

BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
TRƯỜNG CAO ĐẲNG LƯƠNG THỰC – THỰC PHẨM

GIÁO TRÌNH

MÔ ĐUN: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

NGÀNH/NGHỀ: QUẢN TRỊ KINH DOANH

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

(Ban hành kèm theo Quyết định số: 761/QĐ-CDLTTP-ĐT ngày 17 tháng 8 năm 2017 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Lương thực - Thực phẩm)

Đà Nẵng, năm 2017

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

LỜI GIỚI THIỆU

Ngày nay, trong môi trường toàn cầu và quốc tế hóa ngày càng sâu rộng. Tất cả đã đặt các tổ chức kinh doanh, dù lớn hay nhỏ đều hoạt động kinh doanh trong một môi trường hết sức năng động. Trong môi trường ấy, một câu hỏi được đặt ra: tại sao có tổ chức lại thành công, trong khi một số tổ chức khác lại thất bại? Làm thế nào để tăng cơ hội thành công nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Các nhà hoạch định chiến lược đang đối phó với hầu hết các vấn đề cơ bản mà hoạt động kinh doanh đang phải đối mặt. Chiến lược kinh doanh đã và đang trở nên hết sức quan trọng cho sự sống còn của các doanh nghiệp, khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. Bất kỳ ai, dù là nhà quản trị hay muốn trở thành một nhà quản trị đều cần thiết phải hiểu biết thấu đáo về chiến lược kinh doanh.

Giáo trình gồm 6 bài học cụ thể như sau:

Bài 1. Tổng quan về chiến lược

Bài 2. Phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong

Bài 3. Chiến lược cấp công ty

Bài 4. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (SBU) và chiến lược cấp chức năng

Bài 5. Chiến lược kinh doanh toàn cầu

Bài 6. Thực hiện chiến lược, kiểm tra và đánh giá chiến lược

Giáo trình Chiến lược kinh doanh nhằm mục đích cung cấp cho sinh viên những kiến thức nền tảng ban đầu về chiến lược bao gồm: khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược, quy trình hoạch định chiến lược, cách thức lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược. Ngoài ra, giáo trình còn cung cấp các bài tập tình huống nhằm giúp sinh viên làm quen với các kiến thức thực tế về môi trường kinh doanh cũng như cách thức lựa chọn và triển khai chiến lược trong các doanh nghiệp..

Quá trình thực hiện giáo trình này, không thể tránh những thiếu sót. Rất mong nhận được sự đóng góp của quý bạn đọc gần xa để chúng tôi tiếp tục điều chỉnh hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

Đà Nẵng, ngày 17 tháng 8 năm 2017

Tham gia biên soạn

1. Nguyễn Vũ Phương Thúy – Chủ biên
2. Nguyễn Đình Bảo Ngọc
3. Nguyễn Phan Minh Hiền

MỤC LỤC

TRANG

LỜI GIỚI THIỆU	1
Bài 1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC.....	7
A. Nội dung.....	7
1. CHIẾN LƯỢC.....	7
1.1. Khái niệm chiến lược	7
1.2. Mục đích và vai trò của chiến lược.....	9
1.3. Các cấp chiến lược	10
2. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	11
2.1. Khái niệm	11
2.2. Lợi ích của quản trị chiến lược	12
2.3. Quá trình quản trị chiến lược	13
3. VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CÔNG TY.....	17
3.1. Viễn cảnh.....	17
3.2. Sứ mệnh.....	20
3.3. Mục tiêu công ty.....	20
B. Câu hỏi và bài tập thực hành	23
C. Ghi nhớ.....	24
Bài 2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG	25
A. Nội dung.....	25
1. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.....	25
1.1. Mục đích của việc phân tích môi trường bên ngoài.....	25
1.2. Môi trường vĩ mô	26
1.3. Phân tích môi trường vi mô (môi trường cạnh tranh).....	33
1.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE	42
2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG	44
2.1. Mục đích của việc phân tích môi trường bên trong	45
2.2. Phân tích nguồn lực.....	46
2.3. Phân tích chuỗi giá trị	50

2.4. Phân tích lợi thế cạnh tranh.....	54
2.5. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE	59
3. LIÊN KẾT CÁC ĐIỀU KIỆN BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI – MA TRẬN SWOT.....	60
B. Câu hỏi và bài tập thực hành	63
C. Ghi nhớ.....	63
Bài 3. CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY	65
A. Nội dung.....	65
1. CÁC CÔNG CỤ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY	65
1.1. Ma trận GE	65
1.2. Ma trận BCG (<i>Boston Consulting Group</i>)	68
1.3. Ma trận SPACE (<i>Strategic Position Action Evaluation Matrix – Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động</i>).....	70
1.4. Ma trận chiến lược chính.....	72
2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY	72
2.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung	73
2.2. Chiến lược hội nhập	77
2.3. Chiến lược đa dạng hóa.....	78
2.4. Chiến lược liên doanh	80
2.5. Liên minh chiến lược	80
2.6. Chiến lược củng cố.....	81
2.7. Chiến lược thu hẹp hoạt động	81
2.8. Chiến lược thanh lý	81
B. Câu hỏi và bài tập thực hành	83
C. Ghi nhớ.....	84
Bài 4. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH (SBU) VÀ	85
CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG.....	85
A. Nội dung.....	85
1. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH	85
1.1. Các yếu tố nền tảng của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.....	85
1.1.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm	85
1.1.2. Nhóm khách hàng và sự phân đoạn thị trường.....	85
1.1.3. Năng lực phân biệt	86
1.2. Các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.....	87

1.3. Nhóm chiến lược	95
2. CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG.....	96
2.1. Chiến lược marketing	96
2.2. Chiến lược vận hành/sản xuất	97
2.3. Chiến lược tài chính	97
2.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển	97
2.5. Chiến lược nguồn nhân lực	97
B. Câu hỏi và bài tập thực hành	99
C. Ghi nhớ.....	99
Bài 5. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU.....	101
A. Nội dung.....	101
1. LỢI ÍCH CỦA VIỆC MỞ RỘNG TOÀN CẦU	101
2. SỨC ÉP GIẢM CHI PHÍ VÀ SỨC ÉP ĐÁP ỨNG NHU CẦU ĐỊA PHƯƠNG	103
3. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU	105
3.1. Chiến lược đa quốc gia.....	105
3.2. Chiến lược xuyên quốc gia.....	106
3.3. Chiến lược toàn cầu.....	107
3.4. Chiến lược quốc tế	107
4. LỰA CHỌN CÁCH THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU.....	109
4.1. Xuất khẩu	109
4.2. Bán bản quyền.....	109
4.3. Cấp phép kinh doanh.....	110
4.4. Liên doanh.....	111
4.5. Các công ty con sở hữu hoàn toàn	111
4.6. Lựa chọn phương thức thâm nhập	112
5. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU.....	114
5.1. Các lợi thế của liên minh chiến lược.....	114
5.2. Bất lợi của liên minh chiến lược	114
B. Câu hỏi và bài tập thực hành	115
C. Ghi nhớ.....	117
Bài 6. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC, KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ	119
CHIẾN LƯỢC.....	119
A. Nội dung.....	119

1. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....	119
1.1. Bản chất của hoạt động thực hiện chiến lược	119
1.2. Thiết lập các mục tiêu hằng năm.....	122
1.3. Xây dựng các chính sách và kế hoạch hành động.....	123
1.4. Phân bổ nguồn lực thực hiện chiến lược	126
2. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	127
2.1. Bản chất của kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược.....	127
2.2. Quá trình kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược	128
B. Câu hỏi và bài tập thực hành	135
C. Ghi nhớ.....	135
HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY MÔ ĐUN.....	136

GIÁO TRÌNH MÔ ĐUN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Mã môn học: 1013010

Bài 1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

Giới thiệu:

Do xu hướng quốc tế hóa cùng với sự khan hiếm các nguồn lực ngày càng gia tăng, sự phát triển như vũ bão của công nghệ, sự thay đổi nhu cầu của thị trường, làm cho môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và biến động thường xuyên. Với một điều kiện môi trường kinh doanh như vậy đòi hỏi các doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh đúng đắn thì mới có khả năng nắm bắt cơ hội, tránh được nguy cơ, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp. Để thấy rõ được nội dung và vai trò của chiến lược và quản trị chiến lược, bài này giới thiệu tổng quan về chiến lược, quản trị chiến lược, nguồn gốc của nó và những đặc trưng cơ bản của chiến lược.

Mục tiêu:

- Giải thích được khái niệm chiến lược, quản trị chiến lược.
- Phân tích được mục đích, vai trò của chiến lược, những lợi ích của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp.
- Giải thích được những nội dung cơ bản của quản trị chiến lược.
- Phân tích được khái niệm tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức.
- Phân tích được các giai đoạn của quản trị chiến lược.
- Phân biệt được các cấp chiến lược trong doanh nghiệp.
- Xác định được tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu cho tổ chức.

A. Nội dung

1. CHIẾN LƯỢC

1.1. Khái niệm chiến lược

Thuật ngữ “Chiến lược” dùng trong quân sự: Thuật ngữ “chiến lược” được dùng trong quân sự từ rất lâu.

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

Trong quân sự, các mệnh lệnh chiến lược do các tướng lĩnh đưa ra tùy thuộc vào sự thuận lợi của chiến trường đối với sức mạnh cụ thể của lực lượng và sự bất lợi của đối thủ. Như vậy, chiến lược quân sự hướng đến việc tạo ra sự phù hợp có lợi

giữa các sức mạnh bên trong của lực lượng quân sự với chiến trường, nơi diễn ra trận đánh.

Thuật ngữ “Chiến lược” dùng trong kinh tế:

Do tầm quan trọng đặc biệt của chiến lược và quản trị chiến lược nên có rất nhiều nhà khoa học tập trung nghiên cứu và đưa ra nhiều khái niệm khác nhau. Dưới đây sẽ trình bày một số khái niệm điển hình qua các giai đoạn phát triển của lý thuyết quản trị chiến lược:

- Theo Alfred Chandler (1962): *“Chiến lược là sự xác định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, chọn lựa tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó”*.

- Theo Ansoff H.I (1965), xem *“chiến lược như “mạch kết nối chung” giữa các hoạt động của doanh nghiệp và thị trường sản phẩm, nó bao gồm 4 bộ phận: phạm vi thị trường – sản phẩm, vec tơ tăng trưởng (các thay đổi mà doanh nghiệp thực hiện trên phạm vi sản phẩm – thị trường), lợi thế cạnh tranh và sự cộng hưởng”*.

- Trong tác phẩm *“Chính sách kinh doanh: Bài học và tình huống”* (1965) của tác giả Andrews và các cộng sự tại trường kinh doanh Harvard, thì chiến lược được định nghĩa như là *“hệ thống các mục tiêu, mục đích, các chính sách căn bản và các kế hoạch để đạt được các mục tiêu này, được tuyên bố dưới dạng xác định hoạt động kinh doanh mà công ty tham gia, hay quy mô, vị trí mà công ty muốn trở thành”*.

- Năm 1980, James B. Quinn đã định nghĩa: *“Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi các hoạt động của doanh nghiệp vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ”*.

- Theo William Glueck (1980): *“Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và phối hợp, được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện”*.

- Johnson và Schole (1999) định nghĩa chiến lược trong điều kiện môi trường có nhiều thay đổi nhanh chóng: *“Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan”*.

Để hiểu rõ hơn các khía cạnh của chiến lược, có thể tham khảo định nghĩa chiến lược với 5 chữ P của Mintzberg (1995), trong đó:

- *Kế hoạch (Plan)*: Một chuỗi các hành động được dự định một cách nhất quán.

- *Mô thức (Pattern)*: Sự kiên định về hành vi theo thời gian.
- *Vị thế (Position)*: Sự phù hợp giữa tổ chức và môi trường của nó.
- *Quan điểm (Perspective)*: Cách thức để nhận thức về thế giới.
- *Thủ thuật, mưu lược (Ploy)*: Một cách thức cụ thể để vượt lên trên đối thủ.

Khía cạnh khác của chiến lược là còn tùy theo cấp, về bản chất, chiến lược tùy thuộc vào quandidiêm. Tối thiểu có ba cấp chiến lược: Chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng.

- Chiến lược cấp công ty: hướng tới mục đích và phạm vi tổng thể của tổ chức.

- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh: liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể.

- Chiến lược chức năng: chuyển dịch chiến lược công ty và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tới các bộ phận của tổ chức trên phương diện nguồn lực, các quá trình, con người và kỹ năng của họ.

Khái niệm tổng quát: Chiến lược là tập hợp các mục tiêu cơ bản dài hạn, xác định phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức, phương tiện để đạt được những mục tiêu đó một cách tốt nhất, sao cho phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức, đón nhận các cơ hội, né tránh hoặc giảm thiểu thiệt hại do những nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

1.2. Mục đích và vai trò của chiến lược

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

1.2.1. Mục đích của chiến lược

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

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

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

1.2.2. Vai trò của chiến lược

- Cung cấp thông tin giúp doanh nghiệp phân tích và đánh giá được sự biến động của các nhân tố chủ yếu trên thương trường.
- Tạo sự chủ động trong phòng ngừa và đối phó rủi ro, tận dụng cơ hội phát huy lợi thế cạnh tranh.
- Làm kim chỉ nam cho sự tập hợp và thống nhất tất cả mọi lực lượng và nhân tố khác trong doanh nghiệp.
- Bảo đảm sự phát triển liên tục và hệ thống trên cơ sở kế thừa và kết hợp quá khứ - hiện tại - tương lai.

1.3. Các cấp chiến lược

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

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

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

- Chiến lược toàn cầu (Global strategy).

1.3.1. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty (chiến lược tổng thể/chiến lược chung) hướng tới các mục tiêu cơ bản dài hạn trong phạm vi của cả công ty.

Ở cấp này, chiến lược phải trả lời được các câu hỏi: Các hoạt động nào có thể giúp công ty đạt được khả năng sinh lời cực đại, giúp công ty tồn tại và phát triển? Vì vậy có vô số chiến lược ở cấp công ty với những tên gọi khác nhau, mỗi tác giả có thể phân loại, gọi tên theo cách riêng của mình.

Theo Fred R.David, chiến lược cấp công ty có thể phân thành 14 loại cơ bản: Kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang, thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, đa dạng hóa hoạt động đồng tâm, đa dạng hóa hoạt động kết nối, đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang, liên doanh, thu hẹp hoạt động, cắt bỏ hoạt động, thanh lý, tổng hợp. Trong đó, mỗi loại chiến lược vừa nêu lại bao gồm nhiều hoạt động cụ thể. Ví dụ như: Chiến lược thâm nhập thị trường có thể gồm gia tăng lực lượng bán hàng, tăng chi phí quảng cáo, tiến hành các hoạt động khuyến mãi... để gia tăng thị phần trong một khu vực địa lý.

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

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

1.3.3. Chiến lược cấp chức năng

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

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

1.3.4. Chiến lược toàn cầu

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

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

2. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

2.1. Khái niệm

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

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

để thực hiện đầy đủ các chức năng quản trị trong quản trị chiến lược. Sau đây là một số định nghĩa quản trị chiến lược theo khuynh hướng này:

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

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

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

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

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

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

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược. Do đó, nghiên cứu chiến lược nhấn mạnh vào việc theo dõi và đánh giá các cơ hội và đe dọa bên ngoài trong bối cảnh của các sức mạnh và điểm yếu bên trong.

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

2.2. Lợi ích của quản trị chiến lược

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

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

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

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

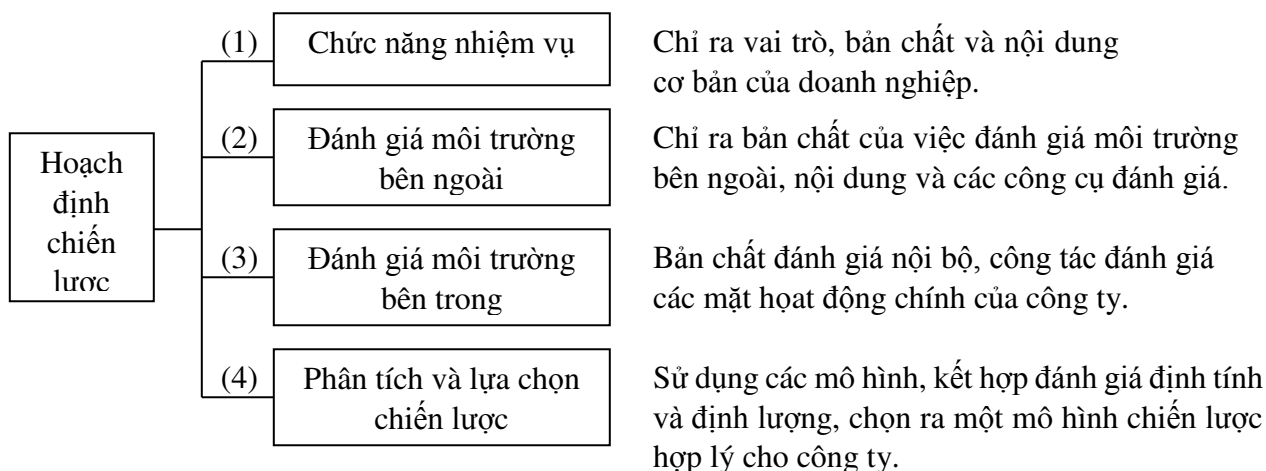
2.3. Quá trình quản trị chiến lược

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

- Hoạch định chiến lược.
- Thực thi chiến lược.
- Đánh giá chiến lược.

2.3.1. Giai đoạn hoạch định chiến lược

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



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

Hoạch định chiến lược được triển khai theo 4 hoạt động cơ bản sau:

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

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

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

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

Những mục tiêu rất thiết yếu cho sự thành công của tổ chức, vì chúng chỉ ra chiều hướng, giúp đỡ đánh giá, tạo ra năng lượng, cho thấy những ưu tiên, cho phép hợp tác và cung cấp cơ sở cho việc lập kế hoạch một cách hiệu quả, cho việc tổ chức, khuyến khích và kiểm soát các hoạt động. Các mục tiêu nên có tính thách thức, có thể đo lường được, phù hợp, hợp lý và rõ ràng. Trong một công ty có nhiều bộ phận, các mục tiêu nên được thiết lập cho toàn công ty và cho mỗi bộ phận..

- Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài:

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

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

- Phân tích môi trường bên trong:

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

- Phân tích và lựa chọn chiến lược tối ưu.

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

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

- Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).
- Ma trận hình ảnh cạnh tranh.
- Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).
- Ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài (IE).
- Ma trận đánh giá hoạt động và vị trí chiến lược (SPACE).
- Ma trận nhóm tư vấn Boston (BCG).
- Ma trận kế hoạch chiến lược định lượng (QSPM).

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

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

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

2.3.2. Giai đoạn thực thi chiến lược

Đây là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Để triển khai thực hiện chiến lược đã được lựa chọn vào thực tiễn kinh doanh, cần có kế hoạch hành động

cụ thể về tổ chức, nhân sự và kinh phí thích hợp ... để có thể huy động và sử dụng tối đa mọi nguồn lực bên trong và bên ngoài của tổ chức, tạo thành sức mạnh tổng hợp và đồng bộ hướng tới mục tiêu chung thống nhất.

Ba hoạt động cơ bản của thực thi là:

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

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

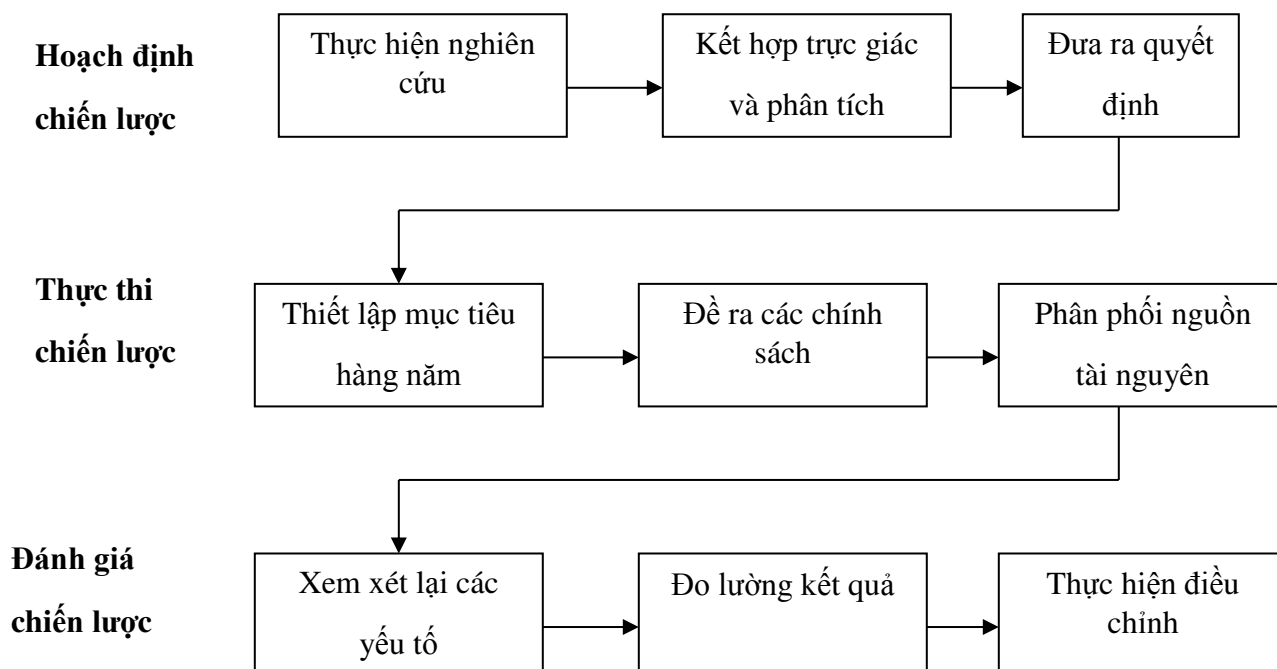
Thách thức của việc thực thi là khả năng kích thích và thúc đẩy các nhân viên làm việc với lòng tự hào và nhiệt tình hướng tới các mục tiêu chung then chốt.

2.3.3. Giai đoạn đánh giá chiến lược

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

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

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



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

3. VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CÔNG TY

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

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

3.1. Viễn cảnh

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

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

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

Tư tưởng cốt lõi (Core ideology).

Hình dung về tương lai (Envisioned future).



- Tư tưởng cốt lõi xác định đặc tính lâu dài của tổ chức, đặc tính này có tính nhất quán, bền vững, vượt trên các chu kỳ sống của sản phẩm hay thị trường, các đợt

phá công nghệ, các phong cách quản lý và cá nhân các nhà lãnh đạo. Tư tưởng cốt lõi bao gồm: Các giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi.

+ Các giá trị cốt lõi là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Các giá trị cốt lõi không cần sự biện hộ từ bên ngoài, chúng có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức.

Một công ty lớn phải tự quyết định về những giá trị nào mà mình cho là cốt lõi, phân lớn biệt lập với môi trường hiện tại, những nhu cầu cạnh tranh, hay những cách thức quản trị. Như vậy rõ ràng là không có một tập hợp giá trị cốt lõi đúng cho mọi lúc mọi nơi.

Điều then chốt không phải là tổ chức có giá trị cốt lõi gì, mà là nó có những giá trị cốt lõi.

Để nhận diện các giá trị cốt lõi cần sàng lọc tính chân thực, qua đó xác định giá trị nào thực sự là trung tâm.

Những người tham gia xây dựng các giá trị cốt lõi cần phải trả lời một số câu hỏi:

1. Các giá trị cốt lõi gì đưa bạn đến công việc với tư cách cá nhân? Những giá trị rất nền tảng, đến mức bạn sẽ giữ gìn chúng bất luận có được khen thưởng hay không.

2. Bạn sẽ nói gì với con bạn về các giá trị cốt lõi mà bạn giữ lại trong công việc và bạn hy vọng rằng họ sẽ theo đuổi những giá trị đó khi họ ra đời làm việc?

3. Nếu sáng mai bạn thức dậy với khoản tiền về hưu đủ cho quãng đời còn lại của mình, bạn có tiếp tục sống với những giá trị cốt lõi đó không?

4. Bạn có thể hình dung những giá trị đó sẽ thích hợp từ nay đến hàng trăm năm nữa hay không?

5. Bạn có cần giữ những giá trị cốt lõi đó hay không, ngay cả vào một thời điểm nào đó một hay vài giá trị đó trở thành một *bất lợi* cạnh tranh?

6. Ngày mai, nếu bạn khởi đầu một tổ chức mới, trong một ngành nghề khác, thì các giá trị cốt lõi có giúp bạn tạo dựng tổ chức mới bất luận nó thuộc ngành nghề nào không?

+ Mục đích cốt lõi thể hiện lý do để tổ chức tồn tại.

Mục đích (mà nên là 100 năm sau) không được nhầm lẫn với những mục tiêu hay những chiến lược kinh doanh (là những thứ thay đổi nhiều lần trong thời gian 100 năm).

