việc xác định nội dung, tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá trên cơ sở đòi hỏi của đối tượng đánh giá. Các doanh nghiệp có quy mô khác nhau, hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau, sẽ chịu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường kinh doanh cũng khác nhau. Cũng chính vì lẽ đó nội dung và phương pháp xây dựng chiến lược ở các doanh nghiệp cũng không giống nhau. Doanh nghiệp có quy mô lớn, chịu ảnh hưởng lớn của rất nhiều yếu tố thuộc môi trường kinh doanh cả trong nước và ngoài nước sẽ phải thực hiện việc đánh giá và phán đoán môi trường phức tạp hơn nhiều so với một doanh nghiệp có quy mô nhỏ hơn, hoạt động kinh doanh chủ yếu trong phạm vi một thị trường hẹp nào đó. Điều đó cũng dẫn đến hoạt động kiểm tra, đánh giá ở các doanh nghiệp có quy mô khác nhau, ở các lĩnh vực kinh doanh khác nhau là không giống nhau.

Để đánh giá chính xác phải dựa trên quan điểm đánh giá đối tượng ở trạng thái động, xác định xu thế phát triển của đối tượng đánh giá có tính đến những biến động có thể của môi trường kinh doanh. Điều này là đặc biệt quan trọng đối với đánh giá chiến lược kinh doanh vì đánh giá chiến lược kinh doanh thường gắn với khoảng thời gian dài. Các số liệu phản ánh thời điểm không thể có giá trị đại diện được cho cả quá trình phát triển của đối tượng.

*- Hoạt động kiểm tra phải đảm bảo tính linh hoạt*

Trong điều kiện môi trường kinh doanh thường xuyên biến động, tính linh hoạt là điều kiện đảm bảo kết quả và hiệu quả của công tác kiểm tra. Để đảm bảo tính linh hoạt doanh nghiệp phải biết kết hợp ngay trong kế hoạch kiểm tra của mình hình thức kiểm tra định kì và kiểm tra bất thường; đồng thời, điều này phải được triển khai trong thực tiễn.

Trong kế hoạch kiểm tra, hình thức kiểm tra bất thường không xác định được cụ thể về số lần, đối tượng, nội dung cũng như phương pháp kiểm tra cụ thể mà chỉ xác định các tiêu chuẩn “giới hạn” cho từng đối tượng. Nếu trong tổ chức thực hiện các tiêu chuẩn đã vượt qua các “giới hạn” xác định sẽ phải tiến hành kiểm tra với đối tượng, nội dung cũng như phương pháp kiểm tra cụ thể phù hợp.

*- Kiểm tra phải đảm bảo tính lường trước*

Đảm bảo tính lường trước của kiểm tra chính là việc hướng các đánh giá kiểm tra vào tương lai. Điều quan trọng mà các nhà quản trị doanh nghiệp mong muốn là có được hệ thống kiểm tra có thể cho biết sẽ có những vấn đề mới nảy sinh nếu ngay từ lúc kiểm tra họ không tiến hành những điều chỉnh cần thiết. Để đảm bảo tính lường trước của kiểm tra phải biết sử dụng những phương pháp thu thập, xử lí và sử dụng số liệu hiện đại. Nếu

chỉ dựa vào phương pháp đánh giá truyền thống trên cơ sở các số liệu thống kê hạch toán dễ dẫn đến các đánh giá theo xu hướng phát triển tĩnh, không thích hợp với sự biến động nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện nay.

*- Kiểm tra phải tập trung vào những điểm thiết yếu*

Kiểm tra tập trung vào những điểm thiết yếu có nghĩa là không tiến hành kiểm tra như nhau đối với mọi đối tượng cũng như đối với mọi nhân tố tác động đến đối tượng. Kiểm tra tập trung vào những điểm thiết yếu cũng có nghĩa là biết tập trung hoạt động kiểm tra vào những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa nhất đối với chiến lược kinh doanh cũng như các kế hoạch triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh. Trong quá trình vận động, các yếu tố khác nhau của cả môi trường bên ngoài và môi trường bên trong đều biến đổi không ngừng, đặc biệt là sự thay đổi của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Sự biến động của các yếu tố đó hoàn toàn không giống nhau về cả xu thế, tốc độ cho nên công tác dự đoán không phải lúc nào cũng đem lại kết quả đúng như sự vận động của các nhân tố đó. Khi tiến hành kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh hoặc các kế hoạch triển khai chiến lược, người làm công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược phải biết hướng sự tập trung vào những nhân tố có tác động mạnh mẽ đến chiến lược kinh doanh (kế hoạch triển khai chiến lược) cũng như những nhân tố có sự biến động chệch khỏi xu thế đã dự đoán đáng kể. Người làm công tác kiểm tra có thể sử dụng phương pháp loại trừ để xác định cần tập trung vào những nhân tố, những mục tiêu hoặc chỉ tiêu nào có khác biệt lớn.

Có những nhân tố tuy sự thay đổi không nhiều so với dự đoán chiến lược kinh doanh nhưng vì những nhân tố này có tác động lớn đến các mục tiêu chiến lược kinh doanh hoặc chiến thuật nên lại không được phép bỏ qua khi tiến hành kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp .

Thực hiện tập trung vào những điểm yếu khi kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh là hoàn toàn cần thiết bởi làm được điều đó không chỉ giảm nhẹ khối lượng công việc kiểm tra, đánh giá mà còn tập trung vào những nỗ lực vào giải quyết những vấn đề cần thiết nên đem lại hiệu quả và kết quả cao đối với công việc.

## **8.2. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC**

Để đánh giá chiến lược cần thực hiện những công việc cơ bản sau:

- Kiểm soát những cơ sở cơ bản của chiến lược
- So sánh kết quả đạt được với mục tiêu đề ra
- Vạch ra các kế hoạch hành động đúng đắn, những biện pháp thích hợp để cải thiện tình hình.

Đi vào chi tiết quá trình kiểm tra, đánh giá chiến lược gồm các bước:

- Xác định những nội dung cần kiểm tra, đánh giá
- Đặt những tiêu chuẩn để đánh giá

- Đo lường kết quả thực hiện
- So sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn/ mục tiêu đã đề ra
- Xác định nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch
- Tìm biện pháp khắc phục

Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu những nội dung cụ thể của các bước kiểm tra, đánh giá chiến lược.

### **8.2.1. Xác định nội dung kiểm tra**

Để kiểm tra, đánh giá quá trình hình thành và thực hiện chiến lược kinh doanh cần xác định rõ nội dung cần kiểm tra, đánh giá. Có ba nội dung cơ bản cần kiểm tra, đánh giá đó là:

(1) Kiểm tra, đánh giá những chiến lược đã được hoạch định nhằm xác định mức độ thành công của việc thực hiện các chiến lược, các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Đồng thời xem xét chiến lược có còn phù hợp với môi trường hay không. Trên cơ sở đó xác định phạm vi điều chỉnh nếu cần thiết. Nội dung này bao gồm:

- Kiểm tra và đánh giá kế hoạch triển khai chiến lược đó chính là việc kiểm tra, đánh giá môi trường kinh doanh nhằm đánh giá xem môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp có thay đổi không.

Khi xác định các mục tiêu chiến lược đã dựa trên cơ sở phân tích danh mục các cơ hội môi trường có thể mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cũng như danh mục các nguy cơ của môi trường trong thời kì chiến lược sắp tới. Kiểm tra, đánh giá môi trường bên ngoài có nội dung trước hết là việc kiểm tra, đánh giá các nhân tố thuộc danh mục đó. Ngoài ra, kiểm tra, đánh giá môi trường còn phải xem xét các nhân tố nằm ngoài danh mục các nhân tố trên song ở thời điểm kiểm tra và trong tương lai có thể tác động đến hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp ở mức độ cần phải quan tâm đến. Khi kiểm tra, đánh giá môi trường bên trong phải đánh giá lại các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.

- Kiểm tra hệ thống mục tiêu chiến lược bao gồm cả hệ thống mục tiêu tổng quát và hệ thống mục tiêu của các chiến lược bộ phận. Việc đánh giá hệ thống mục tiêu chiến lược luôn luôn gắn với những điều kiện mới của môi trường. Nội dung kiểm tra, đánh giá kế hoạch chiến lược chủ yếu tập trung vào môi trường bên ngoài doanh nghiệp vì trong khoảng thời gian dài các nhân tố bên ngoài thường thay đổi nhanh chóng và có thể xuất hiện nhiều bất ngờ ngoài dự kiến.

(2) Kiểm tra, đánh giá khâu quản lý hay kiểm tra, đánh giá quá trình tổ chức thực hiện chiến lược, có nghĩa là xác định mức độ thực hiện các mục tiêu nhằm thúc đẩy các bộ phận trong tổ chức và toàn bộ hệ thống tích cực hoạt động và hoạt động hiệu quả để hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Việc kiểm tra này bao gồm kiểm tra tình hình thực hiện các mục tiêu ngắn hạn; mục tiêu của các phòng ban, bộ phận; các chính sách và tình

hình thực hiện các chính sách; tình hình và kết quả của việc phân bổ các nguồn lực.

(3) Kiểm tra đánh giá khâu tác nghiệp nhằm xác định thành tích của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Các yếu tố cần kiểm tra, đánh giá có thể được chia thành 2 nhóm lớn: nhân lực và vật lực (tiền bạc, vật tư, các nguồn cung cấp, thông tin và máy móc thiết bị...). Mỗi yếu tố được kiểm tra trên bốn phương diện: số lượng, chất lượng, thời gian và chi phí. Ví dụ: để đánh giá thành tích cá nhân của một thành viên trong tổ chức thì cần xem xét khối lượng, chất lượng công việc mà anh ta đã hoàn thành đồng thời cũng phải đánh giá những chi phí và khoảng thời gian anh ta đã bỏ ra để hoàn thành công việc đó, trên cơ sở kiểm tra có thể đánh giá được anh ta có thực hiện tốt, thực hiện hiệu quả nhiệm vụ được giao hay không.

Do các giai đoạn xây dựng và thực hiện chiến lược có đặc tính khác nhau nên phải áp dụng các nội dung kiểm tra, đánh giá linh hoạt phù hợp với đối tượng cần kiểm tra. Điều đó cũng có nghĩa là nội dung kiểm tra, đánh giá xuất phát từ nội dung chiến lược và phù hợp với nội dung của chiến lược cũng như các kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh.

### **8.2.2. Đề ra tiêu chuẩn để đánh giá**

Sau khi xác định nội dung kiểm tra, ban lãnh đạo cần định ra tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá mỗi khía cạnh thành tích. Nếu không có tiêu chuẩn để kiểm tra, đánh giá thì việc kiểm tra không thể thực hiện có hiệu quả được.

Tiêu chuẩn kiểm tra chiến lược là ranh giới để xác định chiến lược cũng như từng mục tiêu (chỉ tiêu) chiến lược (kế hoạch bộ phận của chiến lược) còn phù hợp hay phải điều chỉnh. Với ý nghĩa đó sẽ không có tiêu chuẩn chung cho mọi nội dung kiểm tra của doanh nghiệp mà phải sử dụng nhiều loại tiêu chuẩn khác nhau, nội dung kiểm tra nào phải có tiêu chuẩn phù hợp với nó.

Tùy theo từng nhân tố đánh giá, mục tiêu hay chỉ tiêu đánh giá là định tính hay định lượng mà các tiêu chuẩn đưa ra cũng mang tính chất định tính hay định lượng.

#### *\* Tiêu chuẩn định tính*

Các tiêu chuẩn định tính là các tiêu chuẩn không thể hiện được dưới dạng các số đo vật lý hoặc tiền tệ. Đặc điểm hoạt động kinh doanh dẫn tới trong nhiều hoạt động không thể xác định được cụ thể kết quả của các hoạt động đó bằng các đơn vị thông thường. Tiêu chuẩn đưa ra để đánh giá các hoạt động đó mang tính chất định tính. Do các đặc điểm đã nêu của các tiêu chuẩn kiểm tra có thể thấy rằng càng ở tầm bao quát bao nhiêu và càng xét trong khoảng thời gian dài bao nhiêu thì tính chất định tính của tiêu chuẩn đánh giá càng biểu hiện rõ bấy nhiêu. Các tiêu chuẩn định tính cần đảm bảo:

- Tính nhất quán: Chiến lược đưa ra đòi hỏi phải có sự phù hợp với cấu trúc, chiến lược mới nhưng cấu trúc cũ hay ngược lại thì chiến lược được xem xét là không nhất quán. Bên cạnh đó, chiến lược thực hiện phải đảm bảo mang lại lợi ích cho tất cả các bộ

phận trong doanh nghiệp, tránh tình trạng thành công của bộ phận này dẫn tới thất bại của bộ phận khác. Và chiến lược phải thống nhất với mục tiêu, đường lối và chính sách mà doanh nghiệp đang theo đuổi.

- Tính phù hợp: Được đo lường bằng mức độ chiến lược được xem xét đưa ra các phản ứng phù hợp với những thay đổi xảy ra ở môi trường ngoài và trong của doanh nghiệp.

- Tính khả thi: Việc kiểm tra chiến lược phải xem xét tới vấn đề doanh nghiệp có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện chiến lược đề ra hay không.

*\* Tiêu chuẩn định lượng*

Các tiêu chuẩn định lượng phải đảm bảo tính đa dạng và gắn với lĩnh vực và nội dung kiểm tra.

Nếu các nhân tố, chỉ tiêu, mục tiêu được đo bằng các đơn vị đo lường vật lý và do đó các tiêu chuẩn xác định đánh giá chúng cũng được đo lường bằng các đơn vị đo lường vật lý thì còn có thể gọi chúng là các tiêu chuẩn vật lý. Nếu chúng được đo bằng đơn vị tiền tệ thì tùy từng loại tiêu chuẩn mà người ta có thể gọi là tiêu chuẩn chi phí (nếu phản ánh chi phí kinh doanh), tiêu chuẩn thu nhập (nếu phản ánh doanh thu và các khoản thu nhập khác của doanh nghiệp hay từng bộ phận doanh nghiệp) hoặc tiêu chuẩn vốn (nếu phản ánh đầu tư của doanh nghiệp).

Tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá chiến lược gồm nhiều loại rất đa dạng, song dù thuộc tiêu chuẩn nào, khi sử dụng vào công tác kiểm tra, đánh giá chúng đều có tính chất chung sau:

- Tính cụ thể của tiêu chuẩn: tiêu chuẩn đề ra phải rõ ràng, phải gắn với không gian và thời gian xác định. Nếu các mục tiêu chiến lược, chương trình và kế hoạch càng cụ thể bao nhiêu thì các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá càng phải rõ ràng và cụ thể bấy nhiêu. Nếu chưa có chỉ tiêu cụ thể trong khi hoạch định chiến lược thì khi kiểm tra chúng ta cần cụ thể chúng. Các tiêu chuẩn càng cụ thể càng tạo điều kiện thuận lợi cho kiểm tra và đánh giá chiến lược, do đó các kết quả kiểm tra và đánh giá chiến lược càng có độ tin cậy cao.

- 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, vì vậy cần phải có các tiêu chuẩn thay thế để kiểm tra và đánh giá. Các tiêu chuẩn thay thế cần phải được đề ra khi kết quả thực hiện đạt được không thể định lượng một cách trực tiếp. Các tiêu chuẩn thay thế giúp quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược được toàn diện và có căn cứ hơn. Ví dụ có thể ấn định các tiêu chuẩn để đánh giá mức độ thực hiện nghĩa vụ đối với xã hội dưới dạng số tiền cụ thể chi dùng cho các mục đích từ thiện hoặc số người có hoàn cảnh khó khăn được công ty giải quyết việc làm.

- Sự sai lệch và mức sai lệch cho phép: khi đặt ra các tiêu chuẩn kiểm tra cũng cần

dự kiến mức giới hạn sai lệch cho phép. Vì kết quả thực tế đạt được ít khi chính xác hoàn toàn so với kế hoạch đề ra nên cần có giới hạn sai lệch này. Mức giới hạn sai lệch cho phép là mức độ khác biệt giữa kết quả thực hiện và chỉ tiêu kế hoạch đề ra mà kết quả thực hiện vẫn được coi là phù hợp với kế hoạch đề ra ban đầu.

### **8.2.3. Đo lường kết quả đạt được**

Đánh giá chiến lược kinh doanh phải nhằm trả lời các câu hỏi chủ yếu là: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có còn phù hợp với môi trường kinh doanh không. Nếu phải điều chỉnh thì phải điều chỉnh toàn bộ chiến lược kinh doanh hay chỉ cần điều chỉnh các chiến lược kinh doanh bộ phận. Nếu không điều chỉnh thì hình ảnh cạnh tranh mới của doanh nghiệp sẽ như thế nào.

Sau khi đã xây dựng được các chỉ tiêu xác đáng, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống các thước đo và tổ chức giám sát nhằm mục đích đánh giá việc thực hiện mục tiêu của các cấp trong doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, đo lường các kết quả là một nhiệm vụ rất khó khăn, nhất là khi doanh nghiệp có nhiều hoạt động khác nhau. Việc đo lường một số chỉ tiêu định lượng có thể là dễ dàng, tuy nhiên sẽ khó khăn và cần thời gian dài hơn với chỉ tiêu định tính. Điều đó đòi hỏi phải sử dụng các công cụ kiểm tra phù hợp với tính đặc thù của từng bộ phận cũng như từng doanh nghiệp.

Về nguyên tắc, để kiểm tra các điều kiện tiền đề có thể sử dụng mọi công cụ được sử dụng trong phân tích chiến lược kinh doanh như các hệ thống chẩn đoán sớm, kỹ thuật sơ đồ... Các công cụ thích hợp được sử dụng như kiểm toán, kiểm tra đối chiếu... Kiểm tra quá trình thực hiện được thực hiện nhờ rất nhiều loại công cụ thích hợp với từng lĩnh vực hoạt động cụ thể.

Đánh giá chiến lược kinh doanh càng đảm bảo tính thường xuyên bao nhiêu càng cho phép dễ dàng theo dõi và càng kịp thời thực hiện các điều chỉnh cũng như càng sớm hình thành, bổ sung các điều kiện cần thiết để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh bấy nhiêu. Có thể dùng phương pháp đánh giá cuốn chiếu trong xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh: định kì hàng năm đánh giá lại chiến lược kinh doanh để kịp thời bổ sung, điều chỉnh trước khi xây dựng kế hoạch năm tới.

Đối với kiểm tra bất thường cần quan tâm trước hết đến những quy định sự biến động môi trường đến mức nào thì phải kiểm tra, đánh giá lại chiến lược kinh doanh và sự biến động đến mức nào thì phải kiểm tra, đánh giá lại các kế hoạch triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh.

Ngân sách (kế hoạch tài chính) là công cụ quan trọng phục vụ công tác kiểm tra. Ngân sách là kế hoạch triển vọng về hoạt động của công ty và là phương tiện quan trọng cung cấp cho lãnh đạo các thông tin cần thiết cho việc đánh giá kết quả. Ngân sách được lập trước mỗi kỳ kế toán và được dùng để theo dõi kết quả hoạt động một cách liên tục. Bất kỳ sự sai lệch nào giữa kế hoạch đề ra và kết quả đạt được trong thực tế đều cần

được phân tích. Các loại ngân sách chủ yếu bao gồm: ngân quỹ tiền mặt, ngân sách về vốn đầu tư, dự kiến doanh số bán hàng, giá trị hàng mua, tồn kho, dự tính các chi phí...

**Các phương pháp đo lường kết quả hoạt động:** Việc lựa chọn phương pháp thích hợp để đo lường kết quả đạt được đương nhiên phải dựa trên yếu tố thành tích cần đánh giá. Nếu tiêu chuẩn để đánh giá thành tích được đề ra một cách đúng đắn thì nó tạo điều kiện dễ dàng cho việc xác định phương pháp đo lường tương ứng. Sau đây là một số phương pháp đánh giá kết quả:

- Theo các chỉ tiêu marketing: phân tích doanh số bán hàng, phân tích thị phần, phân tích tỷ lệ chi phí marketing trên doanh số bán ra, tìm hiểu thái độ của khách hàng (khách hàng, đại lý và các đối tượng tham gia các hệ thống marketing khác) qua đó thu được các chỉ số quan trọng về chất, phản ánh sự phát triển của khách hàng, phân tích hiệu quả của các lực lượng bán hàng, công tác quảng cáo, khuyến mại, phân phối bán hàng.

- Theo các chỉ tiêu về nhân lực: các chỉ tiêu về sản xuất (số lượng, chất lượng của sản lượng), đánh giá về con người (số lần nghỉ việc, đi muộn, số lần để xảy ra sự cố và mức độ tăng lương), quan điểm nhận thức của công nhân viên.

- Theo các chỉ tiêu đánh giá kết quả sản xuất: nguyên vật liệu (số lượng, chất lượng), tiến độ sản xuất, giá thành.

- Thanh tra: công tác kiểm tra còn bao gồm việc đánh giá và thanh tra định kỳ ở cấp bộ phận chức năng. Thanh tra là kiểm tra một cách có hệ thống các bộ phận cấu thành của bộ phận chức năng. Nhiệm vụ của việc thanh tra là làm rõ mặt yếu kém, các vấn đề vướng mắc, tồn tại và các cơ hội tiềm năng.