Mục đích tự nó không thay đổi, nó thôi thúc sự thay đổi. Điều rất thực tế là mục đích có thể không bao giờ trở thành hiện thực hoàn toàn, song một tổ chức không bao giờ có thể ngừng thúc đẩy thay đổi và tiến bộ.

Vai trò chủ yếu của mục đích cốt lõi là để dẫn dắt và thôi thúc, truyền cảm hứng (chứ không phải để gây khác biệt).

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

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

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

Chúng ta nhận thức rằng giai đoạn hình dung tương lai hơi nghịch lý. *Một mặt, nó truyền đạt ở dạng cụ thể - những gì rõ ràng, sống động và hiện thực. Mặt khác, nó bao trùm một thời gian chưa hiện thực hóa với khát vọng, hy vọng, mơ ước của nó.*

Mục tiêu thách thức (BHAG): Tất cả các công ty có mục tiêu. Nhưng có sự khác nhau giữa đơn thuần chỉ là có một mục tiêu và trở nên cam kết với thách thức to lớn.

Cùng với viễn cảnh ở mức BHAG, một hình dung về tương lai còn cần đến cái mà chúng ta gọi là *mô tả sống động – Là một bản mô tả cụ thể, hấp dẫn và hứa hẹn về việc đạt được BHAG thì sự việc sẽ ra thế nào.*

Một vài điểm cần lưu ý:

- Đừng lẫn lộn tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai. Đặc biệt đừng lẫn lộn tư tưởng cốt lõi và BHAG.

+ Mục đích cốt lõi – không phải là một vài mục tiêu cụ thể - đó là lý do tại sao tổ chức tồn tại.

+ BHAG là mục tiêu được khớp nối rõ ràng.

+ Mục đích cốt lõi có thể không bao giờ hoàn thành trong khi BHAG có thể đạt được trong khoảng 10 đến 30 năm.

+ Mục đích cốt lõi như ngôi sao chỉ phương và mãi theo đuổi.<> BHAG là ngọn núi phải leo. Một khi bạn đã đến đỉnh rồi thì bạn sẽ hướng tới những ngọn núi khác.

- Việc xác định tư tưởng cốt lõi là một quá trình khám phá, nhưng việc tạo ra hình dung về tương lai là quá trình sáng tạo.

3.2. Sứ mệnh

Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan. Sứ mệnh cũng được coi là cơ sở để đáp ứng cho viễn cảnh. Bản tuyên bố sứ mệnh tập trung vào sự thay đổi mong muốn của tổ chức.

Sứ mệnh là tiêu điểm và là hiệu lệnh nhằm giải phóng tiềm năng của tổ chức, song nó vẫn là những gì có khả năng đạt được trong một khoảng thời gian. Tuyên bố sứ mệnh phục vụ cho nhiều người nghe.

Bản tuyên bố sứ mệnh tạo ra nền tảng cho toàn bộ công tác hoạch định. Nó là tham chiếu để đánh giá các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Thông thường, câu hỏi “điều này đóng góp gì để hoàn thành sứ mệnh” trở thành một kiểm định quan trọng để xem xét một hoạt động, một sáng kiến kinh doanh có đáng giá hay không.

Tuyên bố sứ mệnh mô tả tổ chức trong điều kiện kinh doanh của nó, khách hàng mà nó phục vụ, các kỹ năng cần thiết phải phát triển để đáp ứng viễn cảnh. Báo cáo sứ mệnh diễn tả một cách khái quát về khách hàng của doanh nghiệp, các sản phẩm và dịch vụ chủ yếu, định hướng của doanh nghiệp trong một giai đoạn.

Trong thực tế, các thuật ngữ sứ mệnh và tầm nhìn (viễn cảnh) đôi khi được sử dụng lẫn lộn, có công ty chỉ tuyên bố tầm nhìn không tuyên bố sứ mệnh và ngược lại, một số công ty còn thay thế chúng bằng thuật ngữ mục đích.

3.3. Mục tiêu công ty

3.3.1. Khái niệm

Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định.

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

Giống như tầm nhìn và sứ mệnh, mục tiêu và mục đích cũng thường sử dụng lẫn lộn. Nếu cần một sự phân biệt thì mục đích chỉ các ý định cần đạt được

nhưng không định lượng và không rõ về thời hạn, còn mục tiêu chỉ các ý định đã định lượng rõ và hoạch định thời gian.

Trong thực tế người ta thường chia ra: mục tiêu dài hạn/ mục tiêu chiến lược và mục tiêu hàng năm/ mục tiêu ngắn hạn. Mục tiêu dài hạn: mục tiêu cho thời hạn trên 1 năm, mục tiêu hàng năm là những mốc mà tổ chức phải đạt được trong từng năm để đạt đến mục tiêu dài hạn. Các mục tiêu hàng năm nên được đưa ra dưới hình thức các thành tựu về quản lý, tiếp thị, tài chính/ kế toán, sản xuất/ điều hành, nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin. Các mục tiêu phải đưa ra được những chỉ dẫn cụ thể, đồng thời phải tạo điều kiện cho tổ chức đủ năng động trong việc thích ứng với những thay đổi của môi trường. Điều đó có nghĩa là, một khi xảy ra thay đổi từ môi trường bên ngoài hoặc bên trong thì tổ chức phải thay đổi các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của mình.

Hệ thống các mục tiêu phải có tính nhất quán, các mục tiêu ngắn hạn phải đảm bảo nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của chiến lược và tích hợp có hiệu quả vào chiến lược chung. Cần đảm bảo rằng: việc thực hiện các mục tiêu ngắn hạn được đặt trong bối cảnh của chiến lược tổng thể, nhằm đạt tới các mục tiêu cơ bản dài hạn, sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức.

3.3.2. Các đặc tính của mục tiêu

Thứ nhất, một mục tiêu được coi là thiết lập tốt nếu nó chính xác và có thể đo lường.

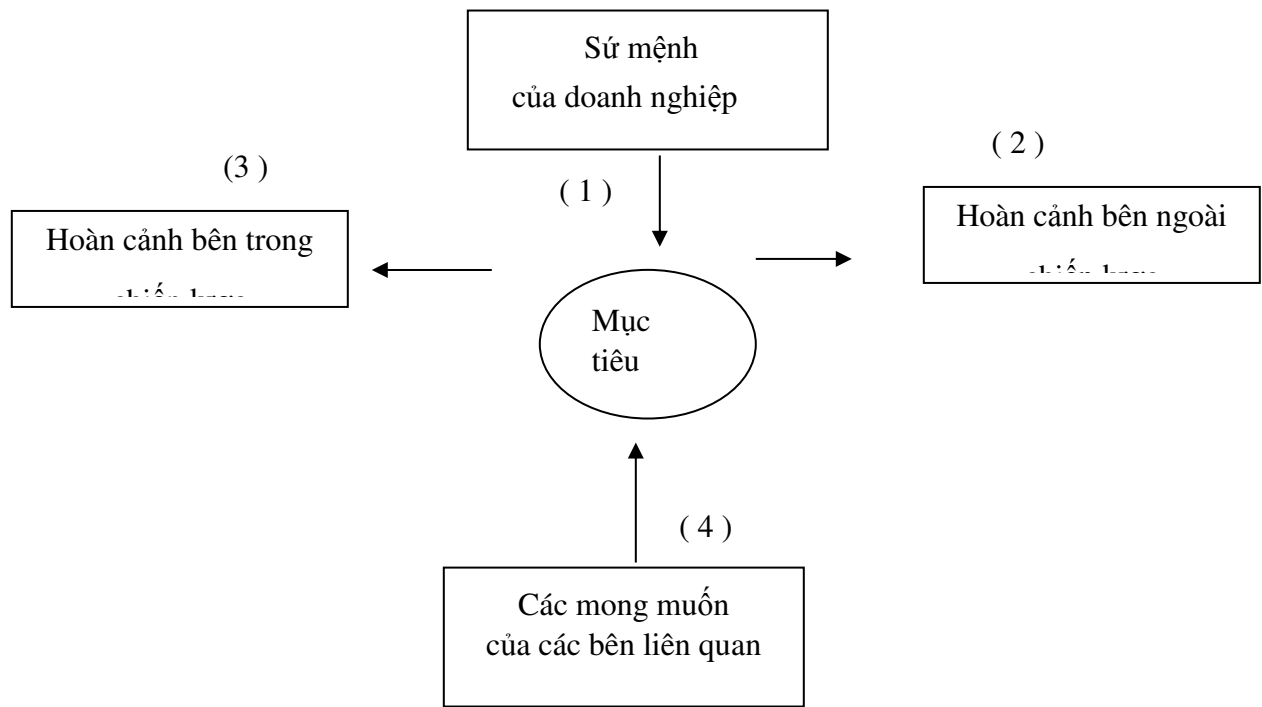
Thứ hai, một mục tiêu được thiết lập tốt phải hướng đến các vấn đề quan trọng.

Thứ ba, một mục tiêu được thiết lập tốt phải mang tính thách thức nhưng có thể thực hiện (thực tế).

Thứ tư, một mục tiêu được xây dựng tốt nên xác định với một khoảng thời gian (đôi khi là chính xác) có thể đạt được.

Cuối cùng điểm cần nhấn mạnh ở đây là các mục tiêu tốt cung cấp các công cụ để đánh giá sự thực thi của các nhà quản trị.

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



B. Câu hỏi và bài tập thực hành

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Chiến lược là gì? Trình bày hiểu biết của anh/chị về vấn đề này và các khái niệm có liên quan.
2. Vì sao kinh doanh trong nền kinh tế thị trường các doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh?
3. Quản trị chiến lược là gì?
4. Tóm tắt những nội dung cơ bản của quá trình quản trị chiến lược? Ý nghĩa của quản trị chiến lược?
5. Phân tích các giai đoạn của quản trị chiến lược? Kể tên các công cụ sử dụng trong hoạch định chiến lược ?
6. Nêu ý nghĩa cơ bản của tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh?
7. Trình bày cấu trúc của tầm nhìn?
8. Giải thích vai trò của mục tiêu và các đặc tính của mục tiêu?
9. Anh (chị) hãy trình bày những đối tượng chính nào có ảnh hưởng đến việc xây dựng và điều chỉnh các mục tiêu của doanh nghiệp. Phân tích và minh chứng bằng ví dụ cụ thể?

BÀI TẬP THẢO LUẬN

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

Bước 1:

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

Bước 2:

Phân tích môi trường bên ngoài của công ty. (Bài tập chương 2).

Bước 3:

Phân tích môi trường bên trong của công ty. (Bài tập chương 2).

Bước 4:

Hoạch định chiến lược cho công ty.

Hoàn thiện bài tập lớn của nhóm, trong đó trình bày toàn bộ quá trình và kết quả hoạch định chiến lược cho công ty mà nhóm đã nghiên cứu. Trình bày kết quả nghiên cứu trước lớp (bằng power point), hoàn thiện bài viết, nộp cho giảng viên để

tính điểm quá trình cho cả nhóm (kèm theo bảng nhận xét đánh giá về mức độ đóng góp của các thành viên).

C. Ghi nhớ

Chiến lược là tập hợp các mục tiêu cơ bản dài hạn, xác định phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức, phương tiện để đạt được những mục tiêu đó một cách tốt nhất, sao cho phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức, đón nhận các cơ hội, né tránh hoặc giảm thiểu thiệt hại do những nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

Các cấp chiến lược: Chiến lược cấp công ty (Corporate strategy), chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (Strategic Business Unit – SBU), chiến lược cấp chức năng (Functional strategy), chiến lược toàn cầu (Global strategy).

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược. Do đó, nghiên cứu chiến lược nhấn mạnh vào việc theo dõi và đánh giá các cơ hội và đe dọa bên ngoài trong bối cảnh của các sức mạnh và điểm yếu bên trong.

Viễn cảnh (tầm nhìn chiến lược) thể hiện các mong muốn, khát vọng cao nhất, khái quát nhất mà tổ chức muốn đạt được.

Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan.

Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định.

Bài 2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Giới thiệu:

Việc nghiên cứu, phân tích môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp sẽ giúp tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu khi phân tích môi trường kinh doanh; cơ hội và thách thức từ các yếu tố khách quan mang lại, từ đó đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn. Chương này sẽ hệ thống hóa những nhóm nhân tố cơ bản trong môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp ở cấp độ vĩ mô và ngành kinh doanh tác động tới các doanh nghiệp, bên cạnh đó cũng phân tích bên trong để xác định những nguồn lực và khả năng. Nhằm tạo thành nền tảng các vấn đề cần phân tích môi trường kinh doanh cho các doanh nghiệp để hoạch định chiến lược.

Mục tiêu:

- Giải thích được khái niệm và mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.
- Phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài nhằm xác định những cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp.
- Phân tích được các yếu tố môi trường bên trong nhằm xác định điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.

A. Nội dung

1. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

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

Môi trường bên ngoài bao gồm:

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

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

1.1. Mục đích của việc phân tích môi trường bên ngoài

Một nội dung cốt lõi của quản trị chiến lược là các doanh nghiệp/ tổ chức cần xây dựng được những chiến lược tận dụng được hết mọi cơ hội và tránh/ giảm bớt

tác hại của nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Vì vậy, việc xác định, kiểm soát và đánh giá các cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài là một trong những điều kiện tiên quyết đảm bảo sự thành công cho doanh nghiệp.

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

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

1.2. Môi trường vĩ mô

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

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

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

1.2.1. Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Phân tích môi trường kinh tế có ý nghĩa quan trọng, bởi nó bao gồm những yếu tố ảnh hưởng đến sức mua và kết cấu tiêu dùng. Mà chiến lược của mọi doanh nghiệp đều liên quan đến đầu ra, thị trường. Thị trường cần đến sức mua lẫn con người. Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất hồi đoái, và tỷ lệ lạm phát.

Tăng trưởng kinh tế dẫn đến một sự bùng nổ về chi tiêu của khách hàng, vì thế có thể đem lại khuynh hướng thoải mái hơn về sức ép cạnh tranh trong một ngành. Điều này có thể công hiến cho các công ty cơ hội để bành trướng hoạt động và thu được lợi nhuận cao hơn. Ngược lại, suy giảm kinh tế sẽ dẫn đến sự giảm chi tiêu của người tiêu dùng, và do đó làm tăng sức ép cạnh tranh. Nền kinh tế suy giảm thường gây ra các cuộc chiến tranh giá trong các ngành bão hòa.

Mức lãi suất có thể tác động đến nhu cầu về sản phẩm của công ty. Lãi suất là một nhân tố quan trọng khi khách hàng phải vay mượn để tài trợ cho hoạt động mua sắm của họ về các hàng hóa này.

Tỷ giá hối đoái xác định giá trị đồng tiền các quốc gia với nhau. Sự dịch chuyển của tỷ giá hối đoái có tác động trực tiếp lên tính cạnh tranh của các công ty trong thị trường toàn cầu. Ví dụ, khi giá trị của nội tệ thấp so với giá trị của các đồng tiền khác, các sản phẩm làm trong nước sẽ rẻ tương đối so với các sản phẩm làm ở nước ngoài.

Xu hướng của tỷ giá hối đoái: Sự thay đổi của tỷ giá hối đoái có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động xuất nhập khẩu và ảnh hưởng tới hoạt động của cả nền kinh tế. Đối với các doanh nghiệp nó có thể làm thay đổi những điều kiện kinh doanh, đặc biệt trong điều kiện hội nhập thì những ảnh hưởng này càng lớn. Yếu tố tỷ giá tạo ra những cơ hội và nguy cơ khác nhau đối với các doanh nghiệp khác nhau, đặc biệt nó có tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu. Thông thường, chính phủ sử dụng công cụ tỷ giá để điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho nền kinh tế.

Lạm phát có thể làm giảm tính ổn định của nền kinh tế, làm cho nền kinh tế tăng trưởng chậm hơn, lãi suất cao hơn, các dịch chuyển hối đoái không ổn định. Nếu lạm phát tăng, việc lập kế hoạch đầu tư trở nên mạo hiểm. Đặc tính then chốt của lạm phát là nó gây ra khó khăn cho các dự kiến về tương lai. Trong một môi trường lạm phát, khó có thể dự kiến một cách chính xác giá trị thực của thu nhập nhận được từ các dự án 5 năm. Sự không chắc chắn như vậy làm cho công ty không dám đầu tư. Tình trạng đầu tư cầm cự của các công ty trong trường hợp lạm phát tăng sẽ làm giảm các hoạt động kinh tế, cuối cùng đẩy nền kinh tế đến chỗ đình trệ. Như vậy, lạm phát cao là một đe dọa đối với công ty.

1.2.2. Môi trường chính trị pháp luật

Các nhân tố chính trị và luật pháp cũng có tác động lớn đến mức độ của các cơ hội và đe dọa từ môi trường. Môi trường chính trị - pháp luật bao gồm hệ thống các

quan điểm, đường lối, chính sách của chính phủ, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ, và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới.

Điều chủ yếu trong phân đoạn này là cách thức mà các doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến chính phủ, và cách thức chính phủ ảnh hưởng đến họ. Thay đổi liên tục, phân đoạn này sẽ gây ảnh hưởng đáng kể đến cạnh tranh.

Các doanh nghiệp phải phân tích cẩn thận các triết lý, các chính sách liên quan mới của quản lý nhà nước. Luật chống độc quyền, luật thuế, các ngành lựa chọn để điều chỉnh hay ưu tiên, luật lao động, là những lĩnh vực trong đó các chính sách quản lý Nhà nước có thể tác động đến hoạt động và khả năng sinh lợi của ngành hay của các doanh nghiệp.

Trên phạm vi toàn cầu các công ty cũng phải đối mặt với hàng loạt các vấn đề đáng quan tâm về chính trị pháp luật. Ví dụ các chính sách thương mại, các rào cản bảo hộ có tính quốc gia.

Ngoài ra, các ngành đặc biệt như dược phẩm, viễn thông, và gần đây vấn đề thực phẩm cũng được các quốc gia chú ý nhằm bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, và an ninh, vì vậy các qui định chặt chẽ đặt ra cũng là những tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh của các ngành và doanh nghiệp.

1.2.3. Môi trường văn hóa xã hội

Phân đoạn văn hóa xã hội liên quan đến các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa. Bởi vì các giá trị văn hóa và thái độ xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, nên nó thường dẫn dắt các thay đổi và các điều kiện công nghệ, chính trị - luật pháp, kinh tế và nhân khẩu.

Giống như những thay đổi công nghệ các thay đổi xã hội cũng tạo ra các cơ hội và đe dọa. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hóa – xã hội thường rất rộng: “nó xác định cách thức người ta sống, làm việc, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm – dịch vụ”. Như vậy những hiểu biết về mặt văn hóa – xã hội sẽ là cơ sở quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở các tổ chức.

Các khía cạnh hình thành môi trường văn hóa xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động kinh doanh như: 1/ Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; 2/ Những phong tục tập quán truyền thống; 3/ Những quan tâm và ưu tiên của xã hội; 4/ Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Môi trường văn hóa – xã hội tạo ra rất nhiều cơ hội và nguy cơ cho các doanh nghiệp. Những doanh nghiệp nhanh chóng nắm bắt những cơ hội này sẽ có thể thành

công rất lớn.

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

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

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

- Lao động nữ trong lực lượng lao động.

- Khuynh hướng tiêu dùng.

Sự gia tăng tính đa dạng về văn hóa, dân tộc và giới đang đặt ra hàng loạt các cơ hội và thách thức liên quan đến các vấn đề như các thức kết hợp tốt nhất các phong cách lãnh đạo truyền thống của nam giới và nữ giới để thúc đẩy sự đóng góp của họ có lợi cho doanh nghiệp. Những thay đổi về thực hành quản trị và cấu trúc tổ chức cần được tiến hành để tránh tồn tại của các rào cản tinh vi gây bất lợi cho tổ chức.

1.2.4. Môi trường nhân khẩu học

Phân đoạn nhân khẩu học của môi trường vĩ mô liên quan đến dân số, cấu trúc tuổi, phân bố địa lý, cộng đồng các dân tộc, và phân phối thu nhập. Phân đoạn nhân khẩu học cần được phân tích trên nền tảng toàn cầu bởi vì các tác động tiềm ẩn của nó còn vượt qua cả biên giới quốc gia và bởi vì có nhiều doanh nghiệp cạnh tranh trong điều kiện toàn cầu.

Những biến số cần nghiên cứu:

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

- Tỷ lệ tăng dân số.

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

- Tuổi thọ, cơ cấu tuổi tác.

- Hôn nhân, cơ cấu gia đình.

- Xu hướng dịch chuyển dân cư giữa các vùng...

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

1.2.5. Môi trường công nghệ

Phân đoạn công nghệ bao gồm các thể chế, các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới, chuyển dịch các kiến thức đó đến các đầu ra, các sản phẩm, các quá trình và các vật liệu mới.

Thay đổi công nghệ có thể làm cho các sản phẩm hiện có bị lạc hậu chỉ sau một đêm, đồng thời nó có thể tạo ra hàng loạt khả năng về sản phẩm mới. Như vậy, *sự thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt- cả cơ hội và đe dọa.*

Một trong những *tác động quan trọng nhất của sự thay đổi công nghệ đó là nó có thể tác động lên chiều cao của rào cản nhập cuộc và định hình lại cấu trúc ngành tận gốc rễ.*

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

- Sự ra đời của những công nghệ mới.
 - Tốc độ phát minh và ứng dụng công nghệ mới.
 - Những khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển.
 - Luật sở hữu trí tuệ, bảo vệ bản quyền, tác quyền.
 - Luật chuyển giao công nghệ.
 - Áp lực và chi phí cho việc phát triển và chuyển giao công nghệ mới
- Sự thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt, đem đến cả cơ hội và nguy cơ.

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

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

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

- Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.

- Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời nhanh chóng và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng khả năng cạnh tranh.

- Sự ra đời của công nghệ mới xuất hiện những người mới gia nhập ngành, làm tăng thêm áp lực cạnh tranh các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành. Mà thông thường, các doanh nghiệp đến sau thường có lợi thế trong việc ứng dụng công nghệ mới hơn những doanh nghiệp hiện hữu trong ngành, nên sẽ có khả năng cạnh tranh cao hơn.

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

1.2.6. Môi trường tự nhiên

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

Những yếu tố cần nghiên cứu:

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

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

1/ Ưu tiên cho sự phát triển bền vững – phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh hoặc dịch vụ nhằm khai thác tốt các điều kiện và lợi thế của môi trường tự

nhiên, trên cơ sở đảm bảo sự duy trì, tái tạo, đặc biệt nếu có thể góp phần phát triển hơn nữa các yếu tố lợi thế của môi trường tự nhiên.

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

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

1.2.7. Môi trường toàn cầu

Phân đoạn toàn cầu bao gồm các thị trường toàn cầu có liên quan, các thị trường hiện tại đang thay đổi, các sự kiện chính trị quốc tế quan trọng, các đặc tính thể chế và văn hóa cơ bản trên các thị trường toàn cầu. Toàn cầu hóa các thị trường kinh doanh tạo ra cả cơ hội lẫn đe dọa.

Các doanh nghiệp cần nhận thức về các đặc tính khác biệt văn hóa xã hội và thể chế của các thị trường toàn cầu.

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

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

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

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

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

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

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

Tóm lại, mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài. Với sự tập trung vào tương lai, việc phân tích môi trường bên ngoài cho phép các doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa.

1.3. Phân tích môi trường vi mô (môi trường cạnh tranh)

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

Michael E.Porter giáo sư trường quản trị kinh doanh Harvard đã đề ra một khuôn khổ giúp các nhà quản trị nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành. Khuôn khổ của Porter gọi là mô hình năm lực lượng cạnh tranh. Theo Porter, có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Năng lực thương lượng của khách hàng; (4) Năng lực thương lượng của nhà cung cấp; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

Porter chỉ ra rằng các lực lượng này càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các công ty hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn.

Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản trị là phải nhận thức về những cơ hội và nguy cơ, mà sự thay đổi của năm lực lượng sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích ứng.

1.3.1. Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn.

Nhận diện các đối thủ mới có thể thâm nhập vào ngành là một điều quan trọng bởi họ có thể đe dọa đến thị phần của các công ty hiện có trong ngành. Một trong những nguyên nhân để có thể coi các đối thủ muốn nhập ngành như một đe dọa, đó là, họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực sản xuất mới. Thông thường, các đối thủ mới thâm nhập ngành có một mối quan tâm mãnh liệt đến việc giành được thị phần lớn. Kết quả là, các đối thủ cạnh tranh mới có thể thúc ép các công ty hiện có trong ngành phải trở nên hữu hiệu hơn, hiệu quả hơn và phải biết cách cạnh tranh với các thuộc tính mới.

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

Rào cản nhập cuộc là các nhân tố sẽ gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ muốn thâm nhập ngành, và thậm chí khi họ có thể thâm nhập, họ sẽ bị đặt vào thế bất lợi.

Theo nhà kinh tế học Joe Bain (1956), có ba nguồn rào cản chính ngăn cản sự xâm nhập, đó là: sự trung thành nhãn hiệu; lợi thế chi phí tuyệt đối; và tính kinh tế theo qui mô.