#### **8.2.4. So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra**

Bước so sánh này sẽ cho phép các nhà lãnh đạo biết được các hoạt động đang tiến triển như thế nào so với mục tiêu đã định, các hoạt động của doanh nghiệp có đi chệch mục tiêu hay không và nếu có thì sai lệch đến mức nào. Khi nào kết quả thực sự nằm trong giới hạn kiểm soát trên và dưới, và nếu không thấy có xu hướng xấu, nhà quản trị phải có thể yên tâm. Nếu kết quả vượt quá giới hạn hay xu hướng tiêu cực nổi lên trong giới hạn, nhà quản trị phải có biện pháp khắc phục kịp thời.

#### **8.2.5. Tìm nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch**

Trong trường hợp các kết quả thực hiện vượt quá những đòi hỏi của mục tiêu, chúng ta có thể giải thích rằng do mục tiêu đề ra là quá thấp so với năng lực của doanh nghiệp, hoặc là do trong quá trình thực hiện chiến lược doanh nghiệp đã huy động được những năng lực đặc biệt hoặc đã nắm bắt được những cơ hội không được dự tính trước đó. Và như vậy thì doanh nghiệp có thể nâng cao mục tiêu trong thời gian tới.

Trong trường hợp các kết quả hoạt động thấp hơn mục tiêu và tiêu chuẩn đề ra, nguyên nhân có thể là hiệu quả hoạt động thực sự quá thấp so với năng lực của doanh

nghiệp, khi đó các nhà lãnh đạo cần xem xét các biện pháp điều chỉnh nhằm cải thiện hiệu quả của hoạt động. Chẳng hạn trong trường hợp bộ phận bán hàng không đạt chỉ tiêu doanh thu thì lý do có thể là do nhân viên bán hàng không tích cực hoặc không đủ năng lực so với yêu cầu của công việc. Một nguyên nhân khác cần phải quan tâm trong trường hợp này là do tác động khách quan của các yếu tố bên ngoài, chẳng hạn do suy thoái kinh tế nên gây ra tình trạng sản phẩm tiêu thụ chậm hơn so với dự kiến.

Tuy nhiên, chúng ta cũng không nên loại trừ những nguyên nhân chủ quan có thể là nguồn gốc của sự sai lệch này, đó là việc doanh nghiệp ấn định các mục tiêu quá cao so với các phương tiện mà doanh nghiệp có thể huy động, trong trường hợp này thì mục tiêu của doanh nghiệp đề ra là không xác đáng và cần phải xem xét lại.

#### **8.2.6. Tìm các biện pháp khắc phục**

Trên cơ sở kết luận của đánh giá chiến lược kinh doanh, nhà quản trị sẽ tiến hành xem xét sự cần thiết của việc điều chỉnh chiến lược. Nếu như thật sự cần thiết, phải thực hiện những điều chỉnh ngay nhằm thay đổi nhiều hoặc ít những mục tiêu (chỉ tiêu) của chiến lược kinh doanh. Những điều chỉnh còn liên quan cả đến các giải pháp nhằm thực hiện được các mục tiêu (chỉ tiêu) đã xác định.

Về bản chất, công tác điều chỉnh chiến lược kinh doanh phải được tiến hành theo các nguyên tắc, phương pháp và sử dụng các phương tiện, công cụ cần thiết trong hoạch định chiến lược. Trong thực tế, thực hiện hoạt động điều chỉnh không nhất thiết phải là các chiến lược kinh doanh hiện hành sẽ bị huỷ bỏ mà có thể chỉ là những điều chỉnh cần thiết trong cấu trúc của tổ chức, điều chỉnh nhiệm vụ kinh doanh hoặc sửa đổi các mục tiêu, đề ra các chủ trương, chính sách mới,... Tùy theo kết luận của kiểm tra, đánh giá chiến lược mà có điều chỉnh chiến lược kinh doanh hoặc điều chỉnh các kế hoạch triển khai chiến lược. Trong điều chỉnh chiến lược có thể có điều chỉnh chiến lược kinh doanh, tức điều chỉnh từ hệ thống mục tiêu tổng quát; điều chỉnh từng bộ phận chiến lược kinh doanh, điều chỉnh các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh. Điều chỉnh các kế hoạch triển khai trung hạn, ngắn hạn cũng như điều chỉnh kế hoạch tác nghiệp bao gồm điều chỉnh các mục tiêu kế hoạch cho phù hợp với các mục tiêu chiến lược kinh doanh và phần đã thực hiện và điều chỉnh các giải pháp nhằm thực hiện các chỉ tiêu đã điều chỉnh.

Thực tế, không doanh nghiệp nào có thể tồn tại như một hòn đảo, không doanh nghiệp nào có thể thoát khỏi sự đổi thay. Thực hiện những hoạt động điều chỉnh là cần thiết để giữ doanh nghiệp vươn đến những mục tiêu. Các điều chỉnh này có thể được thực hiện ở quy mô bộ phận đến quy mô toàn doanh nghiệp, có thể đi từ các biện pháp cụ thể cho từng giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh đến việc thay đổi cơ cấu của toàn doanh nghiệp.

Sau khi đã đánh giá và so sánh các kết quả với mục tiêu, tìm kiếm nguyên nhân của các sai lệch, nếu các nhà lãnh đạo quyết định bắt đầu điều chỉnh, họ có hai hướng giải quyết:

- Trường hợp nguyên nhân là do hiệu quả hoạt động thấp dẫn đến không thực hiện được mục tiêu, các nhà lãnh đạo có thể thay đổi hệ thống kiểm soát hiện tại, thay đổi hệ thống đo lường và đánh giá kết quả của các bộ phận, các cá nhân nhằm nâng cao hiệu quả của mỗi đối tượng trên. Chẳng hạn, để thực hiện mục tiêu doanh thu cho một điểm bán hàng thì chúng ta nên thay thước đo đánh giá là thời gian có mặt của nhân viên bằng doanh thu/ngày/nhân viên. Các điều chỉnh này được gọi là điều chỉnh trực tiếp trên hệ thống.

- Trường hợp nguyên nhân là do tính không xác đáng của mục tiêu so với phương tiện, giải pháp thích hợp sẽ là điều chỉnh lại mục tiêu cho phù hợp với năng lực thực sự của doanh nghiệp và của các bộ phận. Biện pháp này được gọi là điều chỉnh trên hệ thống mục tiêu.

Như vậy, về bản chất, các biện pháp điều chỉnh có thể được thực hiện trên các phương tiện, tức là trên hệ thống kiểm soát hiện tại, hoặc trên mục tiêu, tức là các tiêu chuẩn và chỉ tiêu đánh giá.

Một vấn đề quan trọng nữa là sau khi thực hiện điều chỉnh chiến lược, nhà quản trị phải tiến hành đánh giá tác động của điều chỉnh chiến lược để đảm bảo việc điều chỉnh mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

### **CÂU HỎI HƯỚNG DẪN ÔN TẬP, THẢO LUẬN**

**Câu 1.** Bản chất của kiểm tra, đánh giá chiến lược là gì? Tại sao kiểm tra, đánh giá không chỉ là khâu cuối cùng mà còn phải thực hiện xuyên suốt trong quá trình quản trị chiến lược?

**Câu 2.** Để thực hiện tốt quá trình kiểm tra, đánh giá chiến lược, cần phải đảm bảo các yêu cầu gì? Liên hệ thực tế với công việc học tập của bạn?

**Câu 3.** Các bước tiến hành hoạt động kiểm tra, đánh giá chiến lược của doanh nghiệp? Hãy xây dựng một quy trình kiểm tra, đánh giá hoạt động mà bạn quan tâm?

**Câu 4.** Vì sao nói: không có kiểm tra, đánh giá thì không có quản trị chiến lược?

### **BÀI TẬP ỨNG DỤNG**

Nghiên cứu tình huống sau:

#### **Công ty Holiday**

Vào những năm 1970, những người sáng lập công ty Holiday Inns nhận thấy rằng rất nhiều người đi xe ô tô có nhu cầu nghỉ ngơi dọc đường trên các xa lộ liên bang của Mỹ. Vào thời điểm đó, những nhà nghỉ (motel) bên đường thường tương đối nhỏ, đắt tiền, và các dịch vụ thì quá tồi. Đó là một nhu cầu chưa được thỏa mãn. Công ty Holiday Inns đã phát triển một hệ thống rộng khắp các motel với các tiêu chuẩn thống nhất là mỗi motel đều có điều hòa nhiệt độ, tủ lạnh, trang bị đồ gỗ tối thiểu, các dịch vụ với giá phải chăng. Với chiến lược đó, vào những năm 1980 Công ty đã có hơn 1000 Motel hoạt động

hiệu quả và công suất sử dụng phòng trung bình là 80%, ý tưởng “tiện nghi cho số đông” đã đi vào thực tế.

Nhưng vào cuối những năm 1980 sang đầu thập niên 90, việc kinh doanh của công ty Holiday Inns sa sút nghiêm trọng. Trong ngành kinh doanh dịch vụ nhà nghỉ xuất hiện thêm những đối thủ cạnh tranh mới. Công ty Hyatt nhắm vào phần trên cùng của thị trường với những Mototel có chất lượng và dịch vụ “đẳng cấp” và tất nhiên giá thuê cũng cao tương ứng. Công ty Days Inn lại nhắm vào đối tượng khách hàng có thu nhập thấp, chất lượng dịch vụ vừa phải với giá thấp, có những loại phòng cho cả gia đình với đầy đủ trang thiết bị cơ bản của một căn hộ khép kín hoặc phòng không có bếp nấu và ăn uống tự túc. Thu nhập của công ty Holiday Inns sụt giảm do tỷ lệ phòng được thuê quá thấp. Các motel của Công ty không còn khả năng sinh lời trong điều kiện cạnh tranh khắc nghiệt như vậy và có nguy cơ phải đóng cửa.

***Câu hỏi:***

1. Các chiến lược mà công ty Holiday Inns đã áp dụng trong những năm 1970-1980 có phù hợp với điều kiện của môi trường kinh doanh thời kỳ đó không?
2. Hãy đề xuất những giải pháp giúp Holiday vực lại sau những sa sút ở đầu thập kỷ 90?

## CHƯƠNG 9

### CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU

#### MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Các động cơ phát triển hoạt động kinh doanh toàn cầu của doanh nghiệp; Ưu, nhược điểm của việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa của doanh nghiệp.
- Hiểu và lựa chọn loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế để đáp ứng hai áp lực cạnh tranh trong kinh doanh toàn cầu.
- Hiểu, đánh giá và lựa chọn các phương thức tiếp cận và xâm nhập thị trường quốc tế.

#### NỘI DUNG CHƯƠNG

##### 9.1. TOÀN CẦU HÓA VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Toàn cầu hóa hiểu theo nghĩa rộng là một hiện tượng, một quá trình, một xu thế liên kết trong quan hệ quốc tế làm tăng sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiều mặt của đời sống xã hội (từ kinh tế, chính trị, an ninh, văn hóa đến môi trường,...) giữa các quốc gia.

Theo nghĩa hẹp, toàn cầu hóa là một khái niệm kinh tế chỉ quá trình hình thành thị trường toàn cầu làm tăng sự tương tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế quốc gia. Biểu hiện của toàn cầu hóa có thể dưới dạng khu vực hóa— việc liên kết khu vực và các định chế, các tổ chức khu vực. Hay cụ thể, toàn cầu hóa là quá trình hình thành và phát triển các thị trường toàn cầu và khu vực, làm tăng sự tương tác tùy thuộc lẫn nhau, trước hết về kinh tế, giữa các nước thông qua sự gia tăng các luồng giao lưu hàng hóa và nguồn lực qua biên giới giữa các quốc gia cùng với sự hình thành các định chế, tổ chức quốc tế nhằm quản lý các hoạt động và giao dịch kinh tế quốc tế.

Xu thế hội nhập và toàn cầu hóa tạo điều kiện cho các quốc gia, các doanh nghiệp mở rộng và ngày càng có thêm nhiều cơ hội kinh doanh và phát triển. Tuy nhiên, xu thế này không chỉ mang lại cho cơ hội mà cũng đặt ra cho các quốc gia, các doanh nghiệp không ít thách thức và rủi ro. Điều này đòi hỏi các quốc gia, các doanh nghiệp cần có những chính sách, những chiến lược và bước đi phù hợp để tận dụng tốt nhất các cơ hội đồng thời đối phó hiệu quả với những thách thức do quá trình toàn cầu hóa đem lại.

##### 9.1.1. Ưu, nhược điểm của việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa

###### ❖ *Ưu điểm của việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa*

Việc mở rộng hoạt động ra thị trường thế giới cho phép các công ty lớn hay nhỏ tăng tỷ lệ lợi nhuận của mình bằng các cách mà công ty thuần nội địa không có:

- Đạt mức doanh số lớn hơn từ các khả năng riêng biệt của mình: mở rộng ra thị trường thế giới giúp doanh nghiệp có thể phát huy hết năng lực sản xuất phục vụ một thị

trường rộng lớn, nhờ đó gia tăng doanh số. Ngoài ra những khả năng riêng biệt cho phép công ty đạt được hiệu quả, chất lượng, đổi mới, hoặc sự nhạy cảm với khách hàng cao hơn, với khả năng riêng biệt có giá trị này cty có thể đạt mức doanh số khổng lồ thực hiện những khả năng đó ở nước ngoài nơi các đối thủ bản địa thiếu các khả năng và sản phẩm tương tự.

- Thực hiện tính kinh tế của vị trí: Tính kinh tế của vị trí là lợi ích phát sinh từ việc phân bổ các hoạt động tạo giá trị vào vị trí tối ưu cho hoạt động ấy ở bất cứ đâu có thể trên thế giới. Một công ty thực hiện tính kinh tế của vị trí bằng việc phân tán các hoạt động sáng tạo giá trị của nó đến vị trí tối ưu để có một lợi thế cạnh tranh so với một công ty khác đang đặt toàn bộ các hoạt động sáng tạo giá trị của nó chỉ ở một vị trí.

- Tính kinh tế theo quy mô và học tập: Công nghệ là động lực toàn cầu hóa, bởi vì tính kinh tế theo quy mô cần thiết để giảm chi phí đến mức thấp nhất cần đầu tư lớn hơn so với việc chỉ đáp ứng nhu cầu trong nước. Việc phục vụ một thị trường từ một vị trí nhất định sẽ có điều kiện dịch chuyển nhanh chóng xuống phí dưới của đường cong kinh nghiệm và nhờ đó thiết lập cho mình vị thế chi phí thấp.

#### ❖ *Nhược điểm của việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa*

Mặc dù việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa mang đến nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp nhưng cũng đặt ra rất nhiều thách thức đối với họ.

- Phải chấp nhận những rủi ro thường xuyên hơn, phức tạp hơn và lớn hơn nhiều so với công ty hoạt động trên thị trường nội địa. Ví dụ: rủi ro về chính trị, luật pháp, văn hóa- xã hội tỷ giá.

- Biến động tỷ giá hối đoái, nợ nước ngoài của 1 số quốc gia quá lớn.

- Rủi ro chính trị xã hội.

- Khó khăn trong quản lý điều hành: do sự khác biệt về văn hóa, luật pháp; do sự cách biệt về địa lý; do quy mô hoạt động lớn hơn

### **9.1.2. Hai áp lực cạnh tranh trong kinh doanh toàn cầu**

Các công ty cạnh tranh trên thị trường toàn cầu đều phải đối mặt với hai áp lực lớn: áp lực giảm chi phí và áp lực thích nghi với tình hình địa phương (áp lực nội địa hóa). Các áp lực cạnh tranh này đề ra các yêu cầu trái ngược nhau. Xử lý áp lực mâu thuẫn và đối lập nhau là một thách thức mang tính chiến lược khó khăn đối với công ty, chủ yếu bởi vì sự thích nghi với địa phương có xu hướng làm tăng chi phí. Áp lực giảm chi phí yêu cầu công ty phải đặt cơ sở sản xuất ở những vị trí thuận lợi, cung cấp những sản phẩm tiêu chuẩn hóa cho thị trường toàn cầu. Tuy nhiên, đáp ứng nhu cầu địa phương đòi hỏi công ty phải có sự khác biệt trong cung cấp sản phẩm và có chiến lược marketing riêng theo từng quốc gia, như vậy hậu quả là làm tăng chi phí.

- (1) Áp lực giảm chi phí

Các công ty kinh doanh toàn cầu ngày càng nhận rõ và phải đương đầu với áp lực giảm chi phí. Áp lực này đặc biệt gay gắt trong các ngành sản xuất sản phẩm thông dụng, những thứ khó có thể tạo ra sự khác biệt ngoài giá. Nói cách khác, áp lực giảm giá đang đè nặng lên các ngành sử dụng giá làm vũ khí cạnh tranh chủ yếu. Đối với các sản phẩm thông dụng, thị hiếu và sở thích của khách hàng ở các quốc gia tương tự nhau, nếu không muốn nói là giống hệt nhau. Có thể thấy rõ điều này khi xem xét các sản phẩm: hóa chất, dầu lửa, sắt thép, đường ăn...hay những sản phẩm phục vụ nhu cầu cá nhân như máy tính xách tay, chip bán dẫn...

Áp lực giảm chi phí cũng rất gay gắt trong các ngành mà đối thủ cạnh tranh chính đặt cơ sở sản xuất kinh doanh ở các vị trí có chi phí thấp; những nơi liên tục có năng lực sản xuất thừa; những nơi khách hàng có năng lực thương lượng cao và có chi phí chuyển đổi thấp.

Để đáp ứng áp lực giảm chi phí, hiện nay hầu hết các công ty đang cố gắng hợp lý hóa các hoạt động của họ để hạ thấp chi phí và cung cấp các sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu để thực hiện tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm.

#### - (2) Áp lực thích nghi với tình hình địa phương

Các công ty hoạt động trên thị trường thế giới thường phải thay đổi chiến lược và chính sách của mình nhằm thích nghi tốt nhất với các điều kiện tại chỗ. Các nguyên nhân dẫn đến phải có sự thích nghi này là:

+ Những khác biệt về thị hiếu và sở thích giữa các thị trường nước ngoài: sự khác biệt này có thể có nguồn gốc văn hóa và lịch sử, đòi hỏi công ty phải thay đổi sản phẩm hoặc chính sách marketing cho phù hợp với những khác biệt để đáp ứng thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng địa phương. Tạo ra áp lực chuyển giao các chức năng sản xuất và marketing cho các chi nhánh ở nước ngoài (có thể thành lập các công ty con ở nhiều quốc gia và giao phó các chức năng sản xuất và marketing cho các công ty con này). Các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải thay đổi thiết kế và sản xuất sản phẩm phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng, như sản xuất ô tô kích cỡ to tại Úc, kích cỡ nhỏ hơn tại Châu Âu, hay thay đổi cách đóng gói sản phẩm khi đưa đến người tiêu dùng, như đóng gói to tại Úc và đóng gói nhỏ khi ở Nhật Bản.

+ Những khác biệt về cấu trúc hạ tầng và thói quen truyền thống : Điều này đòi hỏi các công ty phải thay đổi sản phẩm hoặc chuyển giao chức năng chế tạo và sản xuất cho các công ty con ở nước ngoài nhằm phù hợp với nhu cầu riêng biệt của từng địa phương.

+ Những khác biệt về kênh phân phối các chiến lược marketing của 1 công ty có thể phải đáp ứng các khác biệt về kênh phân phối giữa các quốc gia từ đó đòi hỏi phải giao chức năng marketing cho các công ty con ở từng địa phương. Chẳng hạn, các công

ty phải áp dụng các phương thức marketing phù hợp với từng thị trường, như quảng cáo rầm rộ trên phương tiện truyền thông ở Hoa Kỳ nhưng bán hàng cá nhân tại Brazil.

+ Những quy định của Chính phủ: các quy định của Chính phủ đòi hỏi một mức đáp ứng địa phương nhất định.

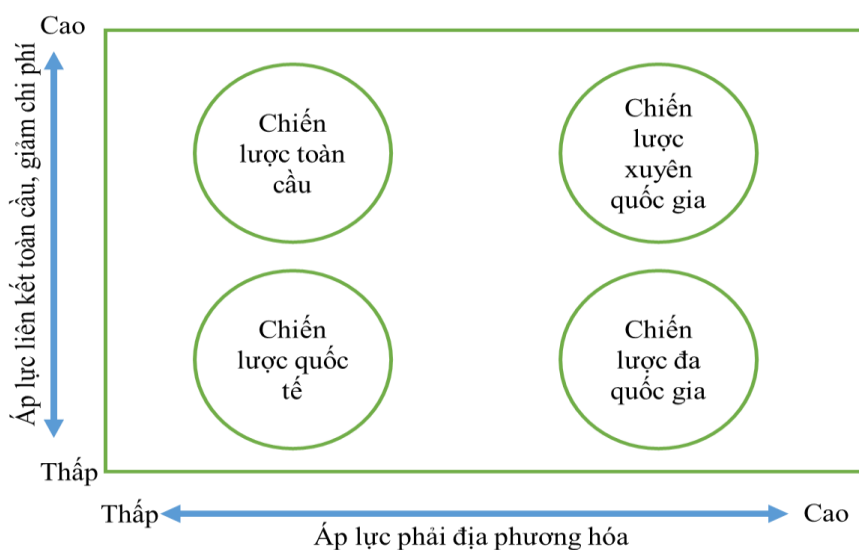
Ở Anh người lái xe ở bên trái đường, tạo nhu cầu các xe hơi có tay lái bên phải, trong khi đó ở các nước khác người lái xe bên phải đường có nhu cầu về xe có tay lái bên trái. Như vậy xe hơi phải được cá biệt hóa khi vào thị trường Anh.