Ngoài các yếu tố của Bain chúng ta có thể thêm các rào cản quan trọng đáng xem xét trong nhiều trường hợp đó là: chi phí chuyển đổi, qui định của chính phủ và sự trả đũa.

Sự trung thành nhãn hiệu:

Sự ưa thích của người mua về sản phẩm của các công ty hiện tại được gọi là sự trung thành nhãn hiệu. Một công ty có thể tạo ra sự trung thành nhãn hiệu bằng việc quảng cáo liên tục nhãn hiệu và tên của công ty, sự bảo vệ bản quyền của các sản phẩm, cải tiến sản phẩm thông qua các chương trình R&D, nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm, và dịch vụ hậu mãi. Sự trung thành nhãn hiệu sẽ gây khó khăn cho những người mới nhập cuộc muốn chiếm thị phần của các công ty hiện tại. Do đó, nó giảm đi mối đe dọa nhập cuộc của những đối thủ tiềm tàng, chính các đối thủ có ý muốn nhập cuộc thấy rằng nhiệm vụ xua đi sở thích của khách hàng đã được thiết lập một cách tốt đẹp là điều hết sức khó khăn và tốn kém.

Lợi thế chi phí tuyệt đối:

Các công ty hiện tại có thể có những lợi thế tuyệt đối về chi phí so với những người nhập cuộc. Các lợi thế về chi phí tuyệt đối như vậy sinh ra từ:

- Vận hành sản xuất vượt trội nhờ kinh nghiệm quá khứ.
- Việc kiểm soát các đầu vào đặc biệt cho sản xuất như lao động, vật liệu, máy móc thiết bị, và kỹ năng quản trị.
- Tiếp cận các nguồn vốn rẻ hơn bởi vì các công ty hiện tại chịu rủi ro thấp hơn các công ty chưa được thiết lập.

Nếu các công ty hiện tại có lợi thế chi phí tuyệt đối, thì đe dọa từ những người nhập cuộc giảm xuống.

Tính kinh tế theo quy mô:

Tính kinh tế theo quy mô là sự cải thiện hiệu quả biên do doanh nghiệp tích lũy kinh nghiệm khi qui mô của nó tăng thêm. Các nguồn tạo ra tính kinh tế theo qui mô bao gồm sự giảm thấp chi phí thông qua sản xuất hàng loạt hay khối lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hóa, chiết khấu mua sắm khối lượng lớn các nguyên vật liệu và chi tiết, lợi thế có được bởi sự phân bổ chi phí cố định cho khối lượng sản xuất lớn, và tính kinh tế của qui mô trong quảng cáo.

Một khi các lợi thế về chi phí là đáng kể trong ngành thì những người nhập cuộc phải ở vào tình thế, hoặc phải nhập cuộc với qui mô nhỏ và bỏ mất lợi thế về chi phí, hoặc phải chấp nhận mạo hiểm để nhập cuộc với qui mô lớn và chịu chi phí vốn lớn. Và rủi ro hơn nữa có thể đến với người nhập cuộc qui mô lớn đó là khi nguồn cung sản phẩm tăng lên sẽ làm giảm giá điều đó gây ra sự trả đũa mãnh liệt của các công ty hiện tại. Như vậy khi các công ty hiện tại có được tính kinh tế về qui mô thì đe dọa nhập cuộc giảm đi.

Chi phí chuyển đổi:

Chi phí chuyển đổi là chi phí xuất hiện một lần khi khách hàng muốn chuyển đổi việc mua sắm của mình sang nhà cung cấp khác. Các phí chuyển đổi có thể liên quan đến chi phí mua sắm các thiết bị phụ, chi phí huấn luyện nhân viên, thậm chí cả hao phí tinh thần khi phải chấm dứt một mối liên hệ.

Nếu chi phí chuyển đổi cao, khách hàng bị kìm giữ vào những sản phẩm của công ty hiện tại ngay cả khi sản phẩm của người mới gia nhập tốt hơn.

Các qui định của chính phủ:

Qui định của chính phủ có thể tạo thành một rào cản nhập cuộc lớn trong nhiều ngành. Thông qua việc cấp phép hay các yêu cầu đặc biệt, chính phủ có thể kiểm soát sự thâm nhập vào một ngành. Ví dụ như những qui định về kinh doanh được

phẩm, ngân hàng... Chính phủ cũng thường hạn chế nhập cuộc đối với các ngành công ích, bởi yêu cầu cung cấp dịch vụ có chất lượng đến cho mọi người và nhu cầu vốn cần thiết để làm điều đó.

Sự trả đũa:

Các doanh nghiệp khi thâm nhập một ngành cần phải lường trước các hành động phản ứng của các doanh nghiệp ở trong ngành. Dự đoán về một sự trả đũa nhanh chóng và mãnh liệt của các đối thủ hiện tại có thể làm giảm ý chí của các đối thủ muốn thâm nhập ngành. Sự trả đũa mãnh liệt khi các doanh nghiệp hiện có trong ngành có thị phần đáng kể, (ví dụ, nó có các tài sản cố định với ít khả năng chuyển đổi), khi chúng có nguồn lực đáng kể hay khi ngành tăng trưởng chậm.

Như vậy, nếu các công ty hiện hành đã tạo dựng được lòng trung thành với sản phẩm của họ, có lợi thế chi phí tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, có tính kinh tế về qui mô, và là những người được hưởng lợi của chi phí chuyển đổi cao, hoặc có được sự bảo vệ về thể chế, thì nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng sẽ giảm xuống đáng kể. Khi nguy cơ này thấp, các công ty hiện hành có thể đòi hỏi giá cao hơn và nhận được lợi nhuận lớn hơn so với giả định các khả năng khác xảy ra. Rõ ràng, các công ty sẽ quan tâm theo đuổi các chiến lược thích hợp với việc gia tăng rào cản nhập cuộc.

Rào cản nhập cuộc và sự cạnh tranh:

Nếu các công ty hiện hành đã tạo dựng được lòng trung thành với sản phẩm của họ, có lợi thế chi phí tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, có tính kinh tế về qui mô, và là những người được hưởng lợi của chi phí chuyển đổi cao, hoặc có được sự bảo vệ về thể chế, thì nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng sẽ giảm xuống đáng kể. Khi nguy cơ này thấp, các công ty hiện hành có thể đòi hỏi giá cao hơn và nhận được lợi nhuận lớn hơn so với giả định các khả năng khác xảy ra. Rõ ràng, các công ty sẽ quan tâm theo đuổi các chiến lược thích hợp với việc gia tăng rào cản nhập cuộc. Thật vậy, bằng chứng thực nghiệm chỉ ra rằng rào cản nhập cuộc cao là điều quan trọng nhất để xác định tỷ lệ lợi nhuận trong một ngành.

Ví dụ về các ngành có rào cản nhập cuộc cao có thể kể đến: ngành dược phẩm, bột giặt và máy bay phản lực thương mại. Trong hai trường hợp đầu, sự phân biệt sản phẩm nhờ chi tiêu đáng kể cho R&D, quảng cáo đã tạo ra lòng trung thành về nhãn hiệu gây ra khó khăn cho các công ty muốn gia nhập ngành này với qui mô lớn. Nhờ các chiến lược phân biệt thành công hai công ty Unlever và Procter & Gamble trong ngành bột giặt đã trở thành các công ty lớn nhất trên thị trường toàn cầu.

Trong trường hợp của ngành máy bay phản lực thương mại, các rào cản nhập cuộc chủ yếu là do chi phí cố định của phát triển sản phẩm (Boeing phải mất 5 tỷ USD để phát triển một dòng máy bay có thân rộng hơn, mẫu 777), như vậy do được hưởng tinh kinh tế của qui mô công ty hiện hành sẽ đặt giá thấp dưới mức chi phí sản xuất của các đối thủ nhập cuộc tiềm tàng mà vẫn có được mức lợi nhuận đáng kể.

1.3.2. Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành

Lực lượng thứ hai trong mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter đó là mức độ ganh đua giữa các công ty trong phạm vi một ngành. Bởi vì, các doanh nghiệp trong một ngành cùng lệ thuộc lẫn nhau, các hành động của một công ty thường kéo theo các hành động đáp trả của các công ty khác. Sự ganh đua mãnh liệt khi một doanh nghiệp bị thách thức bởi các hành động của doanh nghiệp khác hay khi doanh nghiệp nhận thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường.

Hiếm khi có được sự đồng nhất của các doanh nghiệp trong một ngành. Bởi chúng luôn khác nhau về các nguồn lực, khả năng và tìm cách gây khác biệt với các đối thủ. Thường thấy các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách gây khác biệt giữa sản phẩm của nó với những gì mà đối thủ cung cấp. Các công cụ thường sử dụng trong cuộc chạy đua tạo giá trị cho khách hàng là giá, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Nếu sự cạnh tranh trong ngành yếu, các công ty sẽ có cơ hội để tăng giá và nhận được lợi nhuận cao hơn. Nhưng nếu sự cạnh tranh mạnh, cạnh tranh giá có thể xảy ra một cách mạnh mẽ, điều này sẽ dẫn đến các cuộc chiến tranh giá cả. Cạnh tranh làm giới hạn khả năng sinh lợi do việc giảm lợi nhuận biên trên doanh số. Do đó, cường độ cạnh tranh giữa các công ty trong ngành tạo nên một đe dọa mạnh mẽ đối với khả năng sinh lợi. Một cách khái quát, mức độ ganh đua giữa các công ty trong ngành là một hàm số của ba nhân tố chính: (1) cấu trúc cạnh tranh ngành; (2) các điều kiện nhu cầu; (3) rào cản rời khỏi ngành cao.

Cấu trúc cạnh tranh:

Cấu trúc cạnh tranh chỉ sự phân bố số lượng và qui mô của các công ty trong ngành. Cấu trúc ngành biến thiên từ phân tán đến ngành tập trung và có liên quan đến sự ganh đua.

Ngành phân tán bao gồm một số lớn các công ty qui mô nhỏ hoặc trung bình, không có công ty nào trong đó giữ vị trí thống trị. Ngành phân tán thường có rào cản nhập cuộc thấp và các sản phẩm thuộc loại hàng sơ cấp ít sự khác biệt. Hai đặc tính này kết hợp lại tạo ra khuynh hướng tăng giảm lợi nhuận có tính chu kỳ. Các rào cản

nhập cuộc thấp sẽ tạo điều kiện cho một dòng những người nhập ngành, bất cứ khi nào nhu cầu cao và lợi nhuận cao, với hy vọng kiếm tiền lúc giá lên. Thông thường dòng những người nhập cuộc vào ngành phân tán lúc đang bùng nổ nhu cầu tạo ra một tiềm ẩn về sự dư thừa năng lực. Một khi sự dư thừa năng lực xuất hiện, các công ty sẽ bắt đầu cắt giảm giá để sử dụng năng lực nhàn rỗi của mình. Vì các công ty gặp phải khó khăn khi cố gắng tạo ra khác biệt so với sản phẩm của đối thủ, nên làm cho tình huống này trở nên tồi tệ hơn. Kết quả là một cuộc chiến tranh về giá xảy ra, dẫn đến suy giảm lợi nhuận trong ngành, thúc ép một vài công ty phải rời bỏ ngành, và làm nhụt chí những kẻ muốn xâm nhập ngành.

Do vậy, cấu trúc ngành phân tán đem lại một đe dọa hơn là cơ hội. Hầu hết sự bùng nổ diễn ra tương đối ngắn, bởi vì sự nhập cuộc dễ dàng, và sẽ tiếp theo bằng các cuộc chiến tranh giá cùng với các vụ phá sản. Rất khó có thể tạo ra sự khác biệt sản phẩm trong các ngành như vậy, nên chiến lược tốt nhất để các công ty theo đuổi là cực tiểu chi phí. Chiến lược này cho phép một công ty bỏ vào túi phần lợi nhuận lớn trong thời kỳ bùng nổ và sống sót trong bất kỳ sự suy giảm nào.

Một ngành tập trung là ngành bị lấn át bởi một số nhỏ các công ty lớn (trong trường hợp này nó được xem như là độc quyền nhóm) hoặc trong trường hợp cực đoan chỉ có một công ty (độc quyền). Các ngành tập trung gồm hàng không vũ trụ, sản xuất ô tô, và dược phẩm.

Bản chất và mức độ của sự ganh đua trong ngành tập trung khó có thể dự kiến trước. Bởi vì, trong ngành tập trung các công ty phụ thuộc lẫn nhau. Các hành động cạnh tranh của một công ty sẽ tác động trực tiếp lên khả năng sinh lợi và tác động lên thị phần của các đối thủ khác trong ngành. Điều đó làm nảy sinh một sự phản ứng mạnh mẽ từ phía đối thủ, hậu quả của sự phụ thuộc lẫn nhau mang tính cạnh tranh như vậy có thể tạo ra một xoắn ốc cạnh tranh nguy hiểm. Họ cố gắng hạ thấp giá để cạnh tranh, hoặc hàng loạt các phản ứng tổn kém khác đẩy lợi nhuận của ngành giảm xuống.

Rõ ràng, sự ganh đua giữa các công ty trong ngành tập trung và khả năng xảy ra chiến tranh giá tạo ra đe dọa chủ yếu. Đôi khi các công ty tìm cách làm giảm nhẹ đi đe dọa này bằng việc sử dụng giá dẫn đạo do công ty có ưu thế trong ngành đặt ra. Tuy nhiên, họ phải cẩn thận, vì các thỏa thuận ấn định giá là bất hợp pháp, mặc có thể có các thỏa thuận ngầm (một thỏa thuận ngầm nghĩa là đi đến sự thỏa thuận không có sự liên lạc trực tiếp). Thay vì thỏa thuận trực tiếp, các công ty quan sát và giải thích các hành vi của nhau. Thông thường các thỏa thuận ngầm bao gồm việc đi theo

giá dẫn đạo được một công ty có ưu thế đặt ra. Tuy thế, các thỏa thuận dẫn đạo giá ngầm thường bị phá vỡ dưới các điều kiện kinh tế bất lợi.

Một cách khái quát hơn nữa, khi các cuộc chiến tranh giá là một đe dọa, các công ty có khuynh hướng chuyển sang cạnh tranh trên các nhân tố không phải giá như quảng cáo, khuyến mãi, định vị nhãn hiệu, thiết kế chức năng và chất lượng sản phẩm. Loại cạnh tranh này là những cố gắng tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của công ty so với đối thủ cạnh tranh, do đó, tạo ra sự trung thành nhãn hiệu và làm cực tiểu khả năng xảy ra một cuộc chiến tranh giá. Tuy nhiên, hiệu lực của chiến lược này phụ thuộc vào khả năng gây ra khác biệt sản phẩm trong ngành có dễ hay không. Một số sản phẩm tương đối dễ gây ra sự khác biệt song một số khác thì lại rất khó.

Các điều kiện nhu cầu:

Các điều kiện nhu cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về mức độ ganh đua trong các công ty hiện hành. Sự tăng trưởng nhu cầu từ các khách hàng mới hay sự gia tăng mua sắm của các khách hàng hiện tại có khuynh hướng làm dịu đi sự cạnh tranh, bởi nó mở ra một không gian lớn hơn cho sự phát triển. Tăng trưởng nhu cầu có khuynh hướng giảm đi sự ganh đua, bởi vì tất cả các công ty có thể bán nhiều hơn không cần phải giành thị trường của các công ty khác, và kết quả thường là lợi nhuận vẫn cao.

Ngược lại, sự giảm nhu cầu gây ra một sự ganh đua mạnh hơn khi các công ty phải cố đấu tranh để duy trì thu nhập và thị phần. Nhu cầu giảm xuống khi khách hàng rời bỏ thị trường hoặc khi họ mua ít hơn. Trong tình huống đó, một công ty chỉ có thể tăng trưởng bằng cách giành thị trường của công ty khác như vậy sự giảm nhu cầu tạo ra một đe dọa lớn, vì điều này làm tăng mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có trong ngành. Hơn nữa, như trong tình huống mở đầu, với mức tăng trưởng nhu cầu chậm lại cũng có thể nảy sinh vấn đề.

Rào cản rời ngành:

- Rào cản rời ngành là những nhân tố xúc cảm, chiến lược và kinh tế có thể giữ một công ty ở lại trong ngành ngay cả khi thu nhập thấp. Nếu các rào cản rời ngành cao, công ty có thể bị kìm giữ trong một ngành không sinh lợi, khi mà nhu cầu không đổi hay suy giảm. Điều này có thể gây ra dư thừa năng lực sản xuất. Sau đó, năng lực sản xuất dư thừa có khuynh hướng làm sâu sắc hơn cạnh tranh giá, vì các công ty đều thấy việc cắt giảm giá là một cố gắng để nhận thêm các đơn hàng hòng sử dụng năng lực nhàn rỗi của họ. Các rào cản rời ngành phổ biến bao gồm:

+ Đầu tư vào các nhà xưởng và máy móc thiết bị mà không có phương án sử dụng khác và không thể bán đi. Nếu công ty muốn rời bỏ ngành nó phải bỏ đi giá trị sổ sách của các tài sản này.

+ Chi phí cố định để rời ngành quá cao như là các thỏa thuận lao động, chi phí tái xây dựng, ...

+ Những gắn bó xúc cảm với ngành, khi một công ty không muốn rời khỏi ngành đầu tiên của nó vì lý do tình cảm.

+ Sự phụ thuộc kinh tế vào ngành, khi một công ty không đa dạng hóa và chỉ trông cậy vào thu nhập trong ngành.

+ Chính sách hạn chế của nhà nước và xã hội, bao gồm việc không cho phép hoặc các biện pháp ngăn chặn việc rút lui nhằm tránh việc sa thải lao động làm tăng tỷ lệ thất nghiệp.

- Phân tích đối thủ cạnh tranh là một nội dung quan trọng của nghiên cứu môi trường vi mô, việc phân tích đối thủ cạnh tranh chủ yếu tìm lời giải đáp cho các câu hỏi sau:

+ Những điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh là gì?

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

+ Tại sao các đối thủ cạnh tranh lại phản ứng hiệu quả với các xu hướng kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, tự nhiên, chính trị, chính phủ và công nghệ để có vị thế cạnh tranh như hiện tại?

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

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

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

1.3.3. Năng lực thương lượng của khách hàng

Người mua của một doanh nghiệp có thể là những khách hàng tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của doanh nghiệp (người sử dụng cuối cùng), nhưng họ cũng có thể là các doanh nghiệp phân phối sản phẩm của nó đến khách hàng cuối cùng, như các nhà bán buôn bán lẻ. Ví dụ, trong khi Unilever bán xà phòng bột đến người tiêu dùng cuối cùng, thì còn có những người mua sản phẩm là hệ thống các siêu thị mà sau đó bán lại cho người sử dụng cuối cùng.

Những người mua có thể được xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế

yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn (mà có thể dẫn đến tăng chi phí hoạt động).

Ngược lại, khi người mua yếu, công ty có thể tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn. Người mua có thể ra yêu cầu với công ty hay không tùy thuộc vào quyền lực tương đối của họ với công ty. Theo Porter người mua có quyền lực nhất trong các trường hợp sau:

- Khi ngành cung cấp được tạo bởi nhiều công ty nhỏ và người mua là một số ít và lớn. Trường hợp này cho phép người mua lấn át các công ty cung cấp.

- Khi người mua thực hiện mua sắm khối lượng lớn. Trong trường hợp đó người mua có thể sử dụng quyền lực mua sắm như một đòn bẩy thương lượng để giảm giá.

- Khi ngành cung cấp phụ thuộc vào người mua, vì một tỷ lệ % lớn tổng số các đơn hàng là của họ.

- Khi người mua có thể chuyển đổi giữa các công ty cung cấp với chi phí thấp, do đó kích thích các công ty chống lại nhau để dẫn đến giảm giá.

- Khi đặc tính kinh tế của người mua là mua sắm từ một vài công ty cùng lúc.

- Khi người mua có thể sử dụng đe dọa với các nguồn cung cấp khi họ có khả năng hội nhập dọc, họ sử dụng khả năng này như một công cụ dẫn đến giảm giá.

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

- Phân nhóm khách hàng: tiến hành thu thập thông tin theo nhóm khách hàng về: nhu cầu, sở thích, lòng trung thành, các mối quan tâm về sản phẩm, giá cả, phân phối, chiêu thị. Những phân tích này giúp doanh nghiệp xác định việc định vị sản phẩm đã hợp lý chưa, thị trường còn phân khúc tiềm năng nào mà doanh nghiệp có thể tham gia không.

- Đánh giá sức mạnh đàm phán của khách hàng, sức mạnh đàm phán của khách hàng càng cao thì doanh nghiệp lại càng phải hao tốn nhiều chi phí để duy trì mối quan hệ với khách hàng đó, bằng các cách: giảm giá, tăng chiết khấu, tặng hoa hồng, tặng chất lượng, tặng dịch vụ hậu mãi, tặng khuyến mãi,...

1.3.4. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp

Các nhà cung cấp có thể xem như một đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá hoặc giảm yêu cầu chất lượng đầu vào mà họ cung cấp cho công ty, do đó làm giảm khả năng sinh lợi của công ty. Ngược lại nếu nhà cung cấp yếu, điều này lại cho công ty một cơ hội thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng cao. Như đối với người mua, khả năng của nhà cung cấp yêu cầu với công ty tùy thuộc vào quyền lực tương đối giữa họ và công ty. Theo Porter các nhà cung cấp có quyền lực nhất khi:

- Sản phẩm mà nhà cung cấp bán ít có khả năng thay thế và quan trọng đối với công ty.

- Trong ngành, công ty không phải là một khách hàng quan trọng với các nhà cung cấp. Tình huống như vậy khiến sức khỏe của nhà cung cấp không phụ thuộc vào ngành của công ty, và các nhà cung cấp ít có động cơ giảm giá hay nâng cao chất lượng.

- Các sản phẩm tương ứng của các nhà cung cấp được làm khác biệt đến mức có thể gây ra tổn kém cho công ty khi chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác. Trong những trường hợp đó, công ty phụ thuộc vào các nhà cung cấp của nó và không thể kích họ cạnh tranh lẫn nhau.

- Nhà cung cấp có thể sử dụng đe dọa hội nhập xuôi chiều về phía ngành và cạnh tranh trực tiếp với công ty.

- Các công ty mua không thể sử dụng đe dọa hội nhập ngược về phía các nhà cung cấp để tự đáp ứng nhu cầu của mình như là một công cụ gây giảm giá.

1.3.5. Các sản phẩm thay thế

Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích. Ví dụ, các công ty trong ngành cà phê cạnh tranh trực tiếp với các công ty trong ngành trà và ngành nước giải khát.

Sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế có thể dẫn tới nguy cơ làm giảm giá bán hoặc sụt giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp phải dự báo và phân tích khuynh hướng phát triển của các sản phẩm thay thế để nhận diện hết các nguy cơ do sản phẩm thay thế gây ra cho doanh nghiệp.

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

1.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE

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

Cần thực hiện 5 bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên

ngoài (EFE):

Bước 1: Lập danh mục từ 10 – 20 các yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu có vai trò quyết định đối với sự thành công hoặc rủi ro cho công ty.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của từng yếu tố đối với sự thành công của công ty. Mức phân loại được xác định trên cơ sở so sánh với các đối thủ cạnh tranh hoặc bằng phương pháp chuyên gia, thảo luận nhóm. Các cơ hội thường có mức phân loại cao hơn mỗi đe dọa. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này. Trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng khá, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng kém. Các hệ số này được xác định bằng phương pháp chuyên gia dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy, sự phân loại mức độ quan trọng ở bước trên dựa theo ngành, còn hệ số phân loại ở bước này là dựa trên thực trạng phản ứng của doanh nghiệp.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó để xác định tổng số điểm quan trọng.

Bước 5: Cộng tổng số điểm quan trọng theo các biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức (số điểm cao nhất mà 1 tổ chức có thể đạt là 4, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5).

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

Ví dụ:

Bảng 2.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của Klinn – Dixie.

Các nhân tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Cải cách thuế	0,10	3	0,30

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

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

2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

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

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

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

2.1. Mục đích của việc phân tích môi trường bên trong

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

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

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

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

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

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

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

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

+ Thành tích hay ảnh hưởng đặt công ty vào vị thế có lợi trên thị trường – chi phí thấp, sản phẩm tốt hơn, giữ vị trí dẫn đạo trên thị trường...

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

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

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

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

+ Yếu về khả năng tổ chức, quản lý.

+ Không có nguồn cung ứng đầu vào vững chắc.

+ Hoạt động marketing yếu kém.

- Phân tích môi trường bên trong nhằm mục đích hiểu sâu về doanh nghiệp.

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

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

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

2.2. Phân tích nguồn lực

Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó. Các nguồn lực, theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự, vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình. Các nguồn lực hữu hình có thể thấy được và định lượng được, bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất, và công nghệ. Các nguồn vô hình bao gồm nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng.