Các chính sách về chăm sóc sức khỏe trên thế giới yêu cầu các công ty dược chế tạo ở nhiều vị trí. Các công ty dược buộc phải chấp nhận các thủ tục đăng ký, kiểm định thuốc chữa bệnh theo địa phương, cũng như hạn chế về định giá, những điều đó tạo nên sự cần thiết phải sản xuất và marketing thuốc đáp ứng với nhu cầu địa phương. Hơn nữa, vì các chính phủ và đại diện chính phủ kiểm soát phần lớn ngân sách chăm sóc sức khỏe ở hầu hết các nước, họ có vị thế thương lượng đủ mạnh để yêu cầu mức đáp ứng nhu cầu địa phương.

## 9.2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU

Khi xác định chiến lược kinh doanh toàn cầu của mình, các doanh nghiệp luôn phân tích thị trường quốc tế trên khía cạnh cơ hội tăng trưởng, cắt giảm chi phí và rủi ro khác biệt hóa trong bối cảnh thỏa mãn nhu cầu trái ngược nhau giữa giảm chi phí và đáp ứng địa phương.

Thông thường, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sử dụng bốn loại hình chiến lược cơ bản để hỗ trợ họ trong việc thâm nhập và cạnh tranh trên môi trường toàn cầu, đó là: chiến lược quốc tế, chiến lược đa quốc gia, chiến lược toàn cầu và chiến lược xuyên quốc gia. Mỗi chiến lược đều có điểm khác biệt căn bản tùy thuộc vào từng loại hình doanh nghiệp và việc tạo lập, điều hành các khâu và công đoạn trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Hình 9.1 diễn tả các trường hợp mà mỗi chiến lược tỏ ra thích hợp nhất.



Hình 9.1. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế

### 9.2.1. Chiến lược đa quốc gia

Chiến lược đa quốc gia là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp sẽ thực hiện một chiến lược riêng biệt cho mỗi quốc gia nơi doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm của mình. Đây là chiến lược các doanh nghiệp thực hiện địa phương hóa sản phẩm và phương thức tiếp thị sản phẩm sao cho phù hợp với thị hiếu và sở thích của từng thị trường quốc gia. Để thực hiện chiến lược này, các công ty thường thành lập các công ty con độc lập, hoặc các liên doanh ở các thị trường khác nhau. Thông thường, các công ty con hay liên doanh này sẽ thực hiện cả công đoạn nghiên cứu và phát triển sản phẩm, sản xuất và marketing sản phẩm tại thị trường địa phương. Chiến lược đa quốc gia thường thích hợp với các công ty trong các ngành mà thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng không giống nhau ở các nước, như các sản phẩm thực phẩm, hóa mỹ phẩm hoặc hàng tiêu dùng.

Những công ty thực hiện chiến lược đa quốc gia thường phân cấp nhiều cho các công ty con ở mỗi nước, trụ sở chính của công ty cho phép các công ty con được quyền đưa ra những quyết định quản trị sao cho đạt được mục tiêu của công ty. Các công ty theo mô hình này coi trọng các nhân sự quản trị có kinh nghiệm, gần gũi với thị trường cả về mặt triết lý, văn hóa và vật chất.

Chiến lược đa quốc gia phù hợp với các doanh nghiệp gặp phải sức ép cao từ việc phải thích nghi và điều chỉnh theo các yêu cầu của địa phương và không gặp phải sức ép từ việc phải cung cấp sản phẩm tại thị trường nước ngoài với chi phí thấp. Với những công ty con thực hiện chiến lược đa quốc gia cho phép doanh nghiệp tối thiểu hóa được những rủi ro chính trị, rủi ro về tỷ giá hối đoái do không có nhu cầu cao phải chuyển tiền về trụ sở chính, tạo lập được uy tín của doanh nghiệp tại nước đầu tư, có năng lực đổi mới và sáng tạo cao do khai thác được công nghệ, năng lực phát triển ở từng địa phương, có khả năng có tốc độ tăng trưởng cao do tính chủ động và tinh thần doanh nhân được chú trọng. Công ty Procter & Gamble là công ty tiêu biểu cho việc thực hiện chiến lược đa quốc gia. Những đổi mới trong việc giảm độ dày của tã trẻ em mà không ảnh hưởng tới mức độ thấm nước được phát triển tại công ty con của hãng tại Nhật Bản đã không chỉ mang lại lợi ích cho công ty con tại Nhật Bản mà còn mang lại lợi ích cho cả tập đoàn.

Tuy nhiên, những lợi ích có được từ việc thực hiện chiến lược này cũng kèm theo đó là những hạn chế. Thực hiện chiến lược này không cho phép các doanh nghiệp khai thác được lợi ích kinh tế nhờ quy mô trong việc phát triển, sản xuất và marketing sản phẩm mà thường tạo ra sự chồng chéo trong các công đoạn quản trị, thiết kế, sản xuất và marketing. Mỗi công ty con lại xây dựng một hệ thống quy trình riêng để đáp ứng nhu cầu đặc thù của từng thị trường. Chính vì vậy, chiến lược đa quốc gia thường làm tăng chi phí cho các doanh nghiệp và buộc các doanh nghiệp này phải bán hàng hóa và dịch vụ với giá cao để bù đắp được chi phí. Hay nói cách khác, chiến lược này không phù hợp với các doanh nghiệp gặp phải sức ép lớn trong việc phải giảm chi phí, hoặc các doanh nghiệp trong các ngành mà công cụ cạnh tranh chủ yếu là bằng giá cả.

Ngoài ra, việc giao quyền tự chủ quá nhiều cho các công ty con đôi khi cũng làm cho các định hướng, kế hoạch, kỳ vọng của trụ sở chính công ty rất khó được thực hiện. Trụ sở chính thay vì có vai trò trọng tâm như tại doanh nghiệp thực hiện chiến lược quốc tế chỉ có vai trò hỗ trợ và thuyết phục và đôi khi chi phí thuyết phục cũng rất cao.

### **9.2.2. Chiến lược xuyên quốc gia**

Chiến lược xuyên quốc gia được cho là chiến lược phản ánh trực tiếp quá trình toàn cầu hóa kinh doanh ngày càng sâu sắc trên thế giới. Theo quan điểm thực hiện chiến lược xuyên quốc gia, môi trường ngày nay là môi trường của thể hệ người tiêu dùng, các ngành công nghiệp và thị trường có mối liên hệ chặt chẽ và tương tác qua lại. Môi trường này đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải phát triển các phương thức cho phép xác định chuỗi giá trị của doanh nghiệp vừa khai thác được cả lợi ích về địa điểm và sự khác biệt giữa các quốc gia, vừa khai thác được năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, lại vừa đảm bảo được tính thích nghi và nội địa hóa các sản phẩm theo yêu cầu của từng thị trường.

Các doanh nghiệp áp dụng chiến lược xuyên quốc gia tại mỗi các nước khác nhau phải phát triển những năng lực và kỹ năng khác nhau, đồng thời phải tìm hiểu, học hỏi và nhận thức một cách có hệ thống về các môi trường khác nhau, sau đó liên kết và chia sẻ những tri thức có được này trên toàn bộ hệ thống toàn cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, khái niệm xuyên quốc gia của chiến lược này tạo ra một khuôn khổ công nghệ, nguồn lực tài chính, các ý tưởng sáng tạo và con người có mối liên kết chặt chẽ cho phép doanh nghiệp phát triển đáng kể, vượt lên trên các ý tưởng của chiến lược quốc tế, chiến lược đa quốc gia và chiến lược toàn cầu.

Điều kiện đầu tiên của chiến lược xuyên quốc gia là phải có được tính thích nghi, nội địa hóa các sản phẩm theo thị trường địa phương, kết hợp với mức độ hiệu quả cạnh tranh của quá trình liên kết toàn cầu—đây chính là sự liên kết các đặc điểm đặc thù của chiến lược đa quốc gia và chiến lược toàn cầu.

Tuy nhiên, chiến lược xuyên quốc gia có đặc điểm đặc thù và giúp phân biệt với các chiến lược kinh doanh quốc tế khác. Đó là khi thực hiện chiến lược xuyên quốc gia, các doanh nghiệp đi vào bản chất của quá trình toàn cầu hóa để liên tục học hỏi, phát triển và tiến hóa. Các doanh nghiệp phát triển các kỹ năng mới, sáng tạo và hiệu quả từ bất kỳ một nơi vận hành nào trong hệ thống toàn cầu của mình, sau đó khai thác sử dụng những kỹ năng mới này làm phát triển thêm năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, rồi chia sẻ, truyền bá những đổi mới đó trên khắp hệ thống toàn cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, quy trình quản lý, vận hành và hoạt động, thực hiện các ý tưởng chiến lược không dừng lại là top-down, từ trên xuống, từ trụ sở chính xuống các công ty con; hay là bottom-up, từ dưới lên, từ các công ty con lên trụ sở chính mà được kết hợp nhuần nhuyễn cả hai cách. Chính vì vậy, chiến lược xuyên quốc gia siêu việt hơn trong cách sáng tạo ra các ý tưởng đổi mới, tới ứng dụng các ý tưởng đó nhanh chóng vào hệ thống mà không

quan trọng ý tưởng đó được sáng tạo ra ở đâu hay ở cấp nào. Điểm siêu việt này được gọi là “học hỏi toàn cầu - global learning”.

Năng lực học hỏi toàn cầu này mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, Ví dụ, doanh nghiệp có thể phát triển được các năng lực nội bộ cho phép thực hiện các cách khác nhau đa diện hơn khi môi trường thay đổi, cân đối được giữa nguồn nội lực và mạng lưới bên ngoài của các công ty khác, và liên kết chặt chẽ các công ty con của hệ thống mà không áp đặt một cách quan liêu và thiếu cân nhắc. Sau đó, chính những năng lực này cho phép doanh nghiệp tiêu chuẩn hóa một số liên kết trong chuỗi giá trị của hệ thống để tối đa hóa tính hiệu quả cũng như xây dựng các liên kết để đáp ứng nhu cầu nội địa theo cách không cần phải hy sinh lợi ích của nhau.

Mặc dù chiến lược xuyên quốc gia mang lại nhiều lợi ích và ưu thế cho doanh nghiệp nhưng để thực hiện chiến lược này rất khó do việc xây dựng quá trình điều phối các chuỗi giá trị trên toàn cầu để phát huy được ưu điểm của chiến lược là thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào và đứng trước các nguy cơ phá sản những ý tưởng đó. Thông thường chiến lược xuyên quốc gia sẽ phù hợp với các doanh nghiệp mà sức ép về việc nội địa hóa và sức ép cạnh tranh, phải hiệu quả về chi phí đều ở mức độ cao và doanh nghiệp có cơ hội xây dựng và khai thác được năng lực cốt lõi của mình trên phạm vi toàn hệ thống của doanh nghiệp.

### **9.2.3. Chiến lược toàn cầu**

Chiến lược toàn cầu là chiến lược doanh nghiệp coi thị trường toàn cầu như một thị trường thống nhất nên doanh nghiệp sản xuất và cung cấp những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, đồng nhất và giống nhau, như sản phẩm điện tử, thép, giấy, bút, các dịch vụ như dịch vụ vận chuyển bưu kiện,... các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này có những sản phẩm toàn cầu, sản xuất trên quy mô toàn cầu tại một số ít các địa điểm phân xưởng hiệu quả cao và thực hiện tiếp thị sản phẩm thông qua một số ít kênh phân phối tập trung. Các doanh nghiệp này giả định rằng không có sự khác biệt gì giữa các nước khi đề cập tới thị hiếu và sở thích của khách hàng, và nếu có sự khác biệt thì khách hàng vẫn bỏ qua do có điều kiện mua được sản phẩm có chất lượng tương đối tốt với một mức giá thấp.

Trên thực tế, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này nhằm mục tiêu trở thành doanh nghiệp chi phí thấp của ngành đó trên toàn cầu. Để tiết kiệm chi phí, các doanh nghiệp xây dựng các cơ sở sản xuất quy mô toàn cầu ở các địa điểm có chi phí thấp để làm nền tảng cho các hoạt động vận hành hiệu quả như việc mở nhà máy gia công tại Việt Nam, nhà máy sản xuất các linh kiện ô tô tại Trung Quốc hay trung tâm dịch vụ toàn cầu là nguyên nhân trực tiếp cho việc xây dựng các quy trình tạo giá trị của doanh nghiệp từ R&D, sản xuất và hoạt động marketing phải được tập trung đặt tại địa điểm phù hợp nhất. Những địa điểm này không cần phải ở cùng một nước, mà chuỗi giá trị toàn cầu của doanh nghiệp được thiết kế hiệu quả trên phạm vi toàn cầu. Các hoạt động trong toàn hệ thống sẽ được kết nối và điều phối thông qua các liên hệ chính thức. Nhiệm vụ chính

của trụ sở chính của doanh nghiệp là làm sao đảm bảo cho hệ thống toàn cầu hoạt động hiệu quả thông qua các quy trình tiêu chuẩn hóa. Các chi nhánh tại từng quốc gia ít được tham gia vào quá trình quyết định mang tính hoạch định chiến lược.

Chiến lược toàn cầu rất phù hợp với các ngành có nhiều sức ép liên quan tới hiệu quả và tiết kiệm chi phí khi vận hành và nhu cầu nội địa là không có, không đáng kể hoặc được bù đắp bởi việc có sản phẩm chất lượng cao nhưng với mức giá cả thấp hơn so với các hàng hóa thay thế tại địa phương. Trên thực tế, càng nhiều ngành công nghiệp và cả dịch vụ xuất hiện các điều kiện trên. Ví dụ, ngành công nghiệp không dây theo các tiêu chuẩn toàn cầu có thể tạo ra nhu cầu lớn cho các sản phẩm toàn cầu tiêu chuẩn ở tất cả các nước.

Thông qua việc theo đuổi chiến lược toàn cầu, doanh nghiệp cũng có thể thực hiện một giao dịch cho phép khai thác được mạng lưới phân phối toàn cầu, kiểm soát tài chính được chuẩn hóa, và các thông điệp toàn cầu.

Nhược điểm chủ yếu của chiến lược toàn cầu là làm cho doanh nghiệp không chú ý đến sự khác biệt quan trọng trong sở thích của người mua giữa các thị trường khác nhau. Một chiến lược toàn cầu không cho phép doanh nghiệp thay đổi sản phẩm, trừ khi những thay đổi đó không làm chi phí tăng lên đáng kể. Điều này có thể tạo ra cơ hội cho đối thủ cạnh tranh nhảy vào và đáp ứng nhu cầu đang bị bỏ trống của người tiêu dùng và tạo ra một thị trường mới. Chiến lược này không thích hợp với những nơi đòi hỏi tính thích nghi địa phương cao.

#### **9.2.4. Chiến lược quốc tế**

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kinh doanh quốc tế bằng cách xuất khẩu các sản phẩm của mình ra thị trường nước ngoài, khai thác hiệu quả các năng lực cốt lõi của mình tại các thị trường nước ngoài nơi mà các đối thủ cạnh tranh trên thị trường đó không có, hoặc có nhưng năng lực yếu. Đây cũng thường là chiến lược ban đầu mà các doanh nghiệp lựa chọn khi bước đầu thâm nhập vào thị trường quốc tế. Các doanh nghiệp này có xu hướng tập trung chức năng nghiên cứu và phát triển và sản xuất sản phẩm ở trong nước và thiết lập hệ thống phân phối và tiếp thị ở quốc gia mà doanh nghiệp kinh doanh hoặc dựa vào hệ thống sẵn có ở quốc gia đó để phân phối sản phẩm.

Chiến lược quốc tế thường được áp dụng khi doanh nghiệp có những năng lực cốt lõi mà các đối thủ cạnh tranh ở nước sở tại không có hoặc khó phát triển, đuổi kịp hoặc bắt chước được nên các doanh nghiệp này không chịu sức ép phải nội địa hóa sản phẩm và phải giảm giá thành sản phẩm. Thực hiện chiến lược quốc tế, trụ sở chính của hãng đóng vai trò trung tâm, từ trụ sở chính các chính sách được hoạch định một chiều tới tất cả các thị trường trên toàn cầu. Đối với một số hãng thời trang cao cấp, chiến lược quốc tế trở nên rất phù hợp, như hãng Louis Vuitton, tuy nhiên, hiện nay sản phẩm của hãng này lại gặp phải một thách thức rất lớn là hàng giả, hàng nhái. Đối với một số doanh nghiệp khác, ban đầu thì thực hiện chiến lược quốc tế, sau đó cũng phải thay đổi chiến lược để

đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của từng thị trường khi môi trường cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn. Đặc biệt, khi sức ép buộc phải thay đổi sản phẩm và dịch vụ cho phù hợp với thị hiếu và sở thích của từng thị trường tăng lên, các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này sẽ gặp thách thức và dễ bị thua thiệt so với các công ty linh hoạt trong việc điều chỉnh thích nghi phù hợp với điều kiện địa phương.

### **9.3. CÁC PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG NƯỚC NGOÀI**

#### **9.3.1. Xuất khẩu**

Xuất khẩu là bán những sản phẩm trong nước ra nước ngoài, khái niệm truyền thống đó vẫn giữ một định hướng quan trọng trong thương mại quốc tế và là điểm xuất phát tất yếu của tất cả các doanh nghiệp muốn vượt ra ngoài khuôn khổ của thị trường nội địa.

Hoạt động xuất khẩu được diễn ra dưới nhiều hình thức khác nhau:

- 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 ở thị trường nội địa. Các trung gian chủ yếu trong xuất khẩu gián tiếp gồm có: công ty quản lý xuất khẩu, công ty kinh doanh xuất nhập khẩu, ủy thác xuất khẩu, môi giới xuất khẩu. Các trung gian này bằng năng lực của mình trợ giúp xuất khẩu hàng hóa của công ty sang thị trường nước ngoài.

#### **❖ Ưu điểm**

Tham nhập thị trường nước ngoài bằng xuất khẩu là một phương thức phổ biến vì nó mang lại cho doanh nghiệp những thuận lợi cơ bản sau:

- Tăng doanh số, phát triển thị phần, tạo ra mức lợi nhuận biên cao hơn so với kinh doanh trong thị trường nội địa.

- Tăng quy mô kinh tế, do đó làm giảm chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm.

- Đa dạng hóa khách hàng, giảm sự phụ thuộc vào thị trường trong nước.

- Tối thiểu hóa rủi ro và đa dạng hóa tính linh hoạt: trong mối tương quan với các phương thức khác. Nếu cần thiết doanh nghiệp có thể nhanh chóng rút lui khỏi một thị trường xuất khẩu.

- Chi phí thâm nhập thị trường thấp vì khác doanh nghiệp không cần phải thực hiện các dự án đầu tư hay duy trì một đại lý ở thị trường mục tiêu.

#### **❖ Nhược điểm**

- Vì không có bất kỳ một đại diện nào ở nước ngoài, nên các doanh nghiệp ít có cơ hội để tham khảo ý kiến khách hàng, học hỏi từ các đối thủ, nhận biết đặc điểm riêng của thị trường. Không tiếp xúc với khách hàng nên doanh nghiệp rất khó để nắm bắt các cơ hội, nhận biết các nguy cơ khi môi trường kinh doanh ở nước ngoài thay đổi.

- Để đảm bảo việc xuất khẩu doanh nghiệp cần khai thác được các khả năng tiềm tàng và ưu tiên các nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện hiệu quả các giao dịch xuất khẩu. Các doanh nghiệp chuyên về xuất khẩu cần có những nhân viên giỏi về giao dịch quốc tế và tiếng nước ngoài.

- Xuất khẩu có mức độ nhạy cảm khá cao đối với thuế quan và các rào cản thương mại khác cũng như đối với sự biến động trong tỷ giá hối đoái.

### **9.3.2. Bán giấy phép**

Bán giấy phép 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,...

Lợi thế của bán giấy phép đó là công ty không phải chịu các chi phí phát triển và rủi ro liên quan đến việc mở ra thị trường nước ngoài. Do đó, bán giấy phép có thể là một lựa chọn hấp dẫn cho các công ty thiếu vốn để phát triển các hoạt động ở nước ngoài. Nó cũng có thể là một lựa chọn hấp dẫn cho các công ty mà không muốn gấn các nguồn lực tài chính đáng kể vào thị trường nước ngoài không quen thuộc hay dễ biến đổi về chính trị, những nơi mà rủi ro chính trị rất cao.

Tuy nhiên, việc bán giấy phép có những hạn chế sau:

- Thứ nhất, nó không cho phép công ty một sự kiểm soát chặt chẽ về các hoạt động chiến lược, marketing, chế tạo trong các công ty nước ngoài, một sự kiểm soát cần thiết để thực hiện tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm, và tính kinh tế về vị trí như các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu và xuyên quốc gia thường làm. Nói chung, mỗi người được nhượng quyền tự thiết đặt lấy các hoạt động chế tạo của mình do đó công ty ít có cơ hội để thực hiện các tiết kiệm chi phí của đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế về vị trí bởi việc sản xuất sản phẩm tập trung.