Bảng 2.2. Các nguồn hữu hình

Nguồn	Nội dung
Các nguồn tài chính	- Khả năng vay nợ. - Khả năng tài trợ.
Các nguồn tổ chức	- Cấu trúc quan hệ báo cáo chính thức, hệ thống hoạch định, kiểm soát phối hợp chính thức.
Các nguồn vật chất	- Tính phức tạp và phân bố các nhà xưởng máy móc thiết bị. - Tiếp cận các nguồn nguyên liệu.
Các nguồn kỹ thuật	- Dự trữ về kỹ thuật như bản quyền, nhãn hiệu thương mại,

bằng sáng chế, bí mật kinh doanh.

Các nguồn lực hữu hình có thể tìm thấy trong các báo cáo tài chính, nhưng thực tế, các báo cáo cũng không tính đến tất cả giá trị các tài sản của công ty, bởi vì các báo cáo này không quan tâm đến các nguồn vô hình. Do đó, nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty nói chung không được phản ánh đầy đủ trong các báo cáo tài chính. Giá trị của các nguồn hữu hình cũng bị hạn chế bởi chúng rất khó để vận dụng - thông thường một doanh nghiệp không thể tạo thêm các hoạt động kinh doanh và giá trị tăng thêm từ nguồn hữu hình. Mặc dù các tài sản trong chế tạo là hữu hình, nhưng nhiều quá trình công nghệ sử dụng lại là vô hình.

Trong việc tạo ra các năng lực cốt lõi, so với các nguồn hữu hình, các nguồn vô hình là nguồn có tác dụng hữu hiệu hơn và nổi trội hơn. Với nền kinh tế toàn cầu “thành công của một công ty phụ thuộc vào trí tuệ và nguồn lực có tính hệ thống nhiều hơn các tài sản vật chất của nó. Hơn nữa, khả năng để quản trị trí tuệ con người và chuyển nó thành những sản phẩm/ dịch vụ một cách thành công, đang nhanh chóng trở thành các kỹ năng điều hành cơ bản của thời đại”. Có nhiều bằng chứng cho thấy tỷ trọng các nguồn vô hình đang có khuynh hướng tăng lên rất nhanh và chiếm ưu thế so với các nguồn hữu hình.

Bảng 2.3. Các nguồn vô hình

Nguồn	Nội dung
Nhân sự	- Kiến thức. - Tin cậy. - Các khả năng quản trị. - Thói quen tổ chức.
Các nguồn sáng kiến	- Các ý tưởng. - Khả năng khoa học. - Khả năng cải tiến.
Các nguồn danh tiếng	- Danh tiếng với khách hàng. - Nhãn hiệu. - Các nhận thức về độ bền, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm. - Danh tiếng với nhà cung cấp: về tính hữu hiệu, hiệu quả, hỗ trợ, các tương tác và mối liên hệ cùng có lợi.

Thực tế, nguồn lực càng khó quan sát và nhận ra, càng có khả năng trở thành một nền tảng cho các lợi thế cạnh tranh bền vững. Hơn nữa, so với nguồn hữu hình, các nguồn vô hình dễ vận dụng hơn. Với nguồn vô hình, mạng lưới người sử dụng

càng lớn, lợi ích của mỗi bộ phận càng tăng lên. Hai người cùng chia sẻ nhau các kiến thức riêng thường tác động làm nảy sinh các kiến thức tăng thêm mới đối với mỗi người và gây tác động làm cải thiện hiệu suất của công ty.

Danh tiếng là một nguồn lực vô hình quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Hình thành chủ yếu từ các hoạt động, sản phẩm, dịch vụ và truyền thông với các bên hữu quan, danh tiếng là kết quả của năng lực thị trường được các bên hữu quan đánh giá vượt trội trong nhiều năm. Một nhãn hiệu nổi tiếng và có giá trị chính là một ứng dụng của danh tiếng vào hình thành lợi thế cạnh tranh. Danh tiếng của một công ty có mối liên hệ qua lại chặt chẽ với nguồn vốn xã hội của nó. Nguồn vốn xã hội của một công ty là các mối liên hệ giữa nó với các tổ chức khác (như các nhà cung cấp, các đơn vị chính phủ...) mà tác động đến việc tạo ra giá trị. Các quan hệ hữu hiệu cho phép công ty tiếp cận nguồn lực của các bên tham gia bổ sung vào các nguồn lực cơ bản của mình. Tiếp cận các nguồn lực như vậy sẽ giúp công ty tạo ra giá trị cao hơn. Một mối liên hệ tích cực giúp các công ty thiết lập được các liên minh với các đối tác tốt. Và các mối liên hệ tốt với các tổ chức ảnh hưởng tích cực đến danh tiếng.

Nguồn lực tự nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Để sinh ra khả năng khác biệt, *các nguồn lực phải độc đáo và đáng giá. Một nguồn lực độc đáo đó là nguồn lực mà không có công ty nào khác có được. Một nguồn lực đáng giá nếu bằng cách nào đó nó giúp tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về sản phẩm của công ty.*

Các khả năng tiềm tàng

Được xem như nguồn tạo ra khả năng, các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh. Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn.

Như là sự liên kết chặt chẽ tổ chức lại với nhau, các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các kỹ năng này tập trung vào các công việc hàng ngày của tổ chức; đó là, cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một công ty là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tưởng thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hoá của công ty.

Như là điều cốt yếu để tạo lợi thế cạnh tranh, các khả năng thường dựa trên sự

phát triển, truyền dẫn, và trao đổi thông tin và kiến thức thông qua nguồn vốn nhân sự. Bởi vì, một nền tảng kiến thức gây dựng trên các hành động của công ty có thể không được tất cả các nhân viên hiểu một cách rõ ràng, mà chính sự lặp lại và thực hành sẽ làm tăng dần giá trị của các khả năng trong công ty. Nền tảng của rất nhiều khả năng của công ty nằm trong các kỹ năng và kiến thức của các nhân viên, thường là các chuyên gia trong các hoạt động chức năng. Vì thế, không nên đánh giá quá cường điệu giá trị của nguồn vốn con người trong việc phát triển và sử dụng các khả năng tiềm tàng và rốt cục là các năng lực cốt lõi. Các công ty cam kết phát triển các khả năng tiềm tàng của con người bên trong công ty nhằm duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài so với các công ty không làm được điều này.

Các nhà lãnh đạo kinh doanh trong môi trường toàn cầu ngày càng ủng hộ quan điểm cho rằng kiến thức nằm trong nguồn nhân sự là nhân tố quan trọng nhất trong các khả năng của công ty và có thể là gốc rễ của tất cả các lợi thế cạnh tranh. Nhưng các công ty cũng phải có khả năng sử dụng các kiến thức mà họ có được, làm cho nó lan truyền đến mọi hoạt động của tổ chức. Có gợi ý cho rằng “trong kỷ nguyên thông tin mọi thứ đều phụ thuộc, còn kiến thức là trung tâm. Giá trị của một công ty không phải sinh ra từ các sự vật mà chính từ kiến thức, bí quyết, tài sản trí tuệ, năng lực – tất cả những thứ đó đều ở trong con người”. Từ thực tế đó, thách thức đối với công ty là phải tạo ra một môi trường cho phép con người gắn kết các mảnh kiến thức cá nhân của họ sao cho trên phương diện tập thể các nhân viên có được kiến thức có tính tổ chức nhiều nhất có thể được.

Sự phân biệt giữa nguồn lực và khả năng tiềm tàng chủ yếu để hiểu điều gì đã sản sinh ra năng lực tạo sự khác biệt. Một công ty có thể có các nguồn lực độc đáo và đáng giá nhưng nếu nó không có khả năng tiềm tàng để sử dụng các nguồn lực đó một cách hiệu quả vẫn không thể tạo ra và duy trì khả năng tạo sự khác biệt. Điều đó cũng rất quan trọng để nhận thức rằng một công ty không nhất thiết phải có các nguồn lực độc đáo và đáng giá để thiết lập các khả năng khác biệt miễn là nó có những khả năng tiềm tàng mà đối thủ cạnh tranh không có.

Tóm lại, với một công ty để có năng lực khác biệt, nó phải có tối thiểu một nguồn lực độc đáo và đáng giá và các khả năng tiềm tàng (các kỹ năng) cần thiết để khai thác nguồn lực đó, hoặc một năng lực độc đáo để quản trị các nguồn lực chung. Năng lực tạo sự khác biệt của công ty là mạnh nhất khi nó sở hữu cả các nguồn lực độc đáo và đáng giá cùng với năng lực quản trị các nguồn lực đó.

Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi làm cho một công ty có tính cạnh tranh và phẩm chất riêng có của nó. Năng lực cốt lõi phát sinh theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau.

Không phải tất cả các nguồn lực và khả năng của công ty đều là các tài sản có tính chiến lược. Các tài sản có tính chiến lược phải có giá trị cạnh tranh và có tiềm năng sử dụng như một nguồn lợi thế cạnh tranh, thậm chí có thể có cả các nguồn lực và khả năng còn gây ra các bất lợi về mặt chiến lược bởi chúng nằm trong vùng mà công ty yếu trong so sánh với đối thủ. Do đó, có thể có một số nguồn lực và khả năng không được phát triển thành một năng lực cốt lõi. Các doanh nghiệp có sức mạnh tài chính có thể sử dụng nguồn lực này để mua các nhà xưởng thuê thêm nhân viên cần thiết tạo ra các sản phẩm cung cấp giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp không có nguồn lực tài chính đủ mạnh, có thể bộc lộ điểm yếu của họ trong việc mua hay tạo dựng các khả năng mới. Để thành công, các doanh nghiệp phải hướng tới các cơ hội của môi trường sao cho khả năng của nó có thể khai thác được, tránh phải đương đầu với những lĩnh vực mà nó có điểm yếu.

Vấn đề là để có lợi thế cạnh tranh bền vững công ty nên có bao nhiêu năng lực cốt lõi? Các trả lời câu hỏi rất khác nhau. Công ty tư vấn McKinsey gợi ý cho các khách hàng của công ty là nên tìm ra ba đến bốn năng lực phục vụ trong khuôn khổ chiến lược của họ. Việc hỗ trợ và nuôi dưỡng nhiều hơn bốn năng lực cốt lõi có thể gây cản trở cho công ty trong việc tập trung khai thác đầy đủ các năng lực của nó trên thị trường.

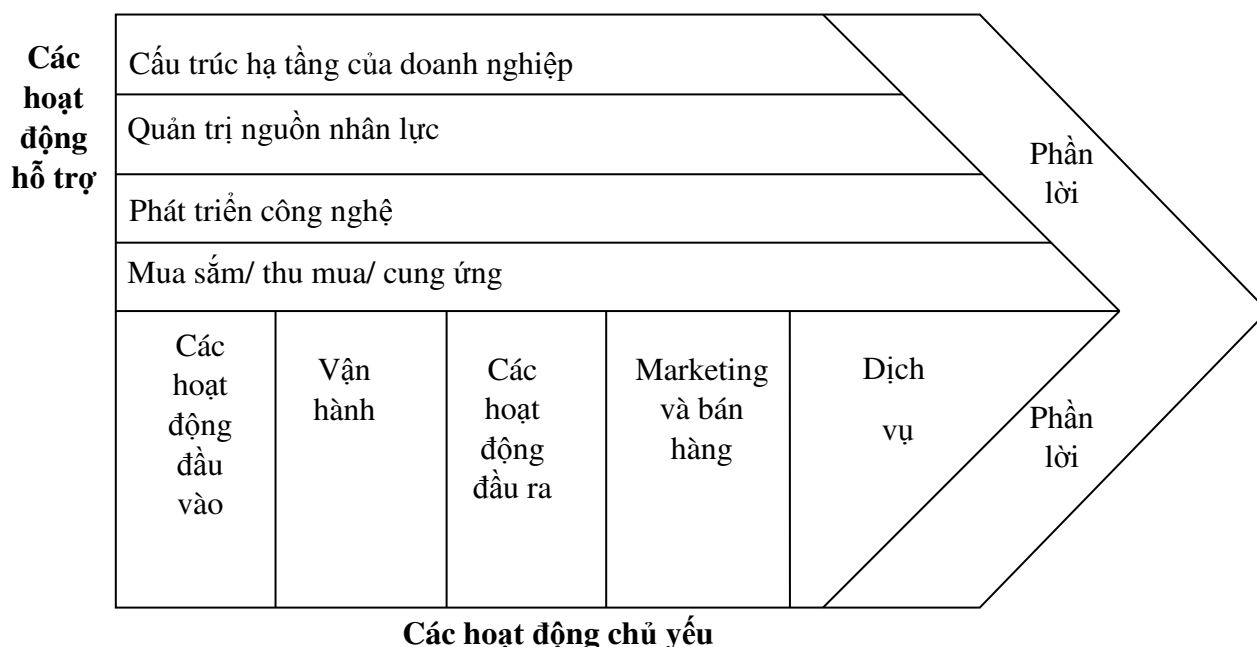
2.3. Phân tích chuỗi giá trị

Chúng ta có thể tự hỏi các chức năng trong công ty như sản xuất, marketing, R&D, dịch vụ, hệ thống thông tin, quản trị vật liệu, và quản trị nguồn nhân lực đang góp những gì vào quá trình tạo ra giá trị. *Thuật ngữ chuỗi giá trị của một công ty là một chuỗi các hoạt động chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra nhằm tạo ra và gia tăng giá trị cho khách hàng.* Quá trình chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra bao gồm một số hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Mỗi hoạt động làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm.

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

Các hoạt động chủ yếu:

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



Hình 2.1. Chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

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

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

Các hoạt động đầu ra: bao gồm những hoạt động liên quan đến quá trình phân phối sản phẩm đến khách hàng của doanh nghiệp như: bảo quản dự trữ, quản lý hàng hóa – sản phẩm, xử lý các đơn đặt hàng, vận chuyển, giao nhận sản phẩm cho khách hàng. Các hoạt động này ảnh hưởng rất lớn đến mức độ hài lòng và mức độ gắn bó của khách hàng đối với doanh nghiệp. Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt hiện nay, cần không ngừng cải tiến các hoạt động này.

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

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

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

Các hoạt động hỗ trợ:

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

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

Quản trị nguồn nhân lực: bao gồm các hoạt động tuyển dụng, huấn luyện đào tạo (đào tạo và đào tạo lại), bố trí và đãi ngộ (lương, thưởng) cho tất cả các loại lao

động. Quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị.

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

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

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

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

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

Tài chính kế toán: Lợi thế cạnh tranh có thể đạt được thông qua khả năng huy động vốn từ thị trường cổ phiếu và tín dụng, từ việc thiết lập ngân sách đúng đắn, hiểu biết và thực hiện có hiệu quả hệ thống kế toán, chi phí phù hợp, việc quản lý danh mục vốn đầu tư của doanh nghiệp, các thủ tục về kế toán chi phí và hoạt động

lập ngân sách vốn được sử dụng để ra các quyết định về phân bổ các nguồn lực ở cấp doanh nghiệp.

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

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

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

2.4. Phân tích lợi thế cạnh tranh

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

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

Theo Porter, lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh và/ hoặc tạo khác biệt sản phẩm vì thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm.

Các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh

Bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể làm theo, bất kể công ty đó ở trong ngành nào, cung cấp sản phẩm/ dịch vụ gì. Mặc dù chúng ta có thể nghiên cứu từng khối tách biệt nhau ở những phần dưới đây, song cần lưu ý rằng, giữa chúng có sự tương tác lẫn nhau rất mạnh.

Hiệu quả:

Nếu coi một doanh nghiệp như là một hệ thống chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra. Các đầu vào là các yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất đai, vốn, quản trị, và bí quyết công nghệ. Đầu ra là các hàng hoá và dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất. Cách đo lường đơn giản nhất của hiệu quả là đem chia số lượng các đầu ra cho các đầu vào. Một công ty càng hiệu quả khi nó cần càng ít đầu vào để sản xuất một đầu ra nhất định. Ví dụ, nếu General Motor cần 30 giờ lao động để lắp ráp một xe ô tô và Ford cần 25 giờ, chúng ta nói rằng Ford hiệu quả hơn GM. Hơn nữa, với điều kiện các yếu tố khác tương đương, ví dụ như tiền lương, chúng ta có thể đánh giá từ những dữ liệu này, và cho rằng Ford sẽ có cấu trúc chi phí thấp hơn GM. Như vậy, hiệu quả giúp cho công ty đạt được lợi thế chi phí thấp.

Bộ phận cấu thành quan trọng nhất của hiệu quả đối với nhiều công ty, đó là, năng suất lao động. Chỉ tiêu này thường được đo lường bằng kết quả đầu ra tính trên một công nhân. Nếu tất cả các yếu tố khác không đổi, nói chung công ty có mức năng suất cao nhất trong ngành, sẽ có chi phí sản xuất thấp nhất. Nói cách khác, công ty sẽ có lợi thế cạnh tranh chi phí thấp.

Chất lượng:

Các sản phẩm có chất lượng phải đáng tin cậy theo nghĩa mà nó được thực hiện đúng với thiết kế và làm tốt điều đó.

Tác động của chất lượng sản phẩm cao đến lợi thế cạnh tranh gồm hai phần. *Thứ nhất*, việc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao sẽ làm tăng giá trị của sản phẩm trong mắt của khách hàng. Từ sự nâng cao nhận thức về giá trị này cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn. *Thứ hai*, chất lượng cao dẫn đến hiệu quả cao hơn và đem lại chi phí thấp hơn. Chất lượng cao sẽ làm giảm thời gian lao động bị lãng phí để làm ra các chi tiết sản phẩm khuyết tật hay cung cấp dịch vụ không đáp ứng tiêu chuẩn và giảm thời gian bỏ ra để sửa chữa khuyết tật sẽ làm cho năng suất lao động cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn. Như vậy, chất lượng sản phẩm cao không chỉ để cho công ty đòi hỏi giá cao hơn về sản phẩm của mình mà còn hạ thấp chi phí.

Tầm quan trọng của chất lượng trong việc tạo lập lợi thế cạnh tranh đã tăng lên

đáng kể trong thập kỷ vừa qua. Thực vậy, nhiều công ty việc nhấn mạnh vào chất lượng là cốt tử đến mức việc đạt được chất lượng sản phẩm cao không còn được coi như một cách thức tạo lợi thế cạnh tranh nữa. Trong nhiều ngành, *chất lượng đã trở thành một điều bắt buộc tuyệt đối để tồn tại.*

Cải tiến:

Cải tiến là bất kỳ những gì được coi là mới hay mới lạ trong cách thức mà một công ty vận hành hay sản xuất sản phẩm của nó. Cải tiến bao gồm những tiến bộ mà công ty phát triển về các loại sản phẩm, quá trình sản xuất, hệ thống quản trị, cấu trúc tổ chức và các chiến lược.

Cải tiến có lẽ là khối quan trọng nhất của lợi thế cạnh tranh. Về dài hạn, *cạnh tranh có thể coi như một quá trình được dẫn dắt bằng sự cải tiến.* Mặc dù không phải tất cả các cải tiến đều thành công, nhưng cải tiến là nguồn lực chủ yếu của lợi thế cạnh tranh, bởi vì, theo định nghĩa, nó tạo ra cho công ty những thứ độc đáo - những thứ mà đối thủ cạnh tranh của nó không có (ít ra cho đến khi nào họ bắt chước thành công). Tính độc đáo giúp công ty tạo ra khác biệt so với đối thủ và đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của nó, hoặc giảm chi phí đáng kể so với đối thủ.

Theo thời gian các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước những thành công của người cải tiến. Vì thế, các công ty cải tiến cần tạo dựng được sự trung thành nhãn hiệu mạnh mẽ và hỗ trợ cho quá trình quản trị, tạo ra những khó khăn ngăn cản sự tấn công của kẻ bắt chước.

Đáp ứng khách hàng:

Một công ty *đáp ứng khách hàng tốt phải có khả năng nhận diện và thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh.* Có như vậy khách hàng sẽ cảm nhận giá trị sản phẩm của công ty, và công ty có lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khác biệt.

Sự cải thiện về chất lượng sản phẩm cung cấp giúp công ty đáp ứng khách hàng bằng cách phát triển sản phẩm mới với những đặc tính mà sản phẩm hiện tại không có. Nói cách khác, việc đạt được chất lượng vượt trội và cải tiến là một bộ phận cần thiết để thực hiện đáp ứng khách hàng một cách vượt trội.

Khía cạnh nổi bật thứ hai trong đáp ứng khách hàng là *cung cấp các hàng hoá và dịch vụ theo nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt.* Ví dụ, sự gia tăng nhiều loại nước giải khát và bia trong những năm gần đây có thể phần nào coi như một sự đáp ứng khuynh hướng này.

Khía cạnh thứ ba của đáp ứng khách hàng là *quan tâm đến thời gian đáp ứng*

khách hàng, đó chính là thời gian để giao hàng, hay để thực hiện một dịch vụ. Với nhà chế tạo máy thời gian đáp ứng là thời gian cần thiết để thực hiện một đơn hàng.

Bên cạnh đáp ứng chất lượng, đáp ứng theo yêu cầu, và đáp ứng thời gian, *thiết kế vượt trội, dịch vụ vượt trội, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội* là những nguồn khác để tăng cường đáp ứng khách hàng. Tất cả các yếu tố này tăng cường sự đáp ứng khách hàng và cho phép công ty tạo ra khác biệt so với các đối thủ ít đáp ứng hơn. Cuối cùng, sự khác biệt này lại cho phép công ty tạo lập lòng trung thành nhãn hiệu và có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình.

Tóm lại, *hiệu quả, chất lượng, sự đáp ứng khách hàng, và cải tiến* là tất cả các nhân tố quan trọng để có được lợi thế cạnh tranh. Hiệu quả vượt trội cho phép công ty giảm thấp hơn chi phí; chất lượng vượt trội cho phép công ty vừa có thể đòi hỏi mức giá cao hơn, vừa hạ thấp chi phí; đáp ứng khách hàng vượt trội cho phép đòi hỏi mức giá cao hơn; sự cải tiến có thể dẫn tới giá cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn.

Bốn nhân tố này cùng nhau giúp cho công ty tạo ra giá trị cao hơn bằng việc hạ thấp chi phí hay tạo sự khác biệt về sản phẩm của nó so với các đối thủ, cho phép công ty làm tốt hơn đối thủ của nó.

Bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững

Các năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: *đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế*. Các khả năng tiềm tàng không thỏa mãn bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững không phải là năng lực cốt lõi. Như vậy, mỗi năng lực cốt lõi là một khả năng, nhưng không phải khả năng nào cũng trở thành năng lực cốt lõi. Trên phương diện điều hành, một khả năng là một năng lực cốt lõi, nó phải bảo đảm "đáng giá và không thể thay thế nếu đứng trên quan điểm khách hàng, và độc đáo, không thể bắt trước nếu đứng trên quan điểm của các đối thủ"

Chỉ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững khi các đối thủ cạnh tranh thất bại trong các nỗ lực nhân bản các lợi ích chiến lược của công ty. Như vậy trong một khoảng thời gian nhất định công ty có thể thu được một lợi thế cạnh tranh bởi việc sử dụng các khả năng đáng giá, hiếm và khó bắt chước. Khoảng thời gian đó dài hay ngắn tùy thuộc vào khả năng bắt chước thành công của đối thủ. Lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ khi nó thỏa mãn cả bốn tiêu chuẩn.

- Đáng giá

Các khả năng đáng giá cho phép công ty khai thác các cơ hội và hóa giải các đe dọa từ môi trường bên ngoài. Bằng việc khai thác một cách hữu hiệu các cơ hội công

ty có thể tạo giá trị cho khách hàng. Đôi khi các khả năng của công ty có thể trở thành đáng giá thông qua các sửa đổi để hoàn thiện khả năng của họ.

- Hiếm

Các khả năng hiếm nghĩa là khả năng này không có hoặc rất ít đối thủ cạnh tranh có được khả năng đó. Câu hỏi cơ bản để các nhà quản trị nhận ra tính hiếm của một khả năng là "các đối thủ của công ty có khả năng này không? Và bao nhiêu đối thủ có khả năng như vậy?". Các khả năng có ở nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ không phải là lợi thế cạnh tranh cho tất cả các đối thủ có được nó. Các nguồn lực và khả năng đáng giá nhưng phổ biến là các nguồn làm cân bằng cạnh tranh.

- Khó bắt chước

Các khả năng khó bắt chước là những khả năng mà các đối thủ không dễ dàng phát triển được nó. Có ba nguyên nhân tạo ra khả năng khó bắt chước.

Thứ nhất, khả năng đó được tạo ra từ một điều kiện lịch sử độc đáo. Các doanh nghiệp đôi khi có được các khả năng độc đáo bởi nó ở đúng thời điểm, đúng vị trí. Một doanh nghiệp có một văn hóa tổ chức độc đáo và đáng giá trong giai đoạn lịch sử ban đầu của nó "có thể có một lợi thế mà đối thủ không thể bắt chước một cách hoàn hảo nếu chúng không thành lập trong giai đoạn lịch sử đó". Bởi trong giai đoạn đó các giá trị hữu ích về cạnh tranh thì ít và các niềm tin ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phát triển văn hóa của công ty.

Lý do thứ hai là sự mơ hồ về quan hệ nhân quả giữa các khả năng của công ty và lợi thế cạnh tranh của nó làm cho đối thủ khó bắt chước. Trong trường hợp này đối thủ khó có thể hiểu cách thức công ty chuyển hóa khả năng thành lợi thế cạnh tranh như thế nào. Do đó, các đối thủ không biết chắc phải phát triển khả năng gì và nhận diện các khả năng ra sao để có thể có được lợi thế cạnh tranh.

Lý do thứ ba là sự phức tạp xã hội. Có thể có một vài, mà thường là rất nhiều các khả năng của công ty là sản phẩm của các hiện tượng xã hội phức tạp. Các quan hệ quốc tế, lòng tin, các quan hệ bạn bè giữa những nhà quản trị với nhau và giữa những nhà quản trị với nhân viên, danh tiếng của công ty với các nhà cung cấp và khách hàng là ví dụ của các khả năng mang tính phức tạp xã hội.

- Không thể thay thế

Các khả năng không thể thay thế nghĩa là không có sự tương đương chiến lược. Hai nguồn lực (hay nhóm nguồn lực) của công ty đáng giá được gọi là tương đương chiến lược nếu mỗi nguồn lực có thể khai thác một cách riêng rẽ vẫn tạo ra cùng một chiến lược". Nói chung các khả năng càng khó nhận thấy càng khó có thể tìm ra cái

thay thế và càng thách thức với các đối thủ nếu nó muốn bắt chước chiến lược tạo giá trị. Các kiến thức cụ thể của công ty, các mối quan hệ dựa trên tin cậy giữa các nhà quản trị và nhân viên, các quan hệ con người là những ví dụ về các khả năng khó nhận diện và khó thay thế.

Tóm lại, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể tạo ra bằng các khả năng đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế.

2.5. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – IFE

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

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

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

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

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

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

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

Tổng số điểm cao nhất mà một doanh nghiệp đạt được chỉ có thể là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy doanh nghiệp rất mạnh về môi trường bên trong, điều đó cũng

có nghĩa là các chiến lược hiện hành của doanh nghiệp đã phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu nội tại của mình. Ngược lại, tổng số điểm là 1 cho thấy, doanh nghiệp yếu về các điểm mạnh và cũng không khắc phục được các điểm yếu từ môi trường bên trong.

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

Bảng 2.4. Ma trận các yếu tố bên trong.

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

3. LIÊN KẾT CÁC ĐIỀU KIỆN BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI – MA TRẬN SWOT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hình 2.2. Ma trận SWOT.

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

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

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

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

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

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

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

Cần chú ý 2 vấn đề:

- Phân nhóm chiến lược.

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

B. Câu hỏi và bài tập thực hành

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Môi trường bên ngoài? Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài?
2. Môi trường vĩ mô là gì? Trình bày những nội dung cần nghiên cứu trong môi trường vĩ mô.
3. Môi trường vi mô là gì? Trình bày những nội dung cần nghiên cứu trong môi trường vi mô.
4. Môi trường bên trong bao gồm những yếu tố nào? Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên trong?
5. Anh (chị) hãy phân tích chuỗi giá trị khi nghiên cứu môi trường bên trong?
6. Việc phát triển một ma trận EFE và ma trận IFE cần trải qua những bước nào?
7. Anh (chị) hãy trình bày các bước để xây dựng ma trận SWOT? Ý nghĩa việc vận dụng ma trận SWOT trong việc hình thành các chiến lược khả thi như thế nào?

BÀI TẬP THẢO LUẬN

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

Bài tập 2: Thảo luận về mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Micheal Porter về một ngành mà bạn biết. Rút ra kết luận về mức độ cạnh tranh trong ngành.

C. Ghi nhớ

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

Môi trường vĩ mô được xác lập bởi các yếu tố như: các điều kiện kinh tế, chính trị pháp luật, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, công nghệ, tự nhiên, toàn cầu.

Theo Porter, có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Năng lực thương lượng của khách hàng; (4) Năng lực thương lượng của nhà cung cấp; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

Để tồn tại và phát triển, mọi doanh nghiệp đều phải tiến hành các hoạt động: quản trị, tài chính, kế toán, sản xuất/ kinh doanh/ tác nghiệp, nghiên cứu và phát triển,

marketing... và phải có hệ thống thông tin, hệ thống quản lý, các bộ phận chức năng. Trong từng lĩnh vực hoạt động mỗi doanh nghiệp đều có những điểm mạnh và điểm yếu của riêng mình.

Lợi thế cạnh tranh bền vững: có nghĩa là doanh nghiệp phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được.

Bài 3. CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

Giới thiệu:

Chiến lược cấp công ty là những chiến lược hướng tới các mục tiêu cơ bản dài hạn mang tầm ảnh hưởng đến cả công ty. Ở cấp độ này, mục tiêu của chiến lược là khả năng phát triển về lâu dài và tạo ra lợi nhuận lớn nhất. Lý do cho công ty tồn tại và phát triển về lâu dài. Nhiều chiến lược khác nhau được phát triển theo lịch sử kinh tế thế giới. Các tác giả khác nhau viết về chiến lược lại cho ra những phân loại khác nhau và đặt tên theo cách riêng của bản thân tác giả. Vài chiến lược cấp công ty cơ bản như: kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang, thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm...

Mỗi loại chiến lược bao gồm nhiều hoạt động cụ thể để từ đó kết hợp với nhau và đi đến một mục tiêu kết quả thống nhất. Quan trọng nhất vẫn là kết quả và hiệu suất làm việc.

Mục tiêu:

- Trình bày được các loại chiến lược cấp công ty, nắm vững được các trường hợp áp dụng các chiến lược trong điều kiện cụ thể.

- Sử dụng được các công cụ để phân tích và lựa chọn chiến lược.

A. Nội dung

1. CÁC CÔNG CỤ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

1.1. Ma trận GE

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

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

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

Ma trận GE có 9 ô:

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

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

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

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

4 bước để xây dựng ma trận GE:

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

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

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

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

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

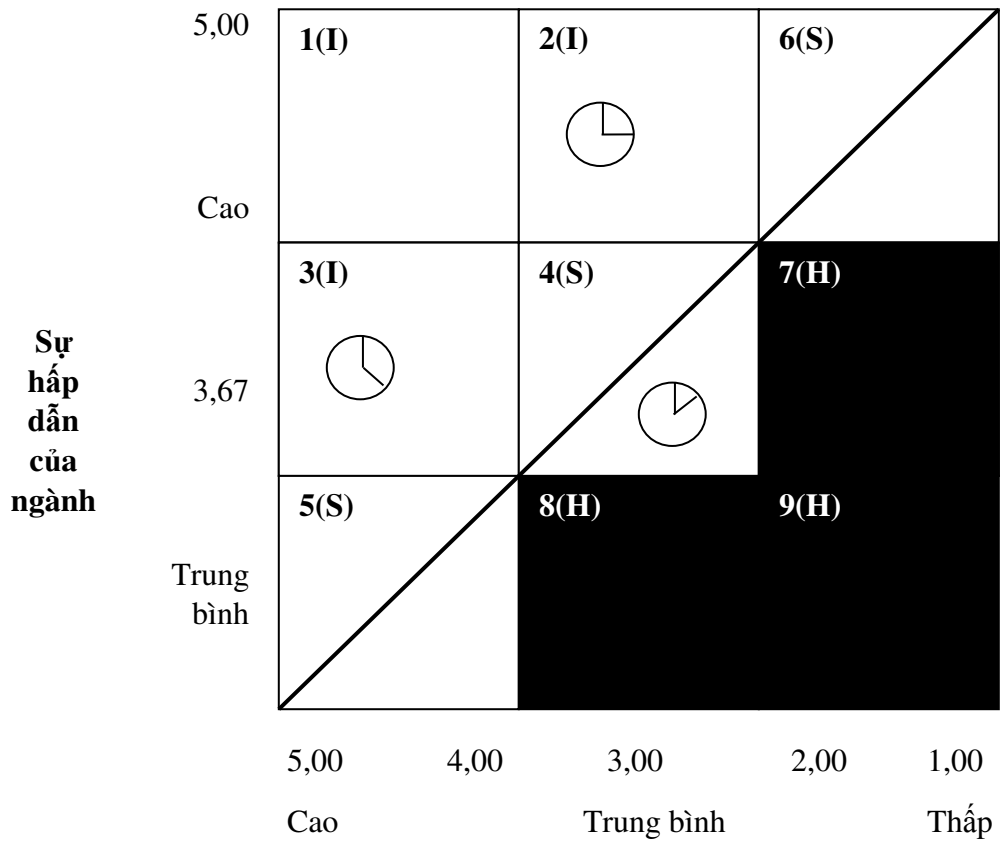
Bước 2. Xây dựng ma trận vị thế cạnh tranh của SBU, được thực hiện theo trình tự sau:

1. Xác định các yếu tố xác định vị thế cạnh tranh ở từng ngành, thường là 10 yếu tố.

2. Xác định trọng số cho mỗi yếu tố tùy theo tầm quan trọng của nó trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh.

3. Đánh giá vị thế cạnh tranh của SBU thông qua việc cho điểm các yếu tố theo thang điểm từ 1 (rất yếu) đến 5 (rất mạnh). Nhân hệ số quan trọng với điểm xếp hạng năng lực cạnh tranh, để xác định điểm cho từng yếu tố.

4. Tính tổng số điểm. Đây là chỉ số thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU.



Hình 3.1 Ma trận GE.

Vị thế cạnh tranh

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

Hình 3.2. Ma trận GE và các chiến lược ma trận.

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

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

1.2. Ma trận BCG (*Boston Consulting Group*)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bước 3. Xác định chiến lược cho từng SBU.

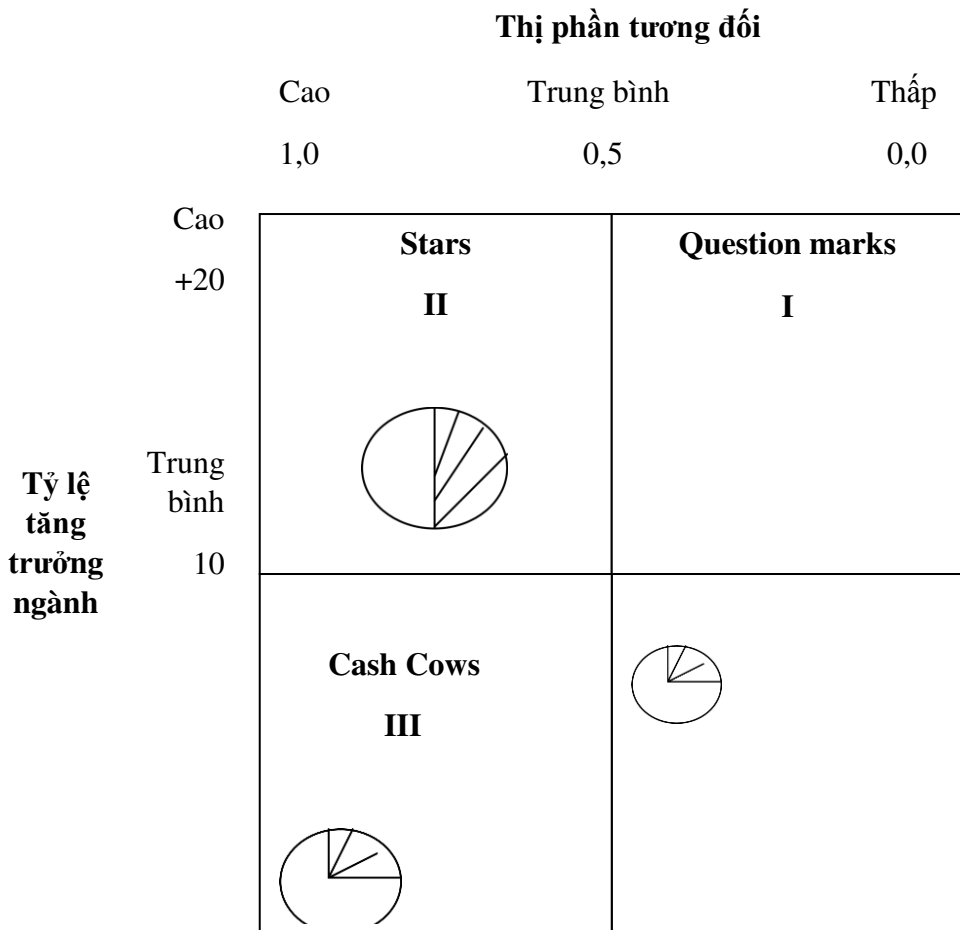
Ma trận BCG gồm 4 ô với 4 chiến lược: xây dựng, duy trì, thu hoạch và thanh lý.

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

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

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

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



Hình 3.3. Ma trận BCG.

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

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

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

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

Bảng 3.1. Ví dụ về các yếu tố nằm trên các trục của ma trận SPACE.

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

1.4. Ma trận chiến lược chính

Sự tăng trưởng nhanh chóng của thị trường

Vị trí cạnh tranh yếu	Góc tư II 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp theo chiều ngang	Góc tư I 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp về phía trước
	Góc tư III 1. Giảm bớt chi tiêu 2. Đa dạng hóa tập trung 3. Đa dạng theo chiều ngang 4. Đa dạng hóa liên kết	Góc tư IV 1. Đa dạng hóa tập trung 2. Đa dạng theo chiều ngang 3. Đa dạng hóa liên kết 4. Liên doanh

Sự tăng trưởng chậm chạp của thị trường

Hình 3.5. Ma trận chiến lược chính.

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

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

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

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

2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

Chiến lược ở cấp công ty chủ yếu nhằm tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh mà công ty có thể tham gia để cực đại hóa khả năng sinh lợi dài hạn. Mỗi công ty có thể có nhiều lựa chọn về lĩnh vực kinh doanh để tham gia cạnh tranh. Tất nhiên, điều đó có nghĩa là nó có thể chọn chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh;

hoặc có thể đa dạng vào một số lĩnh vực kinh doanh khác nhau; và trong chuỗi giá trị nó cũng có thể hội nhập dọc ngược chiều để tự sản xuất các đầu vào cho mình hay xuôi chiều để phát tán các đầu ra. Chiến lược cấp công ty trả lời hai câu hỏi then chốt, đó là, (1) công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào? và (2) công ty sẽ quản lý các hoạt động kinh doanh đó ra sao? Như vậy, chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.

2.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung

Là các chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm trên thị trường hiện có bằng cách tăng cường chuyên môn hoá, phát triển thị phần và gia tăng doanh số, lợi nhuận.

Khi theo đuổi chiến lược này doanh nghiệp hết sức cố gắng để khai thác mọi cơ hội có được về các sản phẩm dịch vụ hiện đang sản xuất, kinh doanh hoặc thị trường hiện đang tiêu thụ, cung ứng bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành.

Nhiều doanh nghiệp kinh doanh đơn ngành xem đây là chiến lược chủ đạo giúp doanh nghiệp tận dụng tối đa những khả năng tiềm tàng trong nội bộ và khai thác triệt để các cơ hội thị trường bên ngoài. Những doanh nghiệp thực hiện chiến lược tăng trưởng tập trung thường phát triển trong nội bộ, họ không thích mua lại các doanh nghiệp cùng ngành khác.

Trong thực tế chiến lược này phù hợp với những ngành kinh doanh còn có khả năng khai thác thị trường, nhãn hiệu hàng hoá có uy tín, sản phẩm có khả năng cải tiến và/ hoặc đa dạng hoá mẫu mã.

Chiến lược tăng trưởng tập trung thường có 3 loại:

2.1.1. Chiến lược thâm nhập thị trường

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

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

** Với chiến lược này các doanh nghiệp sẽ làm tăng thị phần bằng các cách:*

- Tăng sức mua sản phẩm của khách hàng: doanh nghiệp có thể thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm thường xuyên hơn và sử dụng nhiều hơn bằng cách:

+ Khác biệt hoá sản phẩm;

+ Tìm ra các ứng dụng mới của sản phẩm.

- Lôi kéo khách hàng từ đối thủ cạnh tranh bằng cách chú trọng 1 trong các khâu của công tác Marketing như: sản phẩm, giá cả, khuyến mãi phát triển kênh tiêu thụ hay chú trọng dịch vụ sau bán hàng.

** Trường hợp áp dụng:*

- Nhu cầu thị trường vẫn còn tăng, chưa bão hoà.

- Tốc độ tăng dân số nhanh hơn tốc độ tăng chi phí marketing.

- Có thể tiết kiệm chi phí do tăng quy mô và chuyên môn hoá để tạo ưu thế cạnh tranh.

- Thị phần của các đối thủ cạnh tranh đang giảm sút.

2.1.2. Chiến lược phát triển thị trường

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

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

** Với chiến lược này các doanh nghiệp sẽ làm tăng thị phần bằng các cách:*

- Tìm kiếm các thị trường trên địa bàn hoàn toàn mới. Khi phát triển thị trường mới chúng ta cần cân nhắc tới những điều kiện về cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh hiện tại từ đó phát hiện ra: liệu có rào cản nào hay không và chi phí để ra nhập như thế nào. Do vậy các doanh nghiệp cần nỗ lực trong công tác Marketing như: tìm kiếm các nhà phân phối, mở rộng các lực lượng bán hàng,...

- Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm: Nhiều sản phẩm có rất nhiều công dụng mà doanh nghiệp có thể khai thác và mỗi công dụng mới đó có thể tạo ra thị trường hoàn toàn mới đồng thời giúp doanh nghiệp kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm.

- Tìm khách hàng mục tiêu mới: Khi thiết kế sản phẩm ban đầu nhiều doanh nghiệp chỉ hướng đến một hoặc vài đối tượng là khách hàng mục tiêu. Trong quá trình phát triển các nhà quản trị Marketing, người bán hàng phát hiện ra những đối tượng khác cũng có nhu cầu đối với sản phẩm này thông qua các cuộc khảo sát thị trường có chủ đích hoặc tình cờ.

** Trường hợp áp dụng:*

- Doanh nghiệp có hệ thống kênh phân phối năng động hiệu quả.
- Khi vẫn còn các thị trường mới chưa bão hoà.
- Khách hàng đang có sự chuyển hướng sở thích và đánh giá.
- Doanh nghiệp vẫn còn thừa năng lực sản xuất, có thể mở rộng sản xuất kinh doanh.

2.1.3. Chiến lược phát triển sản phẩm

Là chiến lược tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới để tiêu thụ trên các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động. Nó đòi hỏi phải có những chi phí thoả đáng cho hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

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

* Với chiến lược này doanh nghiệp có thể phát triển sản phẩm mới bằng cách tập trung vào các sản phẩm riêng biệt hoặc 1 nhóm sản phẩm.

- Phát triển các sản phẩm riêng biệt:

+ Cải tiến các tính năng sản phẩm là cách tạo sản phẩm mới bằng cách bổ sung thay thế các tính năng của sản phẩm cũ theo hướng an toàn và tiện lợi hơn.

+ Cải tiến về chất lượng với mục đích làm tăng độ tin cậy, tốc độ hay độ bền và các tính năng khác. Đối với nhiều loại sản phẩm cải tiến chất lượng cũng có nghĩa là tạo ra nhiều phẩm cấp chất lượng khác nhau để phục vụ các nhóm khách hàng có nhu cầu khác nhau.

+ Cải tiến về kiểu dáng như thay đổi về màu sắc, bao bì...

+ Thêm các mẫu mã mới.

- Phát triển các danh mục sản phẩm:

+ Kéo dẫn cơ cấu mặt hàng:

Kéo xuống phía dưới: Bổ sung các mẫu mã sản phẩm có tính năng tác dụng đặc trưng chất lượng kém hơn. Trường hợp này thường xảy ra khi doanh nghiệp đã sản xuất cơ cấu mặt hàng đang ở đỉnh điểm của thị trường, đáp ứng cầu của các nhóm khách hàng có thu nhập cao, có yêu cầu cao về chất lượng. Doanh nghiệp lựa chọn chiến lược này nhằm đáp ứng cầu của các nhóm khách hàng có yêu cầu chất lượng thấp hơn, giá rẻ hơn.

Kéo lên phía trên: Bổ sung các mẫu mã sản phẩm có tính năng tác dụng đặc trưng chất lượng cao hơn.

Kéo về cả lên phía trên và xuống phía dưới.

+ Lắp kín cơ cấu mặt hàng bằng cách tăng thêm số danh mục mặt hàng trong cơ cấu mặt hàng hiện tại với mục đích làm cho khách hàng thấy được cái mới khác biệt với sản phẩm.

+ Hiện đại hoá cơ cấu mặt hàng với các điều chỉnh mới nhằm đổi mới kiểu dáng hoặc đưa thêm các tiến bộ khoa học kỹ thuật. Tuy nhiên cách này rất tốn kém.

* *Trường hợp áp dụng:*

- Khi doanh nghiệp có những sản phẩm thành công đang ở trong giai đoạn chín muồi của vòng đời sản phẩm.

- Khi doanh nghiệp cạnh tranh trong 1 ngành có đặc điểm là có những phát triển công nghệ nhanh chóng.

- Khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra những sản phẩm có chất lượng tốt hơn với giá cạnh tranh.

- Khi doanh nghiệp có khả năng nghiên cứu và phát triển đặc biệt mạnh.

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

2.2. Chiến lược hội nhập

Chiến lược hội nhập phù hợp đối với các doanh nghiệp đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh, khi cơ hội sẵn có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược dài hạn mà doanh nghiệp đang thực hiện. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của doanh nghiệp và cho phép phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của doanh nghiệp.

Các loại chiến lược hội nhập:

2.2.1. Chiến lược hội nhập theo chiều dọc

Chiến lược hội nhập theo chiều dọc là chiến lược mà doanh nghiệp tự đảm nhận sản xuất và cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất (hội nhập dọc ngược chiều/ về phía sau) hoặc tự giải quyết khâu tiêu thụ sản phẩm của mình (hội nhập xuôi chiều/ về phía trước).

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

Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hay tăng quyền kiểm soát đối với việc cung cấp các nguồn đầu vào.

* *Trường hợp áp dụng:*

- Áp lực của các nhà cung ứng còn quá cao.

- Ngành kinh doanh có yêu cầu phát triển công nghệ cao, chu kỳ đổi mới ngắn.

- Doanh nghiệp có đủ tiềm lực để mở rộng thêm các hoạt động kinh doanh một cách đa dạng trên nhiều chức năng khác nhau.

- Doanh nghiệp có yêu cầu đặc thù về nguyên liệu để sản xuất những sản phẩm riêng độc đáo.

b. Chiến lược hội nhập dọc xuôi chiều (về phía trước)

Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng trên cơ sở thâm nhập và thu hút những trung gian phân phối và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp (yếu tố đầu ra).

Nhượng quyền thương mại là một phương pháp hiệu quả giúp thực hiện thành công chiến lược này.

** Trường hợp áp dụng:*

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

2.2.2. Chiến lược hội nhập theo chiều ngang

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

** Trường hợp áp dụng:*

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

2.3. Chiến lược đa dạng hóa

Là chiến lược đầu tư vào nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau khi doanh nghiệp có ưu thế cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh hiện tại. Có nhiều lý do để doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hoá nhưng nhìn chung chiến lược đa dạng hoá thường hướng tới mục tiêu gia tăng giá trị.

Chiến lược này thích hợp đối với các doanh nghiệp không thể đạt được mục tiêu tăng trưởng trong ngành hiện thời với các sản phẩm và thị trường hiện đang kinh doanh.

Các lý do khác khiến doanh nghiệp phải đa dạng hoá là:

- Chu kỳ sống của một hay nhiều sản phẩm đang tiến tới điểm bão hoà hoặc suy thoái.
- Doanh nghiệp có số dư tiền vốn có thể đầu tư vào một nơi khác có lợi nhuận cao hơn.
- Hạn chế rủi ro.
- Tăng sức mạnh thị trường tương đối so với đối thủ.

Có hai loại đa dạng hóa chủ yếu, đó là đa dạng hóa liên quan và đa dạng hóa không liên quan.

2.3.1. Đa dạng hóa liên quan

Là việc đa dạng hóa vào hoạt động kinh doanh mới mà có liên quan với hoạt động hay các hoạt động kinh doanh hiện tại, bằng sự tương đồng một hay nhiều bộ phận trong chuỗi giá trị của mỗi hoạt động (sản xuất, marketing, công nghệ...).

a. Đa dạng hoá đồng tâm

Đa dạng hoá đồng tâm là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm hay dịch vụ mới nhưng có liên hệ với công nghệ, Marketing hay các sản phẩm, dịch vụ hiện tại.

Chìa khoá để thực hiện đa dạng hoá đồng tâm là tranh thủ chí ít một trong các ưu thế nội bộ chủ yếu của doanh nghiệp.

Ví dụ 1: Một hãng sản xuất băng cassette đa dạng hoá bằng cách sản xuất thêm loại đĩa mềm cho máy vi tính (đây là một thí dụ về đa dạng hoá đồng tâm nội bộ dựa trên cơ sở công nghệ).