- Thứ hai, việc cạnh tranh trên thị trường toàn cầu có thể làm cho công ty cần phải kết hợp các dịch chuyển chiến lược giữa các quốc gia, do đó lợi nhuận thu được ở một quốc gia có thể được sử dụng để hỗ trợ tấn công cạnh tranh ở các quốc gia khác. Do bản chất của nó, việc bán giấy phép, thường giới hạn khả năng kết hợp chiến lược theo cách này. Một người được nhượng quyền không muốn để cho công ty đa quốc gia lấy đi lợi nhuận của nó (ngoại trừ phần lợi nhuận mà nó phải bỏ ra dưới hình thức tiền bản quyền) và sử dụng để hỗ trợ cho một người được nhượng quyền hoàn toàn khác ở một quốc gia khác.

- Vấn đề thứ ba đối với việc bán giấy phép là rủi ro liên quan đến việc bán giấy phép bí quyết công nghệ ra các công ty nước ngoài. Trong nhiều công ty đa quốc gia, bí

quyết công nghệ tạo nên nền tảng lợi thế cạnh tranh của họ, và họ muốn duy trì kiểm soát việc sử dụng nó. Do bán giấy phép công nghệ, một công ty có thể nhanh chóng mất quyền kiểm soát về nó. Ví dụ, RCA khi đã bán giấy phép công nghệ ti vi màu cho một số công ty Nhật Bản. Các công ty Nhật Bản nhanh chóng đồng hóa công nghệ của RCA và sau đó sử dụng nó để thâm nhập thị trường Mỹ. Hiện nay các công ty Nhật đã có một thị phần lớn hơn trên thị trường Mỹ so với nhãn hiệu RCA.

### **9.3.3. Nhượng quyền thương mại**

Nhượng quyền thương mại là 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. Người mua quyền kinh doanh phải đồng ý tuân theo những quy tắc nghiêm ngặt về cách thức kinh doanh.

Trên nhiều góc độ, nhượng quyền thương mại tương tự như bán giấy phép, mặc dù nhượng quyền thương mại có khuynh hướng về các cam kết dài hạn hơn so với bán giấy phép. Thông thường những người nhượng quyền cũng sẽ đòi hỏi người được nhượng quyền một cơ sở nền tảng để vận hành kinh doanh. Với việc nhượng quyền, người nhượng quyền nói chung nhận được khoản thu nhập về bản quyền, tính bằng tỷ lệ phần trăm trên thu nhập của người được nhượng quyền.

Trong khi bán giấy phép là một chiến lược chủ yếu được công ty chế tạo theo đuổi, thì việc nhượng quyền thương mại lại là chiến lược chủ yếu được sử dụng trong lĩnh vực dịch vụ. McDonald là một ví dụ rõ ràng về một công ty đã lớn lên bằng một chiến lược nhượng quyền thương mại. McDonald đã đặt ra những quy tắc hạn chế về cách thức vận hành nhà hàng. Các nguyên tắc này đưa ra để kiểm soát thực đơn, phương pháp chế biến, các chính sách nhân sự, và thiết kế và đặt nhà hàng. McDonald cũng tổ chức chuỗi cung cấp cho những người được nhượng quyền, huấn luyện quản trị và trợ giúp tài chính cho họ.

Các lợi thế của nhượng quyền thương mại tương tự như các lợi thế của bán giấy phép. Đặc biệt, những người nhượng quyền không phải chịu chi phí phát triển và rủi ro mở một thị trường ở nước ngoài thuộc sở hữu của họ, với những người được nhượng quyền, họ phải gánh vác các chi phí và rủi ro đó. Như vậy, bằng việc sử dụng một chiến lược nhượng quyền, một công ty dịch vụ có thể tạo lập một sự hiện diện toàn cầu nhanh chóng với chi phí thấp. Tuy nhiên, bất lợi của nhượng quyền thương mại được xem là ít hơn so với bán giấy phép bởi vì việc nhượng quyền thương mại là một hình thức được sử dụng bởi các công ty dịch vụ, một người nhượng quyền không phải xem xét yêu cầu phối hợp chế tạo để đạt được hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Tuy thế, việc nhượng quyền thương mại có thể cản trở khả năng đạt được sự phối hợp chiến lược toàn cầu.

Một bất lợi quan trọng hơn của nhượng quyền thương mại đó là thiếu khả năng kiểm soát chiến lược. Nền tảng của việc nhượng quyền thương mại là quan niệm nhãn hiệu của công ty sẽ truyền một thông điệp đến với khách hàng về chất lượng sản phẩm

của công ty. Như vậy, những nhà kinh doanh vào khách sạn Hilton International ở Hồng Kông có thể kỳ vọng một cách về chất lượng tương đương với những gì mà họ có thể nhận được ở New York. Nhãn hiệu Hilton là một sự bảo đảm độ tin cậy của chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên những người được nhượng quyền nước ngoài có thể không quan tâm đến chất lượng mà đáng ra họ phải đảm bảo, chất lượng kém không chỉ làm mất doanh số ở thị trường nước ngoài mà còn làm giảm danh tiếng toàn cầu của công ty. Chẳng hạn, một sự khó chịu ở một khách sạn Hilton tại một địa điểm nào đó có thể khiến cho các nhà kinh doanh không bao giờ đến với một khách sạn Hilton khác và còn gợi ý cho các đồng nghiệp làm theo. Sự xa cách về không gian giữa người nhượng quyền và những người được nhượng quyền và số lượng lớn những người được nhượng quyền (ví dụ trong trường hợp của McDonald lên đến 10 ngàn) sẽ gây khó khăn cho người nhượng quyền trong việc bảo vệ chất lượng hậu quả là vấn đề chất lượng có thể là trở ngại. Để ngăn ngừa hạn chế này, công ty có thể lập một công ty con trong mỗi quốc gia hay vùng mà nó đang mở rộng hoạt động kinh doanh. Công ty con có thể do công ty sở hữu hoàn toàn hoặc liên doanh với một công ty nước ngoài. Sau đó công ty con chịu trách nhiệm và có nghĩa vụ thiết lập ra những người được phép kinh doanh trên khắp quốc gia hay vùng. Kết hợp sự gần gũi và hạn chế về số lượng người được nhượng quyền độc lập cần phải kiểm soát, đã giảm đi trở ngại về vấn đề chất lượng. Bên cạnh đó, do các công ty con ít nhất cũng phần nào thuộc sở hữu của công ty nên công ty có thể dựng lên những nhà quản trị của mình để đảm bảo quản lý vấn đề chất lượng nếu nó muốn. Thu xếp có tính tổ chức này rất phổ biến trên thực tế. Điều này được McDonald, KFC và Hilton sử dụng để mở rộng các hoạt động quốc tế của nó.

#### **9.3.4. Liên doanh**

Doanh nghiệp liên doanh là một tổ chức kinh tế được hình thành trên cơ sở góp vốn của các tổ chức kinh tế thuộc các quốc gia khác nhau hoạt động trong những lĩnh vực nhất định. Lập ra liên doanh với một công ty nước ngoài từ lâu đã là cách thức được ưa chuộng nhất để thâm nhập vào một thị trường mới. Một trong những liên doanh lâu dài nổi tiếng để sản xuất máy photocopy trên thị trường Nhật Bản. Hình thức liên doanh phổ biến nhất là 50/50, trong đó mỗi bên tham gia 50% và kiểm soát theo dự phần bởi một nhóm các nhà quản trị từ hai công ty mẹ (như trong liên doanh Fuji Xerox). Tuy nhiên một số công ty cố đặt ra các hình thức liên doanh mà họ có dự phần đa số (ví dụ, 51/49), điều này cho phép người tham gia lấn át kiểm soát công ty chặt chẽ hơn.

Ưu điểm của phương thức liên doanh: có được các kỹ năng, nguồn lực bổ sung, được hưởng lợi từ hiểu biết của đối tác địa phương về thị trường, các điều kiện cạnh tranh, văn hóa, ngôn ngữ, hệ thống chính trị; chia sẻ đầu tư và rủi ro; tránh được các hàng rào thương mại; giảm chi phí vận tải; được sự ủng hộ của nước sở tại, tạo hình ảnh đẹp với nước sở tại. Ví dụ, nhiều công ty Mỹ thấy rằng sẽ dễ dàng hơn nhiều để được phép hoạt động ở Nhật Bản nếu họ liên doanh cùng với một đối tác Nhật Bản hơn là họ cố

gắng tự thâm nhập. Quả thực, đó là một động cơ căn bản đằng sau việc thiết lập liên doanh Fuji-Xerox.

Nhược điểm của hình thức liên doanh là không ổn định về lâu dài, xảy ra những xung đột thường xuyên về lợi ích, văn hóa; cần một sự phối hợp ở mức độ cao; nguy cơ mất quyền kiểm soát về công nghệ trước đối tác liên doanh. Để giảm thiểu rủi ro này, công ty có thể tìm cách giành lấy sự tham gia áp đảo trong liên doanh, bởi vì bằng sự tham gia áp đảo nó có thể thực hiện việc kiểm soát công nghệ tốt hơn. Điều rắc rối với chiến lược này đó là khó khăn trong việc tìm ra một đối tác nước ngoài sẵn lòng chấp nhận vị thế sở hữu thiểu số.

Ngoài ra một bất lợi nữa là liên doanh không tạo điều kiện cho công ty kiểm soát chặt chẽ công ty con, trong khi nó rất cần làm điều đó để thực hiện các hiệu ứng kinh tế của đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Điều này trở thành cố gắng căn bản của các công ty toàn cầu lẫn các công ty xuyên quốc gia nhằm tiến hành các cuộc tấn công phối hợp toàn cầu chống lại các đối thủ toàn cầu. Hãy xem xét trường hợp thâm nhập của Texas Instruments (TI) vào thị trường bán dẫn Nhật Bản. Khi TI lập ra các nhà máy bán dẫn ở Nhật Bản, mục đích duy nhất là để hạn chế thị phần và giá trị bằng tiền sẵn có của những nhà chế tạo Nhật Bản khiến họ khỏi xâm lấn thị trường toàn cầu của TI. Nói cách khác, TI tiến hành sự phối hợp chiến lược toàn cầu. Để thực hiện chiến lược này, các công ty con ở Nhật Bản của TI phải thực hiện các chỉ dẫn từ tổng hành dinh của công ty về chiến lược cạnh tranh. Chiến lược cũng đòi hỏi các công ty con Nhật Bản chấp nhận lỗ nếu cần. Rõ ràng, một đối tác liên doanh Nhật Bản sẽ không muốn chấp nhận những điều kiện như vậy, bởi vì điều đó có nghĩa là họ có thu nhập âm trên vốn đầu tư. Do vậy, để thực hiện chiến lược này TI buộc phải lập ra các công ty con mà nó sở hữu hoàn toàn ở Nhật thay vì thâm nhập vào đây dưới hình thức liên doanh.