Chiến lược này được áp dụng trong trường hợp:

- Khi doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành chậm tăng trưởng hay không có tăng trưởng.

- Khi việc thêm vào sản phẩm mới nhưng có liên hệ với nhau sẽ làm tăng rõ rệt doanh số sản phẩm hiện tại.

- Các sản phẩm dịch vụ mới có tính cạnh tranh cao.

- Khi các sản phẩm của doanh nghiệp đang ở trong giai đoạn cuối của vòng đời sản phẩm.

- Khi doanh nghiệp có đội ngũ quản lý mạnh.

b. Đa dạng hoá theo chiều ngang

Đa dạng hoá ngang là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường hiện có với những sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà về mặt công nghệ không liên quan gì với nhau (vẫn cùng lĩnh vực kinh doanh và hệ thống phân phối, marketing hiện có).

Ví dụ: Ngành viễn thông có thể mở rộng hoạt động vào ngành giáo dục bằng việc cung cấp các phương tiện liên lạc, đào tạo từ xa...

Lưu ý: Khi áp dụng chiến lược này đòi hỏi phải có sự phù hợp có ý nghĩa chiến lược trong phương diện nào đó của sản phẩm như kênh tiêu thụ hiện thời, về nhu cầu người sử dụng.

Chiến lược này được áp dụng trong các trường hợp:

- Doanh thu từ những sản phẩm hay dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp sẽ tăng lên nhiều do thêm vào những sản phẩm mới không liên hệ.

- Các kênh phân phối hiện tại của doanh nghiệp có thể được sử dụng để cung cấp những sản phẩm mới cho những khách hàng hiện có.

2.3.2. Đa dạng hóa không liên quan

Là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm hay dịch vụ mới hoàn toàn khác biệt với các sản phẩm/ dịch vụ hiện có của doanh nghiệp về công nghệ, lĩnh vực kinh doanh, đối tượng khách hàng với một hệ thống các chương trình phân phối, định giá, quảng cáo, khuyến mại hoàn toàn đổi mới.

Một vài doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hoá không liên quan dựa trên một phần mong muốn có được lợi nhuận từ việc phân tán các công ty sở hữu.

Chiến lược này được áp dụng trong các trường hợp:

- Khi doanh nghiệp có vốn và tài năng quản lý cần thiết để cạnh tranh thành công trong ngành kinh doanh mới.

- Khi doanh nghiệp có cơ hội mua một cơ sở kinh doanh không có liên hệ với ngành kinh doanh của doanh nghiệp vốn là một cơ hội đầu tư hấp dẫn.

2.4. Chiến lược liên doanh

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

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

2.5. Liên minh chiến lược

Liên minh chiến lược là việc hai hay nhiều doanh nghiệp liên kết với nhau trong một thời gian nhất định. Các doanh nghiệp này thường không cạnh tranh trực tiếp với nhau nhưng có các sản phẩm/ dịch vụ tương tự nhau và các sản phẩm/ dịch vụ đó cùng hướng vào nhóm đối tượng khách hàng.

Các liên minh chiến lược chủ yếu là những thoả thuận giữa các công ty để chia sẻ rủi ro, chi phí, và lợi ích liên quan đến việc phát triển các cơ hội kinh doanh mới.

Nhiều liên minh chiến lược được tạo lập như là các liên doanh chính thức trong đó mỗi bên chiếm một phần vốn góp. Các liên minh khác được tạo lập theo cách của một hợp đồng dài hạn giữa các công ty trong đó họ chấp nhận thực hiện các hoạt động liên kết mà các bên cùng có lợi. Các thoả thuận làm việc với nhau hay các dự án liên doanh R&D thường theo hình thức này (joint – venture, franchise, licence).

Có 2 loại hình liên minh chiến lược:

- Liên minh bổ sung: 2 hay nhiều đối thủ cạnh tranh hợp tác để tận dụng các nguồn lực và năng lực của nhau trên cơ sở kết hợp chuỗi giá trị.

- Liên minh tích tụ: 2 hay nhiều đối thủ cạnh tranh hợp tác để tích tụ sức mạnh, chủ yếu tích tụ về thị phần, để tăng cường khả năng thành công của một dự án.

Các liên minh chiến lược là một lựa chọn có thể chấp nhận khi một công ty muốn tạo giá trị bằng việc chuyển giao các năng lực hay chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh đa dạng hoá để thực hiện tính kinh tế của phạm vi.

Các liên minh tạo ra cho công ty một khuôn khổ có thể chia sẻ các nguồn lực cần thiết để thiết lập một đơn vị kinh doanh mới. Các liên minh chiến lược có thể là phương án cho phép các công ty trao đổi các kỹ năng bổ sung để tạo ra một loạt các sản phẩm mới.

2.6. Chiến lược củng cố

Là chiến lược tập hợp lại thông qua cắt giảm chi phí và tài sản nhằm tác động đến doanh số và lợi nhuận đang giảm sút. Củng cố có thể dẫn tới bán bớt đất đai và nhà cửa nhằm tạo ra lượng tiền mặt cần thiết, tĩa bớt các tuyến sản phẩm, đóng cửa các ngành kinh doanh phụ, đóng cửa các nhà máy lỗi thời, tự động hóa các quá trình, cắt giảm nhân sự và thiết lập một hệ thống kiểm soát chi tiêu hợp lý.

2.7. Chiến lược thu hẹp hoạt động

Là chiến lược bán đi một bộ phận/ một chi nhánh/ một phần công ty hoạt động không có lãi hoặc đòi hỏi quá nhiều vốn, hoặc không phù hợp với các hoạt động chung của công ty để tăng vốn cho các hoạt động khác.

2.8. Chiến lược thanh lý

Là giải pháp chấm dứt sự tồn tại và bán tất cả các tài sản vô hình và hữu hình của đơn vị kinh doanh. Giải pháp này được thực hiện khi các nhà quản trị không thể thực hiện được các chiến lược điều chỉnh, thu hồi vốn đầu tư hay thu hồi vốn đối với các đơn vị kinh doanh ở giai đoạn suy thoái, hoặc đơn vị kinh doanh không cạnh

tranh được với các đối thủ trong ngành, không có đủ nguồn lực để theo đuổi các chiến lược khác. Vì vậy phải chấp nhận giải thể hay thanh lý đơn vị kinh doanh.

B. Câu hỏi và bài tập thực hành

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Chiến lược cấp công ty là gì?
2. Trình bày các loại chiến lược tăng trưởng tập trung? Chiến lược hội nhập? Chiến lược đa dạng hóa? Cho ví dụ cụ thể?
3. Thế nào là liên minh chiến lược?
4. Doanh nghiệp sử dụng chiến lược củng cố, chiến lược thanh lý, chiến lược giảm bớt hoạt động trong trường hợp nào?
5. Trình bày các công cụ mà nhà quản trị sử dụng để xây dựng chiến lược cấp công ty?

BÀI TẬP THẢO LUẬN

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

1. Xây dựng các xí nghiệp nuôi tôm và cá để ổn định nguồn nguyên liệu đầu vào.
2. Thiết lập các kênh bán hàng ở thị trường nội địa thông qua các siêu thị và cửa hàng thực phẩm.
3. Tích cực tham gia các hội chợ quốc tế và trong nước để đẩy mạnh xuất khẩu.
4. Đưa sản phẩm tươi sống vào kinh doanh nội địa.
5. Sản xuất thêm một số sản phẩm mới: tôm lăn bột, tôm hộp, cá viên...
6. Mua lại xí nghiệp sản xuất bao bì phục vụ đóng gói sản phẩm và bán cho các công ty chế biến thủy sản khác.
7. Áp dụng mô hình quản lý thông tin truy xuất nguồn gốc thủy sản để có thể xuất khẩu sản phẩm sang những thị trường khó tính.
8. Đưa sản phẩm vào thị trường mới: Cộng hòa liên bang Đức, Nga, Ucraina và Ai Cập.
9. Cung cấp hàng cho Metro Việt Nam để xuất khẩu ra thị trường thế giới.

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

C. Ghi nhớ

Chiến lược cấp công ty trả lời hai câu hỏi then chốt, đó là, (1) công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào? và (2) công ty sẽ quản lý các hoạt động kinh doanh đó ra sao?

Chiến lược tăng trưởng tập trung đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm trên thị trường hiện có bằng cách tăng cường chuyên môn hoá, phát triển thị phần và gia tăng doanh số, lợi nhuận.

Chiến lược hội nhập phù hợp đối với các doanh nghiệp đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh, khi cơ hội sẵn có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược dài hạn mà doanh nghiệp đang thực hiện.

Chiến lược đa dạng hóa đầu tư vào nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau khi doanh nghiệp có ưu thế cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh hiện tại.

Bài 4. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH (SBU) VÀ CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG

Giới thiệu:

Mục đích của chương này là xem xét các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh mà công ty có thể sử dụng để khai thác các lợi thế cạnh tranh và cạnh tranh hiệu quả trong một ngành; cũng như các hành động của các nhà quản trị thực hiện ở cấp tác nghiệp nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, đáp ứng khách hàng.

Mục tiêu:

- Giải thích được các yếu tố nền tảng của chiến lược cấp kinh doanh.
- Phân tích và lựa chọn các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng.

A. Nội dung

1. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

1.1. Các yếu tố nền tảng của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

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

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

Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách thiết kế sản phẩm – hàng hoá hay dịch vụ với những đặc tính riêng để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các công ty phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thoả mãn nhu cầu.

Nhiều công ty đã làm cho sản phẩm của họ sự khác biệt đáng kể so với các công ty khác và sự khác biệt này giúp cho họ có được một ưu thế cạnh tranh sắc nét.

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

1.1.2. Nhóm khách hàng và sự phân đoạn thị trường

Quyết định rất căn bản ở mọi công ty liên quan đến chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đó là quyết định về thị trường mục tiêu để hướng sự phục vụ của mình vào đó. Để có được quyết định như vậy các công ty phải chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ. Quá trình đó được gọi là quá trình phân đoạn thị trường.

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

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

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

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

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

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

1.1.3. Năng lực phân biệt

Vấn đề thứ ba trong chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là *quyết định theo đuổi các khả năng tạo sự khác biệt để thỏa mãn nhu cầu các khách hàng và các nhóm khách hàng*. Chúng ta đã biết rằng, có bốn cách để giành lợi thế cạnh tranh, đó là: vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Một số công ty tập trung xây dựng quy mô, hiệu ứng đường cong kinh nghiệm

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

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

1.2. Các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

1.2.1. Các chiến lược dựa trên lợi thế cạnh tranh

a. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh. Nói cách khác, chiến lược dẫn đạo chi phí dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Mục đích của người đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh, sao cho chi phí để sản xuất và cung cấp mọi sản phẩm hay dịch vụ mà nó có thể làm đều với thấp hơn đối thủ.

Với sự thành công của chiến lược này, người dẫn đạo chi phí sẽ có được hai lợi thế cạnh tranh:

- Thứ nhất, người dẫn đạo chi phí có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn có được cùng mức lợi nhuận, bởi vì chi phí của nó thấp hơn. Nếu các công ty trong ngành cùng đòi hỏi một mức giá tương tự cho sản phẩm của họ, người dẫn đạo chi phí vẫn có lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

- Thứ hai, người dẫn đạo sẽ có thể trụ vững hơn so với các đối thủ cạnh tranh, khi số các đối thủ trong ngành tăng và buộc các công ty cạnh tranh giá, bởi nó có chi phí thấp hơn.

Vì cả hai lý do này, những người dẫn đạo chi phí dường như có lợi nhuận cao hơn bình quân.

Những lợi thế khi theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí:

- Với các đối thủ cạnh tranh trong ngành:

Người dẫn đạo chi phí có một vị thế chi phí đáng giá để phòng thủ trước các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh rất sợ phải cạnh tranh với người dẫn đạo chi phí bằng giá, bởi họ có lợi thế hơn hẳn về chi phí. Thay vì phải cạnh tranh giá, các đối thủ thường né tránh bằng một số công cụ tạo sự khác biệt. Tuy nhiên, ngay cả

khi các đối thủ cạnh tranh thách thức doanh nghiệp phải cạnh tranh trên cơ sở giá, doanh nghiệp theo đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí vẫn có thể thu được mức lợi nhuận tối thiểu sau khi các đối thủ cạnh tranh của nó đã bị thiệt hại đáng kể qua cạnh tranh.

- Với năng lực thương lượng của nhà cung cấp:

Người dẫn đạo chi phí với lợi thế chí phí thấp cũng có nghĩa là họ sẽ ít bị tác động bởi sự tăng giá các đầu vào so với các đối thủ cạnh tranh trong trường hợp có các nhà cung cấp đầy quyền lực.

Với biên lợi nhuận cao tương đối so với đối thủ cạnh tranh, người dẫn đạo chi phí có khả năng dễ dàng hấp thụ được sự tăng giá từ phía nhà cung cấp. Khi ngành phải đối mặt với sự tăng chi phí từ các nhà cung cấp, chỉ có người dẫn đạo chi phí mới có khả năng trả giá cao hơn mà vẫn duy trì được mức sinh lợi trung bình và trên trung bình. Cuối cùng, người dẫn đạo chi phí có sức mạnh có thể thúc ép các nhà cung cấp giảm giá và liên tục giảm biên lợi nhuận của họ. Hơn nữa, bởi người dẫn đạo chi phí thường có một thị phần lớn, họ sẽ thực hiện mua sắm khối lượng tương đối lớn qua đó làm tăng năng lực thương lượng với các nhà cung cấp.

- Với năng lực thương lượng của khách hàng:

Những khách hàng có quyền lực mạnh có thể thúc ép người dẫn đạo chi phí giảm giá, nhưng dù sao giá cũng không thể giảm xuống đến mức mà người cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp có thể thu được lợi nhuận trung bình. Mặc dù, những người mua đầy quyền lực có thể ép người dẫn đạo chi phí giảm giá xuống dưới mức này, nhưng họ sẽ không làm như thế. Bởi vì, nếu giá vẫn hạ đến mức để cho đối thủ cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp không đạt được lợi nhuận bình quân, họ rời khỏi thị trường, để lại người dẫn đạo chi phí ở vị thế mạnh hơn. Bây giờ, khách hàng mất đi quyền năng của họ, giá lại tăng vì trong ngành chỉ còn lại người dẫn đạo chi phí, không có đối thủ cạnh tranh.

- Với sự thay thế sản phẩm:

Trong sự so sánh với các đối thủ, người dẫn đạo chi phí có vị thế hấp dẫn hơn trên phương diện sự thay thế sản phẩm. Khi phải đối mặt với khả năng thay thế sản phẩm, người dẫn đạo chi phí có tính linh hoạt cao hơn đối thủ. Nếu có sản phẩm thay thế bắt đầu đi vào thị trường người dẫn đạo chi phí sẽ giảm giá của mình để cạnh tranh với những sản phẩm này và duy trì thị phần.

- Với những người nhập cuộc:

Cuối cùng lợi thế chi phí của người dẫn đạo thiết lập một rào cản nhập cuộc, vì

các công ty khác không thể thâm nhập ngành và thích ứng với chi phí và giá của người dẫn đạo. Do đó người dẫn đạo chi phí tương đối an toàn chừng nào mà duy trì lợi thế chi phí và giá vẫn là điều then chốt đối với một số lớn người mua.

Những bất lợi khi theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí:

- Đối thủ có thể giảm chi phí thấp hơn, dễ bị đối thủ bất chước.
- Sự thay đổi về công nghệ.
- Phải luôn tìm ra phương pháp sản xuất với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.
- Do mục tiêu chi phí thấp, công ty có thể bỏ qua, không đáp ứng được sự thay đổi vì thị hiếu của khách hàng.

b. Chiến lược khác biệt hóa

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

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

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

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

- Sự khác biệt giúp công ty đối phó được năm lực lượng cạnh tranh trong ngành và thu được lợi nhuận trên mức trung bình.
- Tài sản quý giá nhất mà chiến lược khác biệt hóa tạo ra là sự trung thành với nhãn hiệu của khách hàng.
- Với chiến lược khác biệt hóa, công ty có thể chống đỡ được với việc tăng giá đầu vào.
- Sự khác biệt và trung thành nhãn hiệu cũng tạo nên một rào cản với các công ty khác muốn thâm nhập ngành.

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

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

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

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

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

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

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

c. Chiến lược tập trung trọng điểm

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

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

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

Những lợi thế khi theo đuổi chiến lược tập trung:

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

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

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

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

Những bất lợi của công ty khi theo đuổi chiến lược tập trung:

- Công ty ở vào thế bất lợi với nhà cung cấp vì lượng mua nhỏ.
- Do sản xuất với quy mô nhỏ, công ty không tận dụng được hiệu ứng quy mô lớn và đường cong kinh nghiệm, và thường có chi phí sản xuất cao.
- Công ty cần đầu tư phát triển năng lực cạnh tranh dẫn đến chi phí sản xuất cao, lợi nhuận giảm.
- Vị thế cạnh tranh có thể mất đi do thay đổi công nghệ hoặc thị hiếu của khách hàng.
- Khác công ty khác biệt hóa trên diện rộng, công ty theo đuổi chiến lược tập trung không thể dịch chuyển một cách dễ dàng tới các khe hở mới chính bởi sự tập trung các nguồn lực và năng lực cạnh tranh của nó vào một hay một vài khe hở.
- Đối thủ cạnh tranh tìm được những thị phần con trong thị trường mục tiêu của công ty theo đuổi chiến lược tập trung và đánh bại những công ty này với mức độ khác biệt hơn, chuyên biệt hơn.
- Trong điều kiện hiện đại, khoảng cách của sự khác biệt sẽ dần bị thu hẹp.

1.2.2. Chiến lược đầu tư

Những trình bày trên đây nói về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh dưới dạng các lựa chọn về khả năng khác biệt hóa, sản phẩm, thị trường để giành lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên còn có một lựa chọn thứ hai cũng tiến hành ở cấp đơn vị kinh doanh, đó là lựa chọn kiểu của chiến lược đầu tư để theo đuổi việc hỗ trợ các chiến lược cạnh tranh.

a. Phân tích đầu tư

Một phương tiện khác mà các nhà quản trị có thể sử dụng để xác định vị thế của bản thân so với đối thủ là phân tích đầu tư.

Phân tích đầu tư là nói đến việc quyết định số lượng và loại nguồn lực mà công ty phải đầu tư để đạt được lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược đầu tư thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng, và tài chính - phải được đầu tư để giành lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược cạnh tranh chung cung cấp các lợi thế cạnh tranh. Nhưng nó đòi hỏi phải tốn kém để phát triển và duy trì. Một chiến lược đồng thời dẫn đạo về chi phí và khác biệt hóa tốn kém nhất bởi vì nó yêu cầu công ty không chỉ đầu tư các nguồn lực vào các chức

năng như R&D, bán hàng, và marketing để phát triển năng lực khác biệt hóa mà còn phải đầu tư vào các chức năng như chế tạo, quản trị vật liệu để tìm cách giảm chi phí. Sau đó là chiến lược khác biệt hóa và sau đó là chiến lược dẫn đạo chi phí. Với chiến lược dẫn đạo chi phí người ta chỉ cần ít chi phí để duy trì một khi đã đầu tư ban đầu vào nhà xưởng chế tạo và máy móc thiết bị. Dẫn đạo về chi phí không cần những nghiên cứu và phát triển hoặc những nỗ lực marketing phức tạp như đối với chiến lược khác biệt hóa. Chiến lược tập trung là rẻ nhất bởi vì nó cần ít nguồn lực hơn để phục vụ chỉ một phân đoạn so với việc phải phục vụ một thị trường tổng thể.

Để quyết định một chiến lược đầu tư, công ty phải đánh giá thu nhập từ chiến lược so với chi phí phát triển chiến lược. Hai nhân tố quan trọng trong việc xác định tiềm năng thu lợi từ những chiến lược đầu tư: sức mạnh của vị trí cạnh tranh của công ty và giai đoạn của chu trình vòng đời của ngành.

b. Các nhân tố cần thiết trong việc lựa chọn chiến lược đầu tư

Một nhân tố cần thiết trong việc lựa chọn một chiến lược đầu tư là kiến thức về sức mạnh của vị thế cạnh tranh công ty.

Vị thế cạnh tranh của công ty càng mạnh khi thị phần của công ty càng lớn. Thị phần lớn cung cấp tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm và chỉ ra rằng công ty có được lòng trung thành nhãn hiệu của khách hàng. Hơn nữa, một thị phần lớn tạo nên dòng chảy tiền mặt lớn, cung cấp nguồn lực cho đầu tư phát triển năng lực công ty.

Vị thế cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào năng lực chuyên biệt của công ty, tính độc đáo, sức mạnh và số lượng các khả năng khác biệt hóa. Vị thế cạnh tranh tương đối của công ty sẽ mạnh và thu nhập từ chiến lược chung tăng lên một khi các kinh nghiệm nghiên cứu và phát triển, các kỹ năng marketing và chế tạo, kiến thức về những phân đoạn khách hàng cụ thể và tên nhãn hiệu hay danh tiếng độc đáo rất khó bắt chước.

Hai nhân tố này củng cố và ảnh hưởng lẫn nhau, do đó một công ty với hai nhân tố đều mạnh có thể là một sự đầu tư tốt.

Nhân tố thứ hai ảnh hưởng đến chiến lược đầu tư là giai đoạn của chu kỳ sống của ngành.

Bản chất của cơ hội và những mối đe dọa từ môi trường là khác nhau tại mỗi giai đoạn của ngành, nó ảnh hưởng đến lợi nhuận tiềm năng từ chiến lược cạnh tranh.

c. Lựa chọn một chiến lược đầu tư tại cấp đơn vị kinh doanh

Các giai đoạn của chu kỳ ngành	Vị thế cạnh tranh mạnh	Vị thế cạnh tranh yếu
Phát sinh	Tạo lập thị phần	Tạo lập thị phần
Tăng trưởng	Tăng trưởng	Tập trung thị trường
Cải tổ	Tăng thị phần	Tập trung thị trường hoặc thu hoạch hoặc thanh lý
Bão hòa	Giữ hoặc duy trì hoặc lợi nhuận	Thu hoạch hay thanh lý / loại bỏ
Suy thoái	Tập trung thị trường hay thu hoạch (giảm tài sản)	Chuyển hướng, thanh lý, hay loại bỏ

Trong giai đoạn phát sinh, tất cả các công ty, mạnh cũng như yếu, đều nhấn mạnh vào phát triển một khả năng khác biệt hóa và một chính sách sản phẩm, thị trường. Trong giai đoạn này, nhu cầu đầu tư lớn bởi vì công ty phải thiết lập được lợi thế cạnh tranh. Nhiều công ty thiếu kinh nghiệm trong ngành đang tìm kiếm các nguồn lực để phát triển khả năng khác biệt hóa. Do đó, chiến lược đầu tư cấp đơn vị kinh doanh là một chiến lược tạo dựng thị phần. Mục đích là để tạo dựng thị phần bằng việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh độc đáo và ổn định nhằm lôi cuốn khách hàng những người mà chưa có nhận thức về các sản phẩm của công ty.

Công ty cần một lượng lớn vốn đầu tư để phát triển lợi thế cạnh tranh và một phần lớn của vốn đầu tư này thường đến từ những nhà đầu tư bên ngoài. Nếu công ty giành được các nguồn lực để phát triển một khả năng khác biệt hóa, nó sẽ đạt đến vị thế cạnh tranh tương đối mạnh hơn. Nếu nó thất bại, chỉ có một lựa chọn là rời khỏi ngành. Thực tế, các công ty ở vị thế cạnh tranh yếu ở tất cả các giai đoạn của chu kỳ có thể lựa chọn rời khỏi ngành để chặn đứng sự lỗ lã của họ.

Trong giai đoạn tăng trưởng. Nhiệm vụ đặt ra cho công ty ở giai đoạn tăng trưởng là củng cố vị thế và tạo nền tảng cần thiết cho sự sống còn giai đoạn cải tổ. Do đó, chiến lược đầu tư thích hợp là chiến lược tăng trưởng.

Mục đích là duy trì vị thế cạnh tranh tương đối trong một thị trường tăng trưởng nhanh chóng. Sự phát triển này cần một lượng lớn vốn đầu tư, giống như trong giai đoạn phát triển của năng lực đặc thù. Giai đoạn tăng trưởng cũng là khoảng thời gian mà các công ty cố gắng củng cố các khe hở thị trường hiện tại và thâm nhập vào các khe mở mới để có thể tăng thị phần của họ. Các công ty phải bỏ ra nhiều tiền của chi để theo kịp sự tăng trưởng của thị trường, và việc tìm các nguồn lực tăng thêm để phát triển các kỹ năng và năng lực mới là nhiệm vụ khó khăn với các nhà quản trị chiến

lược. Do đó, các công ty ở vị thế cạnh tranh yếu trong giai đoạn này thường hướng đến chiến lược tập trung thị trường để củng cố vị thế của họ. Họ tìm cách chuyên môn hoá và có thể sử dụng một chiến lược tập trung rồi dịch chuyển đến nhóm chiến lược tập trung để giảm nhu cầu đầu tư của họ. Nếu rất yếu, họ có thể chọn rời khỏi ngành và bán rẻ cho một nhà cạnh tranh mạnh hơn.

Trong giai đoạn cải tổ, nhu cầu bắt đầu tăng chậm, và cạnh tranh về giá hay các đặc tính sản phẩm trở nên gay gắt. Các công ty ở vào vị thế cạnh tranh mạnh cần các nguồn lực đầu tư vào chiến lược tăng thị phần nhằm lôi kéo khách hàng từ các công ty yếu trong thị trường

Những công ty dẫn đạo về chi phí thường đầu tư vào quản lý giám sát chi phí.

Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa có vị thế cạnh tranh mạnh lựa chọn cách để tiến lên và trở thành người khác biệt hóa rộng rãi. Đầu tư của họ dường như là định hướng vào marketing, và họ phải phát triển một mạng lưới dịch vụ hậu mãi tinh vi. Họ cũng mở rộng phạm vi sản phẩm để phù hợp với phạm vi nhu cầu khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa ở vào vị thế yếu giảm gánh nặng đầu tư của họ rút lui sang một chiến lược tập trung - chiến lược tập trung thị trường - để chuyên môn hoá vào khe hở hay sản phẩm cụ thể. Các công ty yếu tồn tại trong ngành quay lại với một chiến lược thu hoạch hay chiến lược thanh lý.

Trong giai đoạn bão hòa, các công ty trong giai đoạn này thu lợi nhuận từ những đầu tư quá khứ vào quá trình kinh doanh. Hầu hết các công ty có khuynh hướng theo đuổi cả hai chiến lược dẫn đạo về chi phí và khác biệt hóa. Các công ty mạnh ngừng việc nỗ lực theo đuổi những khách hàng mới và đầu tư ít hơn. Những chiến lược này vận hành tốt nếu môi trường là ổn định và số lượng đối thủ cạnh tranh là không thay đổi. Hầu hết các công ty thường là như vậy, tuy nhiên những công ty lớn thường “ngủ say trong vinh quang” và cho phép các đối thủ nắm được những cái mà họ không nhận ra. Những công ty yếu kém sử dụng chiến lược suy giảm.

Giai đoạn suy thoái bắt đầu khi nhu cầu về sản phẩm của ngành bắt đầu suy giảm. Có nhiều lý do cho sự suy giảm, bao gồm cạnh tranh nước ngoài và sự đánh mất năng lực khác biệt hóa của công ty khi các đối thủ cạnh tranh thâm nhập với các công nghệ mới và hiệu quả hơn.

Các chiến lược ban đầu mà các công ty có thể sử dụng là chiến lược tập trung thị trường và giảm tài sản.

Với một chiến lược tập trung thị trường, công ty cố gắng củng cố các lựa chọn sản phẩm và thị trường của họ. Nó hạn chế phạm vi các sản phẩm của mình và ra

khỏi các khe hở biên, trong một cố gắng bố trí lại các nguồn lực hiệu quả hơn và cải thiện vị thế cạnh tranh cho công ty. Việc giảm các nhóm khách hàng được phục vụ cũng có thể cho phép một công ty theo đuổi chiến lược tập trung để tồn tại trong giai đoạn suy giảm.

Như đã chỉ ra ở trên, các công ty yếu trong giai đoạn tăng trưởng có khuynh hướng sử dụng chiến lược này. Chiến lược giảm tài sản đòi hỏi một công ty hạn chế hay giảm đầu tư của nó vào đơn vị kinh doanh và để rút vốn đầu tư nhiều nhất có thể được.

Các công ty chi phí thấp dường như theo đuổi chiến lược thu hoạch đơn giản bởi vì thị phần nhỏ hơn nghĩa là chi phí cao hơn, và họ không thể dịch chuyển sang chiến lược tập trung. Trái lại những người khác biệt hóa có một lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn này nếu nó có thể dịch chuyển đến chiến lược tập trung.

Ở giai đoạn bất kỳ của chu kỳ sống, các công ty có vị thế cạnh tranh yếu có thể áp dụng các chiến lược chuyển hướng. Nếu công ty quyết định chuyển hướng chiến lược là không thể được hoặc là do cạnh tranh hoặc là do chu kỳ sống. Thì có hai phương án đầu tư còn lại là thanh lý hay cắt bỏ. Như các thuật ngữ gợi ý, công ty dịch chuyển rời ngành hoặc bằng thanh lý các tài sản của nó hoặc là bán toàn bộ hoạt động kinh doanh. Cả hai được xem như các dạng cuối cùng của chiến lược thu hoạch, bởi vì công ty đang tìm cách lấy lại nhiều nhất có thể được từ đầu tư của nó vào kinh doanh.

1.3. Nhóm chiến lược

Trên thực tế, các công ty trong một ngành thường tạo khác biệt với các công ty khác theo những yếu tố như: các kênh phân phối mà họ sử dụng, các phân đoạn thị trường mà họ phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá, chính sách quảng cáo và xúc tiến. Do sự gây khác biệt này, trong hầu hết các ngành, ta có thể quan sát thấy các nhóm công ty hình thành, trong đó mỗi thành viên theo đuổi các chiến lược tương tự nhau, được gọi là các nhóm chiến lược.

Như vậy, *nhóm chiến lược bao gồm các đối thủ cạnh tranh có các điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau trong thị trường*. Một ngành chỉ có một nhóm chiến lược khi các công ty theo đuổi những chiến lược chủ yếu là giống nhau, có vị thế thị trường tương tự nhau. Ngành cũng có thể có rất nhiều nhóm chiến lược nếu các đối thủ theo đuổi những cách tiếp cận chiến lược rất khác biệt và vị thế thị trường khác nhau. Khái niệm về nhóm chiến lược đã có một số ngụ ý đối với chiến

lược kinh doanh.

Thứ nhất, các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty là các đối thủ theo đuổi cùng một chiến lược trong nhóm chiến lược của nó. Người tiêu dùng có thể nhận thấy các sản phẩm của các công ty trong nhóm là những sản phẩm thay thế cho nhau. Như vậy, đe dọa chính đối với khả năng sinh lợi của một công ty có thể phát sinh chủ yếu trong nhóm chiến lược của mình, không nhất thiết là từ các công ty khác trong ngành đang theo đuổi các chiến lược chung khác nhau.

Thứ hai, các nhóm chiến lược khác nhau có thể có một vị trí khác nhau tương ứng với mỗi một lực lượng trong số năm lực lượng cạnh tranh của Porter, bởi vì như đã thảo luận, năm lực lượng tác động đến công ty theo những cách thức khác nhau. Nói cách khác, rủi ro nhập cuộc mới bởi những người cạnh tranh tiềm tàng, và mức độ ganh đua giữa các công ty trong một nhóm, năng lực thương lượng của người mua, năng lực thương lượng của nhà cung cấp và lực cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế có thể hoàn toàn biến đổi về cường độ giữa các nhóm chiến lược trong cùng một ngành.

Chúng ta biết rằng các rào cản di động là những nhân tố gây ra sự cản trở đối với việc dịch chuyển của các công ty trong nhóm ở một ngành. Các rào cản di động tương đối cao xác định cách thức để các công ty trong một nhóm có thể cạnh tranh thành công với các công ty thuộc nhóm khác. Ví dụ, một nhóm chiến lược khác biệt hóa cũng có thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp để rồi đạt được chiến lược khác biệt/chi phí thấp hay không? Về lý luận, đến mức độ nào đó các công ty trong một nhóm có thể phát triển hay giành được các nguồn lực tài chính và chức năng cần thiết để hoặc hạ thấp chi phí của họ hơn nữa hoặc dấn thân vào các hoạt động R&D, để rồi họ có khả năng cạnh tranh thành công với các công ty trong nhóm khác. Trên thực tế, cần phải theo đuổi đồng thời một chiến lược khác biệt hóa/chi phí là động lực chủ yếu đằng sau làn sóng các hoạt động liên doanh liên kết lan nhanh khắp các công ty được phẩm lớn những năm 1990.

2. CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG

2.1. Chiến lược marketing

Marketing là một quá trình quản lý mang tính xã hội giúp cho các cá nhân và tập thể đạt được những gì họ cần và mong muốn, thông qua việc tạo ra, chào bán và trao đổi những sản phẩm có giá trị với người khác.

Chiến lược marketing là quá trình tổ chức chuyển tải mục tiêu kinh doanh và chiến lược kinh doanh của họ thành các hoạt động trên thị trường.

Chiến lược marketing của một tổ chức là tất cả những gì liên quan đến việc phát triển và thực hiện Marketing – mix (gồm 4P: Product, Price, Place và Promotion; hoặc 7P: Product, Price, Place và Promotion, People, Physical evidence và Process hoặc nhiều hơn).

2.2. Chiến lược vận hành/sản xuất

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

2.3. Chiến lược tài chính

Quản trị hoạt động tài chính doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động xác định và tạo ra các nguồn vốn tiền tệ cần thiết đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tiến hành liên tục với hiệu quả kinh tế cao.

Nội dung chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính là hoạch định và kiểm soát tài chính, hoạch định và quản trị các dự án đầu tư, quản trị các hoạt động tài chính ngắn hạn, quản trị các nguồn cung tài chính, chính sách phân phối và phân tích tài chính doanh nghiệp.

Chiến lược tài chính liên quan đến hoạt động huy động và sử dụng có hiệu quả một nguồn vốn phù hợp với yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

2.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển

Nghiên cứu và phát triển (R&D) nhằm phát triển những sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh, nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, hay cải tiến các quy trình sản xuất để nâng cao hiệu quả...

Chiến lược nghiên cứu và phát triển hướng đến hoàn thiện và phát triển hoạt động R&D, đầu tư đúng mức cho hoạt động này, phối hợp một cách tối ưu các hình thức tổ chức hoạt động R&D, giữa R&D do tổ chức tự thực hiện với R&D theo hợp đồng với bên ngoài...

2.5. Chiến lược nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là quá trình sáng tạo và sử dụng tổng thể các công cụ, phương tiện, phương pháp và giải pháp khai thác hợp lý và hiệu quả năng lực, sở

trường của người lao động nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu của tổ chức và từng người lao động.

Các nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực là công tác tuyển dụng, sử dụng và phát triển đội ngũ lao động.

Chiến lược liên quan đến nguồn nhân lực bao gồm: thu hút và giữ nhân tài, đào tạo và đào tạo lại để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tổ chức lao động khoa học, đãi ngộ hợp lý...

B. Câu hỏi và bài tập thực hành

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nền tảng của chiến lược cạnh tranh là gì?
2. Trình bày nội dung của chiến lược dẫn đạo chi phí?
3. Trình bày nội dung của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm?
4. Trình bày nội dung của chiến lược tập trung?
5. Trình bày các chiến lược cấp chức năng của doanh nghiệp?

BÀI TẬP THẢO LUẬN

Năm 2001, hãng sản xuất máy tính Hewlett – Packard (HP) quyết định mua lại đối thủ cạnh tranh Compaq với mục đích tăng cường sức mạnh trong cuộc cạnh tranh giành thị phần đầy khốc liệt với Dell. Cùng với sự mua lại này, HP đã chính thức chấm dứt nhiều năm cạnh tranh dai dẳng và đầy khốc liệt của hai doanh nghiệp. Cuộc sáp nhập này đã tăng tổng tài sản của HP tới 87,4 tỷ USD với quy mô hoạt động tương đương với tập đoàn sản xuất máy tính lớn nhất thế giới là IBM. Ngoài ra, việc thôn tóm Compaq cho phép HP tăng cường khả năng đa dạng hóa các sản phẩm với dịch vụ, mở rộng phạm vi hoạt động và gia tăng được doanh thu toàn cầu, tiến tới kỳ vọng chiếm vị trí là người dẫn đầu thị trường ngành sản xuất máy tính cá nhân. Hành động mua lại đối thủ này là một bước đi trong chiến lược cắt giảm chi phí tối đa nhờ cắt giảm phần lớn nhân công, đồng thời tận dụng tính kinh tế theo quy mô. Với quyết định táo bạo này, HP đã giành được những kết quả khả quan. Năm 2001 doanh nghiệp đã có khả năng kiểm soát tuyệt đối cấu trúc chi phí của doanh nghiệp và chính thức cạnh tranh về giá với Dell. Đến năm 2006, doanh nghiệp đã đạt được mức lợi nhuận cận biên cao hơn so với hầu hết các doanh nghiệp trong ngành và đã thu hút được một số lượng lớn khách hàng mới. Với chiến lược thôn tóm này, HP đã làm thay đổi cục diện cạnh tranh trong ngành và nâng cao được vị thế trong ngành kinh doanh. Chiến lược của HP cũng đã chỉ ra phương thức mà doanh nghiệp có thể cạnh tranh thành công, tạo lập giá trị, tăng trưởng và phát triển trong tương lai.

Câu hỏi: Định hướng chiến lược phát triển của tập đoàn HP là gì?

C. Ghi nhớ

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

Theo luận điểm của Derek F. Abell's về quá trình ra quyết định, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải bao gồm ba yếu tố, đó là: (1) nhu cầu khách

hàng, hay điều gì được thoả mãn, (2) các nhóm khách hàng hay ai được thoả mãn và (3) các khả năng khác biệt hóa hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thoả mãn. Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

Nhóm chiến lược bao gồm các đối thủ cạnh tranh có các điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau trong thị trường.

Bài 5. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU

Giới thiệu:

Do sự phát triển mạnh mẽ của quá trình toàn cầu hóa trong những thập kỷ trở lại đây, các doanh nghiệp thậm chí là các doanh nghiệp nhỏ đã có thể vượt qua biên giới quốc gia và kinh doanh ở nước ngoài. Tuy nhiên, để có thể làm được điều này, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh toàn cầu rõ ràng, hiệu quả. Vậy chiến lược kinh doanh toàn cầu là gì? Có các loại hình chiến lược kinh doanh toàn cầu nào? Điều này sẽ được xem xét ở bài học này.

Mục tiêu:

- Nhận thấy được lợi ích của việc mở rộng toàn cầu.
- Phân tích được sức ép của việc giảm chi phí và sức ép đáp ứng yêu cầu địa phương trong việc mở rộng chiến lược toàn cầu.
- Trình bày được các loại chiến lược trong môi trường toàn cầu.
- Phân tích và lựa chọn cách thức để thâm nhập thị trường toàn cầu.
- Giải thích được các lợi thế và bất lợi của liên minh chiến lược.

A. Nội dung

1. LỢI ÍCH CỦA VIỆC MỞ RỘNG TOÀN CẦU

Chiến lược quốc tế là chiến lược trong đó công ty bán sản phẩm hay dịch vụ của nó ra bên ngoài thị trường nội địa của mình. Một trong những lý do chính để áp dụng một chiến lược quốc tế đó là các thị trường quốc tế ngày càng đem lại nhiều cơ hội mới tiềm tàng.

Việc mở rộng toàn cầu cho phép các công ty, dù lớn hay nhỏ, có thể tăng khả năng sinh lợi của nó theo những cách thức mới không có ở các công ty thuần túy nội địa.

Sự chuyển dịch các khả năng gây khác biệt:

Các khả năng gây khác biệt hay năng lực cốt lõi là những sức mạnh độc đáo, cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Khả năng gây khác biệt cho phép công ty hạ thấp chi phí và gia tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Các công ty có khả năng gây khác biệt thường giành được thu nhập đáng kể nhờ sử dụng các khả năng này, và các sản phẩm mà họ sản xuất đối với thị trường nước ngoài, nơi mà các đối thủ cạnh tranh bản xứ thiếu các khả năng và sản phẩm tương tự. Ví dụ như các công ty McDonald's, Coca-Cola, Pepsi, đã bành trướng ra nước ngoài để khai thác các khả năng của họ và đem lại được những thành công đáng kể.

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 thông qua việc nhận thức rõ tình hình kinh tế của địa phương đó. Lợi ích của việc xác định được vị trí tối ưu cho một hoạt động tạo giá trị là:

- Hạ thấp chi phí cho việc tạo giá trị, hạ thấp chi phí của nguyên vật liệu, năng lượng, lao động, v.v. Có sự nhất quán với chiến lược cấp kinh doanh của dẫn đạo về chi phí.

- Cho phép công ty gây khác biệt cho hoạt động cung cấp sản phẩm của nó, và có cơ hội đòi hỏi một mức giá tăng thêm.

Nhìn chung, 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.

Từ đó chúng ta thấy rằng kết quả của cách tư duy này là đã tạo ra một mạng lưới toàn cầu về các hoạt động tạo giá trị, với các giai đoạn khác nhau của chuỗi giá trị đang được phân tán tới các địa điểm khác nhau trên trái đất nơi mà có thể cực đại hóa giá trị sáng tạo ra, hoặc nơi mà có thể cực tiểu hóa chi phí để sáng tạo ra giá trị.

Tính kinh tế quy mô và học tập:

Trong một số ngành, công nghệ là động lực toàn cầu hóa, bởi vì tính kinh tế của 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.

Đường cong kinh nghiệm thể hiện sự giảm một cách có hệ thống chi phí sản xuất theo chu kỳ sống sản phẩm. Hiệu ứng học tập và tính kinh tế về quy mô là nền tảng của đường cong kinh nghiệm, và sự dịch chuyển nhanh xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm cho phép một công ty hạ thấp chi phí của sự sáng tạo giá trị. Công ty dịch chuyển xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm nhanh nhất sẽ có lợi thế chi phí so với các đối thủ cạnh tranh của nó. Do đó dịch chuyển xuống dưới đường cong kinh nghiệm liên quan với chiến lược kinh doanh của người dẫn đạo chi phí.

Hầu hết các hiệu ứng học tập và tính kinh tế của quy mô phát sinh từ việc phân bổ chi phí cố định của việc tạo lập năng lực sản xuất cho khối lượng đầu ra lớn. Điều then chốt tiếp theo là do sự dịch chuyển nhanh xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm, bằng cách tăng sản lượng tích lũy nhanh nhất có thể được. Nhờ thị trường toàn cầu lớn hơn thị trường nội địa, các công ty phục vụ cho một thị trường toàn cầu

từ một vị trí nào đó sẽ có điều kiện tích lũy sản lượng nhanh hơn các công ty mà chỉ chủ yếu tập trung vào phục vụ thị trường nội địa của họ hay phục vụ nhiều thị trường từ nhiều vị trí sản xuất.

Hơn nữa, để đi xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm nhanh chóng, các công ty cần phải định giá và tiếp thị rất tích cực, nhờ thế nhu cầu phát triển một cách nhanh chóng. Họ cũng cần phải tạo lập năng lực sản xuất có thể phục vụ thị trường toàn cầu.

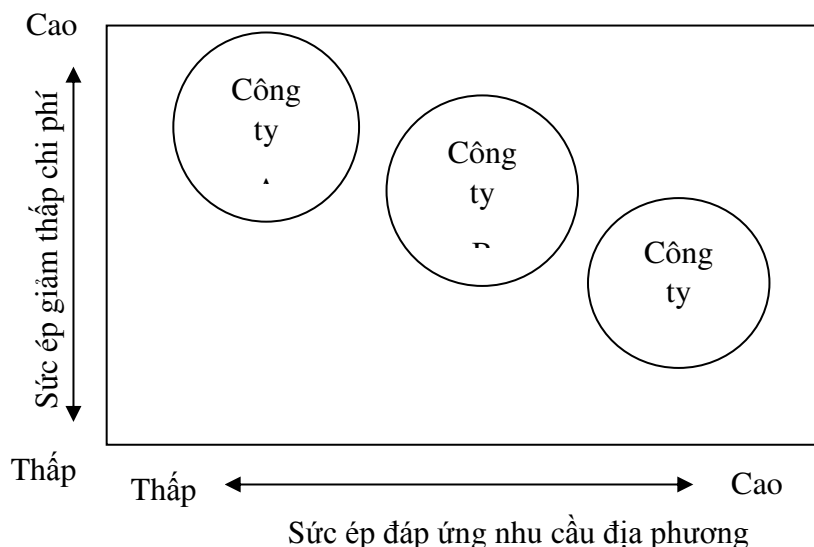
Một điểm khác cần phải quan tâm, đó là lợi thế chi phí của việc phục vụ thị trường thế giới từ một vị trí đơn lẻ sẽ rất đáng kể, nếu vị trí này là vị trí tối ưu để thực hiện hoạt động sáng tạo giá trị đó.

Chiến lược quốc tế cho cấp đơn vị kinh doanh:

Cần nhận thức rằng các cách thức khác nhau để thu lợi từ sự phát triển toàn cầu đều liên quan đến các chiến lược kinh doanh chung về hành động gây khác biệt hay dẫn đạo chi phí.

2. SỨC ÉP GIẢM CHI PHÍ VÀ SỨC ÉP ĐÁP ỨNG NHU CẦU ĐỊA PHƯƠNG

Nhìn chung, các công ty cạnh tranh trên thị trường toàn cầu đều phải đối mặt với hai sức ép cạnh tranh: sức ép giảm chi phí và sức ép đáp ứng nhu cầu theo địa phương.



Sức ép giảm chi phí:

Sức ép đối với việc giảm chi phí là rất mãnh liệt trong những ngành công nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm thông dụng phục vụ trên nhu cầu toàn cầu. Đối với những sản phẩm này, sự khác biệt hóa đối với những nhân tố phi giá cả là khó khăn và giá là vũ khí cạnh tranh chính.

Sức ép giảm thấp chi phí cũng gay gắt trong các ngành mà các đối thủ cạnh tranh chính đặt ở các vị trí có chi phí thấp; những nơi mà liên tục có năng lực sản xuất thừa; những nơi mà khách hàng có năng lực thương lượng cao và có chi phí chuyển đổi thấp.

Để đáp ứng với sức ép giảm chi phí, hiện nay hầu hết các công ty đang cố gắng hợp lý hóa các hoạt động của họ theo cách thức đẩy 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.

Các sức ép đáp ứng địa phương:

Sức ép đáp ứng địa phương phát sinh từ những khác biệt về thị hiếu và sở thích của khách hàng, những khác biệt về cấu trúc hạ tầng và các thói quen truyền thống, những sự khác biệt về kênh phân phối và các nhu cầu của chính phủ sở tại.

- *Những khác biệt về thị hiếu và sở thích của khách hàng* là sức ép mạnh mẽ về đáp ứng địa phương. Sự khác biệt về thị hiếu và sở thích giữa các nước có thể là do các nguyên nhân văn hóa và lịch sử. Do sự khác biệt này nên để có thể đạt được thành công trên những thị trường nước ngoài, các sản phẩm cũng như các thông điệp marketing phải được khác biệt hóa để hấp dẫn sở thích và thị hiếu của khách hàng địa phương. Tuy nhiên, một vài nhà quan sát khẳng định rằng nhu cầu của khách hàng đối với yêu cầu của sản phẩm khác biệt tại địa phương đang suy giảm trên toàn thế giới do sự phát triển của các phương tiện truyền thông hiện đại và năng lực vận chuyển cho phép một sự hội tụ của thị hiếu và sở thích. Kết quả là sự bùng nổ của thị trường toàn cầu đối với việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm. Mặt khác, các nhà bình luận khác nhận thấy rằng trong một vài ngành công nghiệp, khách hàng có những phản ứng đối với sự tràn lan của những sản phẩm tiêu chuẩn toàn cầu bằng cách chỉ ra những sở thích đổi mới đối với sản phẩm là khác với những điều kiện địa phương.

- *Những khác biệt về cấu trúc hạ tầng và thói quen truyền thống.* Sức ép của địa phương phát sinh từ những sự khác biệt về cấu trúc hạ tầng và thói quen truyền thống tạo ra nhu cầu sản xuất theo nhu cầu của khách hàng. Để thỏa mãn các nhu cầu này

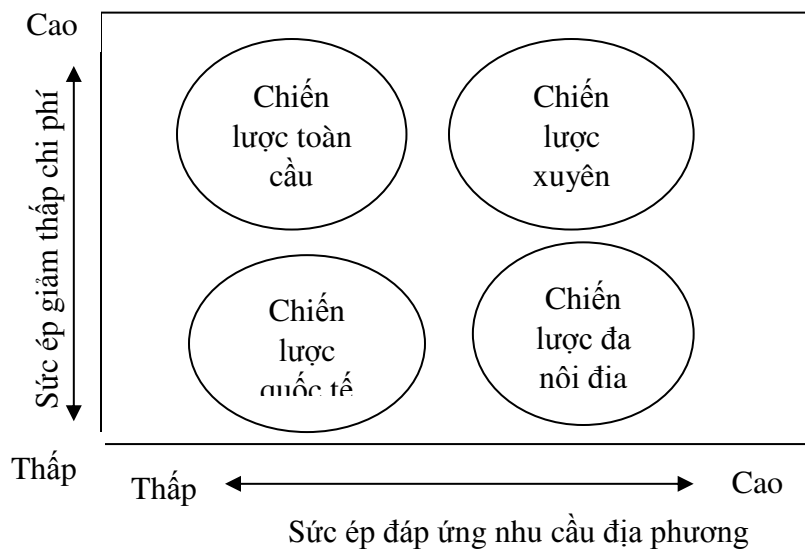
có thể cần phải giao phó các chức năng chế tạo và sản xuất cho các công ty con ở nước ngoài. Các thói quen truyền thống thường thì khác nhau giữa các quốc gia.