### **9.3.5. Công ty con sở hữu hoàn toàn**

Một công ty con sở hữu hoàn toàn là một công ty do công ty mẹ sở hữu 100% cổ phần. Để thiết lập một công ty con ở thị trường nước ngoài, một công ty có thể hoặc là lập ra một hoạt động hoàn toàn mới ở quốc gia đó hoặc là mua lại một công ty đã thiết lập ở nước chủ nhà và sử dụng nó để xúc tiến các sản phẩm của mình thị trường nước chủ nhà.

Việc thiết lập một công ty con sở hữu hoàn toàn có ba lợi thế. Thứ nhất, khi các lợi thế cạnh tranh của một công ty dựa trên việc kiểm soát khả năng công nghệ, thì một công ty sở hữu hoàn toàn sẽ là cách thường được sử dụng nhất, bởi vì nó giảm rủi ro mất quyền kiểm soát này. Do vậy, nhiều công ty kỹ thuật cao thích sử dụng các công ty sở hữu hoàn toàn hơn so với liên doanh hay bán bản quyền. Các công ty sở hữu hoàn toàn có khuynh hướng trở thành cách thức thâm nhập dễ được chấp thuận trong các ngành như bán dẫn, điện tử và dược phẩm. Thứ hai, công ty con sở hữu hoàn toàn cho công ty mẹ cách thức kiểm soát chặt chẽ các quốc gia khác nhau, để tiến hành sự phối hợp chiến lược- giành lợi nhuận từ một nước để hỗ trợ tấn công cạnh tranh ở nước khác. Thứ ba,

một công ty con sở hữu hoàn toàn có thể là lựa chọn tốt nhất nếu công ty muốn thực hiện tính kinh tế của vị trí và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Khi sức ép chi phí gay gắt, nó có thể cho công ty định hình chuỗi giá trị của mình theo cách thức làm cực đại hóa giá trị tăng thêm tại mỗi giai đoạn. Như vậy, một công ty con ở mỗi quốc gia có thể chuyên môn hóa chế tạo một phần của sản phẩm hay các bộ phận nào đó của sản phẩm cuối cùng, trao đổi các bộ phận và sản phẩm với các công ty con khác trong hệ thống toàn cầu. Việc thiết lập một hệ thống sản xuất toàn cầu như vậy yêu cầu mức độ kiểm soát cao về các hoạt động liên kết quốc gia. Các hoạt động mang tính quốc gia khác nhau phải được sắp đặt phù hợp với các quyết định xác lập một cách tập trung về cách thức sản xuất, số lượng sản xuất và định giá cho các sản phẩm đầu ra nên tiến hành như thế nào cho các chuyên dịch giữa các hoạt động. Tất nhiên, công ty con sở hữu hoàn toàn phải tuân theo sự ủy thác này, trong khi đó người mua bản quyền hay các đối tác liên doanh hầu như luôn luôn muốn tránh xa vai trò phụ thuộc như vậy.

Mặt khác, để phục vụ cho một thị trường nước ngoài, việc thiết lập một công ty con sở hữu toàn bộ nói chung là phương pháp tốn kém. Công ty mẹ phải gánh chịu tất cả các chi phí và rủi ro của việc thiết lập các hoạt động ở nước ngoài, không giống như liên doanh, các chi phí và rủi ro được chia sẻ, hay trong việc bán bản quyền người được cấp phép phải gánh chịu hầu hết các chi phí và rủi ro. Những rủi ro của việc học tập kinh doanh trong một nền văn hóa mới sẽ ít hơn nếu công ty mua lại một công ty đã thiết lập ở các nước sở tại. Dù rằng, việc mua lại cũng phát sinh một loạt các vấn đề như cố gắng chuyển đổi văn hóa công ty và các vấn đề này đôi khi còn lớn hơn cả lợi ích nhận được.

Có thể tóm tắt các lợi thế và bất lợi của các phương thức thâm nhập vào thị trường nước ngoài như bảng 9.1 sau:

<b>Phương thức</b>	<b>Lợi thế</b>	<b>Bất lợi</b>
<b>Xuất khẩu</b>	Có khả năng thực hiện tính kinh tế của vị trí và đường cong kinh nghiệm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí vận chuyển cao</li> <li>- Các rào cản thương mại</li> <li>- Các vấn đề đại lý marketing địa phương</li> </ul>
<b>Bán giấy phép</b>	Chi phí phát triển và rủi ro thấp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có khả năng thực hiện tính kinh tế về vị trí và đường cong kinh nghiệm</li> <li>- Không có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược toàn cầu</li> <li>- Thiếu khả năng kiểm soát công nghệ.</li> </ul>
<b>Nhượng quyền thương mại</b>	Chi phí phát triển và rủi ro thấp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược toàn cầu</li> <li>- Thiếu khả năng kiểm soát chất lượng</li> </ul>
<b>Liên doanh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có được các hiểu biết của đối tác địa phương;</li> <li>- Chia sẻ các chi phí và rủi ro;</li> <li>- Phụ thuộc về chính sách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có khả năng thực hiện phối hợp chiến lược toàn cầu</li> <li>- Không thể thực hiện tính kinh tế vị trí và đường cong kinh nghiệm</li> <li>- Thiếu khả năng kiểm soát công nghệ</li> </ul>
<b>Công ty con sở hữu hoàn toàn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bảo vệ công nghệ</li> <li>- Có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược</li> <li>- Có khả năng thực hiện tính kinh tế về vị trí và đường cong kinh nghiệm</li> </ul>	Chi phí và rủi ro cao

Bảng 9.1. Tóm tắt các lợi thế/bất lợi của các phương thức thâm nhập vào thị trường nước ngoài

### **CÂU HỎI HƯỚNG DẪN ÔN TẬP, THẢO LUẬN**

**Câu 1.** Trình bày các lợi ích, bất lợi của việc tham gia quá trình toàn cầu hóa?

**Câu 2.** Các áp lực cạnh tranh trong kinh doanh toàn cầu là gì? Phân tích các áp lực đó.

**Câu 3.** Phân tích các chiến lược kinh doanh toàn cầu mà doanh nghiệp có thể theo đuổi?

**Câu 4.** Phân tích các cách thức thâm nhập thị trường quốc tế mà doanh nghiệp có thể theo đuổi?

### **BÀI TẬP ỨNG DỤNG**

Nghiên cứu tình huống sau:

#### **One Ford – Một sản phẩm cho toàn cầu**

One Ford chính là ý tưởng của Alan Mulally khi ông đảm nhiệm chức TGD của Ford Motor vào năm 2006. Với một sản phẩm ô tô cho toàn cầu, là chiến lược sáng tạo một mẫu xe dành cho mọi thị trường. Với chiến lược này, khoảng 85% bộ phận của Focus được thiết kế chung cho tất cả các khu vực trên thế giới.

Điểm đổi mới đặc biệt nhất của chiến lược One Ford là sự đơn giản hóa đến mức đáng kinh ngạc. Ford từng là công ty mà cái gì cũng quá nhiều: từ thương hiệu, mẫu mã đến máy móc, khung gầm xe, nhà xưởng và con người. Mulally đã tinh giản sự phức tạp này xuống mức cao nhất. Điều này giúp Ford tiết kiệm được rất nhiều chi phí bởi tập đoàn không cần phải sản xuất nhiều mẫu xe để dành riêng cho từng thị trường như trước đây nữa.

Sản phẩm được đưa ra để thực hiện chiến lược này là Focus được trang bị nhiều công nghệ và tính năng thông minh, vượt trội trong phân khúc, lần đầu tiên có mặt trên xe hạng trung như hệ thống kết nối Sync điều khiển bằng giọng nói, hỗ trợ đỗ xe tự động và hệ thống dừng xe chủ động trong thành phố, hệ thống cảnh báo điểm mù hệ thống điều khiển từ xa thông minh, hệ thống khởi động không dùng chìa khoá. Focus hoàn toàn mới tiến xa thêm một bậc với chất lượng lái xe hàng đầu cùng hệ thống lái tương tác được cải thiện đáng kể. Thiết kế hệ khung gầm của xe được trang bị thêm hệ thống trợ lái điện tử mới (Eps). Bên cạnh đó, các kỹ sư của Ford đã tăng cường tính nhạy bén khi vào cua và sự ổn định cho xe với hệ thống kiểm soát hướng lực kéo (TVC) như là một thiết bị tiêu chuẩn. Ở góc độ an toàn Focus hoàn toàn mới được thiết kế để đạt được các tiêu chuẩn an toàn toàn cầu khắt khe nhất với thép chịu lực cao chiếm 55% vỏ thân xe, trong khi thép bo và thép siêu cứng chiếm hơn 26% cấu trúc khung xe, túi khí trước sau, hai bên chịu lực cải tiến thế hệ mới cùng hàng loạt hệ thống an toàn khác...

Một điểm nổi bật của Focus hoàn toàn mới là việc trang bị động cơ 2.0 lít, bốn xi lanh thẳng hàng hoàn toàn mới, sử dụng công nghệ truyền động hiện đại nhất, tăng 20% công suất và tiết kiệm thêm 10% nhiên liệu so với phiên bản trước.

Ngoài ra để thực hiện chiến lược này Mulally còn tinh giảm bộ máy, cơ cấu lại tổ chức one plan, one team, loại bỏ, bán lại những mẫu xe không phù hợp, phát triển các dòng sản phẩm toàn cầu có tính cạnh tranh cao cũng như tận dụng nguồn nhân lực toàn cầu, rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường với chi phí thấp nhất.

**Câu hỏi:** Hãy thảo luận về chiến lược One Ford nói trên?

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Quản trị chiến lược, NXB Kinh tế TP.HCM, 2017
2. PGS.TS. Ngô Kim Thanh, Giáo trình Quản trị chiến lược, NXB ĐH Kinh tế quốc dân, 2017
3. PGS.TS.Lê Thế Giới, Quản trị chiến lược, NXB Thống kê, 2007
4. PGS.TS Phan Thị Ngọc Thuận, Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hóa nội bộ doanh nghiệp, NXB Khoa học kỹ thuật, 2005.
5. PGS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân, Quản trị chiến lược, NXB Thống kê, 2010
6. Fred R.David (Trường ĐH Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh biên dịch), Quản trị chiến lược, NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh
7. Michael E.Porter, Lợi thế cạnh tranh, NXB Trẻ, 2010.