- *Những khác biệt về kênh phân phối* cũng tạo nên áp lực đối với những đáp ứng của địa phương. Các chiến lược marketing của một công ty có thể phải đáp ứng các khác biệt về kênh phân phối giữa các quốc gia. Điều này có thể đòi hỏi phải ủy thác các chức năng marketing cho các công ty con trong nước.

- *Nhu cầu kinh tế và chính trị áp đặt bởi chính phủ nước sở tại* có thể đòi hỏi một mức độ đáp ứng của địa phương. Ví dụ như những mối đe dọa đến từ chính phủ nước sở tại bao gồm chế độ bảo hộ nền công nghiệp trong nước, chủ nghĩa kinh tế dân tộc, và những luật lệ nhằm đảm bảo sự hài lòng của địa phương. Sức ép đáp ứng địa phương ngụ ý rằng một công ty có thể không có khả năng thực hiện toàn bộ lợi ích của các hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí.

3. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU

Các công ty thường sử dụng bốn chiến lược cơ bản để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường quốc tế: chiến lược quốc tế; chiến lược xuyên quốc gia; chiến lược toàn cầu; và chiến lược đa quốc gia. Mỗi chiến lược đều có những thuận lợi và bất thuận lợi riêng do đó sự phù hợp của mỗi chiến lược là khác nhau tùy thuộc vào phạm vi của áp lực đối với việc giảm chi phí và đáp ứng địa phương.



3.1. Chiến lược đa quốc gia

Công ty theo đuổi chiến lược đa quốc gia định hướng để đạt được tối đa hóa việc đáp ứng địa phương. Đặc tính cơ bản để phân biệt công ty đa nội địa, đó là, họ

cá biệt hóa một cách rộng rãi cả việc cung cấp sản phẩm và chiến lược marketing của họ để đáp ứng với các điều kiện quốc gia khác nhau.

Công ty đa quốc gia có xu hướng thiết lập một bộ các hoạt động tạo giá trị - bao gồm sản xuất, marketing, và R&D trong mỗi thị trường chủ yếu mà nó tiến hành hoạt động kinh doanh. Theo đuổi chiến lược đa quốc gia làm giảm khả năng thực hiện giá trị từ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí, do đó nó phải chịu chi phí cấu trúc cao và không có khả năng thúc đẩy năng lực đặc thù.

Chiến lược đa quốc gia có ý nghĩa nhất khi sức ép địa phương cao và sức ép giảm chi phí thấp.

Một mặt hạn chế khác của chiến lược này là có nhiều công ty đa quốc gia phát triển liên minh phân quyền trong đó mỗi công ty con tại các quốc gia hoạt động với các mức độ tự chủ cao. Do đó, sau một thời gian nó bắt đầu mất khả năng chuyển giao các năng lực đặc thù đến các công ty con trên toàn thế giới.

3.2. Chiến lược xuyên quốc gia

Để tồn tại trong môi trường toàn cầu với các điều kiện cạnh tranh rất gay gắt, các công ty phải khai thác những sự tiết kiệm chi phí trên cơ sở kinh nghiệm và tính kinh tế vị trí, chuyển giao các năng lực đặc thù trong công ty, và đồng thời quan tâm đến sức ép của việc đáp ứng địa phương.

Chiến lược xuyên quốc gia tập trung các nỗ lực chuyển giao các kỹ năng và cung cấp theo nhiều chiều giữa các công ty con trên toàn cầu. Chiến lược xuyên quốc gia cho phép kỹ năng và sản phẩm chảy theo hai hướng giữa công ty tại chính quốc và công ty con tại nước ngoài, quá trình này còn được gọi là hiệu ứng học tập toàn cầu.

Chiến lược xuyên quốc gia có ý nghĩa khi một công ty phải đối mặt với sức ép cao của sự đáp ứng địa phương và sự giảm thấp chi phí. Tuy nhiên, chiến lược này không phải là một chiến lược dễ dàng theo đuổi, bởi vì áp lực đối với sự đáp ứng địa phương và giảm chi phí tạo nên sự xung đột nhu cầu trong nội bộ công ty.

Để đối phó với sức ép chi phí, công ty có thể thiết kế lại sản phẩm của họ để sử dụng nhiều chi tiết giống nhau. Một sách lược khác là đầu tư vào một vài các phương tiện sản xuất quy mô lớn tại một số địa phương thuận lợi và sau đó làm tăng thêm những phương tiện sản xuất với nhà máy lắp ráp trong mỗi thị trường chính nhằm cho phép chỉnh sửa những sản phẩm hoàn thiện cho phù hợp với nhu cầu địa phương.

Mặc dù chiến lược xuyên quốc gia xuất hiện với nhiều ưu thế nhất, nhưng cũng không nên quên rằng việc thực hiện nó dễ làm nảy sinh tăng những vấn đề khó khăn

về tổ chức. Nhìn chung, sự phù hợp của mỗi chiến lược phụ thuộc vào sức mạnh tương đối của sức ép giảm thấp chi phí và sức ép của sự đáp ứng địa phương.

3.3. Chiến lược toàn cầu

Công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu tập trung tăng khả năng sinh lợi bằng cách thu hoạch lợi ích của sự giảm chi phí do hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu cố gắng trở thành người dẫn đạo về chi phí.

Các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu thường tập trung các hoạt động sản xuất, marketing, và nghiên cứu phát triển vào một vài vùng thuận lợi. Các công ty toàn cầu có khuynh hướng không cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và chiến lược marketing của họ theo điều kiện địa phương. Nguyên nhân là do việc cá biệt hóa dễ làm phát sinh chi phí vì phải rút ngắn hơn thời gian vận hành sản xuất và lặp lại các hoạt động. Thay vào đó, công ty toàn cầu bán sản phẩm tiêu chuẩn hóa trên khắp thế giới do đó họ có thể thu hoạch được lợi ích tối đa từ kinh tế theo quy mô lớn vốn nằm phía dưới trên đường cong kinh nghiệm. Họ cũng có khuynh hướng sử dụng lợi thế chi phí để hỗ trợ việc định giá tấn công trên thị trường.

Chiến lược này có ý nghĩa nhất trong trường hợp có sức ép giảm chi phí mạnh mẽ và sức ép đáp ứng nhu cầu địa phương ở mức tối thiểu. Những điều kiện này ngày càng phổ biến trong các ngành sản xuất hàng hóa công nghiệp, nhưng không thông dụng trong hàng hóa tiêu dùng.

3.4. Chiến lược quốc tế

Các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế nghĩa là nó cố gắng tạo giá trị bằng việc chuyển giao các kỹ năng và sản phẩm có giá trị cho thị trường nước ngoài, nơi mà các đối thủ cạnh tranh bản xứ thiếu các kỹ năng và sản phẩm này.

Trên thực tế, hầu hết các công ty quốc tế tạo ra giá trị bằng cách chuyển giao việc cung cấp sản phẩm khác biệt được phát triển trong nước đến các thị trường mới ở nước ngoài. Họ có khuynh hướng tập trung hóa chức năng phát triển sản phẩm ở trong nước.

Tuy nhiên, công ty quốc tế cũng có khuynh hướng thiết lập các chức năng sản xuất và marketing trong mỗi quốc gia mà họ kinh doanh chủ yếu. Dù họ có thể đáp ứng ít nhiều sự cá biệt hóa địa phương trong việc cung cấp sản phẩm hay chiến lược marketing, điều này phần nào vẫn bị hạn chế về mặt phạm vi và tổng hành dinh vẫn tiếp tục duy trì sự kiểm soát chặt chẽ những hạn chế đó.

Chiến lược quốc tế có ý nghĩa khi công ty có năng lực tạo khác biệt đáng giá mà đối thủ cạnh tranh trong thị trường nước ngoài không có và công ty đối mặt với sức ép tương đối thấp về sự đáp ứng địa phương và giảm chi phí. Tuy nhiên, khi sức ép của sự đáp ứng địa phương là mạnh, công ty theo đuổi chiến lược này sẽ bỏ mất ưu thế vào tay các công ty nhấn mạnh hơn vào cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và chiến lược thị trường đáp ứng điều kiện địa phương. Hơn nữa, bởi vì họ phải nhân đôi phương tiện sản xuất, những công ty quốc tế bị tổn thương do chi phí vận hành cao.

Những thuận lợi và bất lợi của các chiến lược khác nhau đối với cạnh tranh toàn cầu:

Chiến lược	Lợi thế	Bất lợi
Quốc tế	Chuyển giao các khả năng gây khác biệt đến các thị trường nước ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> - Thiếu sự đáp ứng địa phương. - Không thể thực hiện tính kinh tế của vị trí. - Không khai thác được hiệu ứng đường cong kinh nghiệm.
Đa nội địa	Có khả năng khác biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và marketing phù hợp với đáp ứng địa phương.	<ul style="list-style-type: none"> - Không thể thực hiện được tính kinh tế vị trí. - Thất bại trong việc khai thác đường cong kinh nghiệm. - Thất bại trong việc chuyển giao các khả năng gây khác biệt ra thị trường nước ngoài.
Toàn cầu	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. - Có khả năng khai thác tính kinh tế của vị trí. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thiếu đáp ứng địa phương.
Xuyên quốc gia	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. - Có khả năng khai thác tính kinh tế của vị trí. - Có khả năng cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Khó khăn trong việc thực hiện bởi vì các vấn đề tổ chức.

	thích hợp với đáp ứng địa phương. - Thu được lợi ích của học tập toàn cầu.	
--	-------------------------------------------------------------------------------	--

4. LỰA CHỌN CÁCH THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU

4.1. Xuất khẩu

Việc xuất khẩu có hai lợi thế rõ rệt:

- Tránh chi phí thiết lập hoạt động sản xuất tại nước sở tại.
- Thực hiện những tiết kiệm chi phí của đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí.

Tuy nhiên, xuất khẩu cũng có một số hạn chế:

- Việc xuất khẩu từ một cơ sở chính quốc của công ty sẽ không thích hợp nếu có các vị trí chế tạo sản phẩm ở nước ngoài với chi phí thấp hơn.
- Chi phí vận chuyển cao hay hàng rào thuế quan có thể làm cho việc xuất khẩu không kinh tế.

- Ngoài ra, nhiều nhà xuất khẩu chủ yếu dựa vào những đại lý buôn bán địa phương, nhưng không có gì đảm bảo rằng đại lý sẽ hoạt động vì lợi ích tốt nhất cho công ty. Thông thường, các đại lý nước ngoài cũng kèm theo sản phẩm của một số các công ty cạnh tranh và như vậy sẽ chia sẻ lòng trung thành. Để giải quyết vấn đề này, một số nhà xuất khẩu thành lập những công ty con thuộc sở hữu hoàn toàn của công ty tại thị trường nước sở tại nhằm loại bỏ vấn đề cần quan tâm này.

4.2. Bán bản quyền

Bán bản quyền quốc tế là một sự dàn xếp trong đó người được cấp phép nước ngoài mua quyền sản xuất một sản phẩm của một công ty trong nước của người được cấp phép với một chi phí thỏa thuận (thông thường tiền bản quyền thanh toán theo sản lượng sản phẩm đã bán).

Trong trường hợp công ty thiếu vốn đầu tư cho việc phát triển hoạt động kinh doanh ở nước ngoài hay nó không muốn đầu tư một lượng tiền lớn tại những quốc gia có khả năng rủi ro cao, thì chiến lược bán bản quyền kinh doanh được lựa chọn như là một phương thức xâm nhập. Giống như xuất khẩu, bán bản quyền kinh doanh là một chiến lược rủi ro thấp.

Thuận lợi của bán bản quyền là công ty không phải chịu chi phí phát triển và những rủi ro kèm theo với việc mở rộng ra thị trường nước ngoài.

Tuy nhiên việc bán bản quyền cũng có một số hạn chế sau:

- Việc bán bản quyền không cho phép công ty có được sự kiểm soát chặt chẽ quá trình sản xuất, marketing, và các chức năng chiến lược khác. Do đó công ty không có được 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.

- Việc cạnh tranh trên thị trường toàn cầu có thể đòi hỏi công ty phải phối hợp các động thái chiến lược xuyên suốt các quốc gia do đó lợi nhuận kiếm được ở quốc gia có thể được sử dụng để hỗ trợ tấn công cạnh tranh tại quốc gia khác. Bán bản quyền hạn chế khả năng của một công ty thực hiện những hoạt động chiến lược đó.

- Công ty mất kiểm soát về công nghệ khi bán bản quyền. Thông thường, bí quyết công nghệ là nền tảng lợi thế cạnh tranh của công ty, và họ luôn muốn duy trì và kiểm soát việc sử dụng nó. Để hạn chế rủi ro này, một vài công ty sử dụng thỏa thuận trao đổi đặc quyền chế tạo. Thỏa thuận này yêu cầu công ty nước ngoài được nhượng quyền nhượng một vài kỹ thuật có giá trị cho công ty nhượng quyền nhằm chi trả cho phí bản quyền.

4.3. Cấp phép kinh doanh

Cấp phép kinh doanh về cơ bản là một dạng đặc biệt của bán bản quyền trong đó người cấp phép không chỉ bán các tài sản vô hình (thường là nhãn hiệu thương mại) cho người được phép mà còn đòi hỏi người được cấp phép chấp nhận tôn trọng các qui định chặt chẽ về cách thức kinh doanh. Thông thường những người cấp phép cũng sẽ đòi hỏi người được cấp phép một cơ sở nền tảng để vận hành kinh doanh. Với việc cấp phép, người cấp phép nói chung nhận được khoản thu nhập về bản quyền, tính bằng tỉ lệ phần trăm trên thu nhập của người được cấp phép.

Trong khi bán bản quyền là một chiến lược chủ yếu được công ty chế tạo theo đuổi, thì việc cấp phép kinh doanh lại là chiến lược chủ yếu được sử dụng trong lĩnh vực dịch vụ. Mc Donald là một ví dụ rõ ràng về một công ty đã lớn lên bằng một chiến lược cấp phép kinh doanh.

Các lợi thế của cấp phép tương tự như các lợi thế của bán bản quyền. Đặc biệt, những người cấp phép không phải chịu chi phí phát triển và rủi ro, những người được cấp phải chịu những chi phí và rủi ro đó. Do đó, sự hiện diện toàn cầu có thể được xây dựng nhanh chóng và không tốn nhiều chi phí.

Những bất lợi của cấp phép kinh doanh được xem là tương đối ít hơn so với bán bản quyền. Một bất lợi là cấp phép kinh doanh có thể cản trở khả năng đạt được sự phối hợp chiến lược toàn cầu.

Một bất lợi khác của cấp phép kinh doanh đó là thiếu khả năng kiểm soát chiến lược. Công ty được cấp phép kinh doanh có thể không quan tâm nhiều đến chất lượng như là người cấp quyền kinh doanh, và chất lượng thấp có thể đem đến không chỉ là mất doanh số bán, mà còn suy giảm về danh tiếng trên toàn thế giới. Để làm giảm bớt vấn đề cần quan tâm này, một vài công ty xây dựng công ty con tại mỗi quốc gia sở tại, những công ty này có trách nhiệm giám sát những đại lý độc quyền nhằm đảm bảo rằng chất lượng được duy trì.

4.4. Liên doanh

Lập liên doanh với công ty nước ngoài từ lâu đã là cách thức được ưa chuộng nhất để thâm nhập vào một thị trường mới. Liên doanh yêu cầu việc đóng góp tài sản, cùng với việc chia sẻ toàn bộ những chi phí hiện có và lợi nhuận giữa một công ty chính quốc và một công ty nước sở tại. Để duy trì kiểm soát, một vài công ty đa quốc gia duy trì một phần lớn quyền sở hữu.

Liên doanh có thể đem đến cho công ty một số thuận lợi:

- Liên doanh có thể giúp công ty hưởng lợi từ những hiểu biết của đối tác địa phương về các điều kiện cạnh tranh, văn hóa, ngôn ngữ, hệ thống chính trị, và hệ thống kinh doanh của nước chủ nhà.

- Một thuận lợi khác là công ty có thể chia sẻ một phần chi phí và rủi ro của việc thiết lập kinh doanh nước ngoài với đối tác địa phương.

- Trong một số quốc gia, do nguyên nhân chính trị nên việc lập liên doanh là phương án xâm nhập khả thi duy nhất.

Một số bất lợi do liên doanh mang lại:

- Công ty gia nhập vào liên doanh có nguy cơ mất quyền kiểm soát về công nghệ của nó trước đối tác. Để giảm thiểu rủi ro này, công ty có thể tìm cách giành lấy sự tham gia áp đảo trong liên doanh để nó có thể thực hiện việc kiểm soát công nghệ tốt hơn. Tuy nhiên, đa phần các cộng tác nước ngoài không vui lòng chấp nhận sở hữu một phần nhỏ.

- 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.

4.5. Các công ty con sở hữu hoàn toàn

Một công ty con sở hữu hoàn toàn là một công ty mà công ty mẹ sở hữu 100% cổ phần của công ty con. 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 mua

lại một công ty đã thiết lập ở nước chủ nhà và sử dụng nó để xúc tiến các sản phẩm của mình tại thị trường nước chủ nhà.

Các lợi thế của việc thiết lập công ty con sở hữu hoàn toàn:

- Công ty con sở hữu hoàn toàn cho phép công ty mẹ kiểm soát hoàn toàn năng lực đặc thù, vốn có thể rất là quan trọng khi lợi thế cạnh tranh căn cứ vào việc kiểm soát toàn bộ năng lực đặc thù.

- Công ty con sở hữu hoàn toàn cho phép công ty mẹ kiểm soát chặt chẽ toàn bộ cơ sở kinh doanh trong các quốc gia khác nhau vốn rất cần thiết cho việc theo đuổi chiến lược toàn cầu – giành lợi nhuận từ một nước để hỗ trợ cho việc tấn công chiến lược trong một quốc gia khác.

- Công ty con sở hữu hoàn toàn có thể là lựa chọn tốt nhất cho phép công ty mẹ thực hiện tính kinh tế của vị trí và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm.

Tuy nhiên, thiết lập một công ty con sở hữu hoàn toàn tại nước ngoài là một phương án tốn kém. Công ty mẹ phải gánh chịu toàn bộ chi phí và rủi ro kèm theo với việc thiết lập cơ sở kinh doanh nước ngoài. Nhưng 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 nước chủ nhà. Tuy nhiên, việc mua lại công ty làm gia tăng một số vấn đề tại nước sở tại, chẳng hạn như cố gắng kết hợp hai cơ sở kinh doanh với văn hóa khác nhau.

4.6. Lựa chọn phương thức thâm nhập

Để có được sự lựa chọn phương thức thâm nhập tối ưu công ty cần quan tâm đến một số yếu tố sau:

- Một yếu tố mà công ty phải quan tâm khi lựa chọn phương thức thâm nhập vào thị trường quốc tế là nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của họ.

Nếu lợi thế cạnh tranh của một công ty là căn cứ vào sự kiểm soát bí quyết công nghệ thì phương thức thiết lập các công ty con sở hữu hoàn toàn là chiến lược tốt nhất để tối thiểu hóa rủi ro của việc đánh mất kiểm soát những bí quyết công nghệ đó. Những phương án thâm nhập khác có thể cũng hoạt động tốt, nếu việc đánh giá được thực hiện nhằm giảm rủi ro.

Nếu công ty đang sử dụng các bí quyết công nghệ nhưng những bí quyết này chỉ có thể đem lại cho công ty lợi thế cạnh tranh trong thời gian ngắn thì chiến lược bán bản quyền kinh doanh có thể là phù hợp hơn nhiều, bởi vì nó cho phép sự phổ biến nhanh chóng của công nghệ. Sự phổ biến nhanh chóng của công nghệ làm gia

tăng tiền bản quyền cho công ty và làm cho công nghệ công ty được xem như là thiết kế chủ đạo.

Các lợi thế và bất lợi của các phương thức thâm nhập

Phương thức	Lợi thế	Bất lợi
Xuất khẩu	Có khả năng thực hiện tính kinh tế của vị trí và đường cong kinh nghiệm.	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí vận chuyển cao. - Các rào cản thương mại. - Các vấn đề đại lý marketing địa phương.
Bán bản quyền	Chi phí phát triển và rủi ro thấp.	<ul style="list-style-type: none"> - Không có khả năng thực hiện tính kinh tế về vị trí và đường cong kinh nghiệm. - Không có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược toàn cầu. - Thiếu khả năng kiểm soát công nghệ.
Cấp phép kinh doanh	Chi phí phát triển và rủi ro thấp.	<ul style="list-style-type: none"> - Không có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược toàn cầu. - Thiếu khả năng kiểm soát chất lượng.
Liên doanh	<ul style="list-style-type: none"> - Có được các hiểu biết của đối tác địa phương. - Chia sẻ các chi phí và rủi ro. - Phụ thuộc về chính sách. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không có khả năng thực hiện phối hợp chiến lược toàn cầu. - Không thể thực hiện tính kinh tế vị trí và đường cong kinh nghiệm. - Thiếu khả năng kiểm soát công nghệ.
Các công ty con sở hữu hoàn toàn	<ul style="list-style-type: none"> - Bảo vệ công nghệ. - Có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược. - Có khả năng thực hiện tính kinh tế về vị trí và đường cong kinh nghiệm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí và rủi ro cao.

Lợi thế cạnh tranh của nhiều công ty dịch vụ là căn cứ vào bí quyết quản lý, là yếu tố mà rủi ro của việc mất kiểm soát là không lớn. Tài sản giá trị của công ty là thương hiệu của họ, là thứ được bảo vệ bởi luật bảo vệ bản quyền quốc tế. Những

công ty đó nên sử dụng phương pháp cấp phép kinh doanh và công ty con sở hữu hoàn toàn hoặc công ty con liên doanh để kiểm soát đại lý độc quyền. Một vài công ty thích thú với việc liên doanh vì nó dễ dàng được chấp nhận hơn về mặt chính trị và đối tác đem đến cho liên doanh một phần nào kiến thức địa phương

- Một yếu tố khác mà công ty cần quan tâm là mức độ sức ép của việc giảm chi phí.

Áp lực của việc giảm chi phí càng lớn, công ty càng nên theo đuổi phương thức kết hợp giữa xuất khẩu và công ty con sở hữu toàn bộ. Bằng cách sản xuất tại những địa phương có những điều kiện sản xuất tối ưu nhất, chi phí thấp nhất và sau đó xuất khẩu đến tất cả các nơi khác trên toàn thế giới, một công ty có thể có khả năng nhận ra tính kinh tế đáng kể của địa phương và hiệu quả đường cong kinh nghiệm. Trong trường hợp này thì việc thiết lập công ty con sở hữu hoàn toàn là thích hợp hơn so với liên doanh, bởi vì nó đem đến cho công ty sự kiểm soát chặt chẽ hơn toàn bộ chiến lược marketing, gia tăng sự phối hợp và cho phép tạo ra lợi nhuận trong một thị trường và lợi nhuận này được sử dụng để cải thiện vị trí cạnh tranh tại một thị trường nước ngoài khác.

5. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

5.1. Các lợi thế của liên minh chiến lược

Các công ty gia nhập vào liên minh chiến lược với những đối thủ hiện tại hay tiềm tàng nhằm đạt được mục tiêu chiến lược nhất định.

- Các liên minh chiến lược có thể tạo thuận lợi cho quá trình thâm nhập vào một thị trường nước ngoài.

- Các liên minh chiến lược cho phép công ty chia sẻ chi phí cố định và những rủi ro liên quan vốn được sinh ra do sự phát triển của các sản phẩm hay quá trình mới.

- Liên minh chiến lược đem đến cho các công ty các tài sản và kỹ năng bổ sung mà không có công ty nào có thể tự mình phát triển được.

- Liên minh giúp đỡ công ty lập tiêu chuẩn kỹ thuật cho ngành của họ, chúng có thể đem lợi ích đến những công ty cùng liên minh.

5.2. Bất lợi của liên minh chiến lược

Một vấn đề với liên minh chiến lược toàn cầu là chúng có thể đem đến cho các đối thủ công ty con đường chi phí thấp để có được kỹ thuật mới và gia nhập thị trường. Nếu không cẩn thận, công ty có thể bỏ ra nhiều hơn nó thu lại.

B. Câu hỏi và bài tập thực hành

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Các lợi ích của chiến lược toàn cầu?

2. Nêu các sức ép chi phí và yêu cầu địa phương đối với chiến lược toàn cầu?

Quan hệ của những yêu cầu này là gì?

3. Trình bày ưu nhược điểm của chiến lược quốc tế, chiến lược đa nội địa, chiến lược toàn cầu, và chiến lược xuyên quốc gia?

BÀI TẬP THẢO LUẬN

Diebold và chiến lược kinh doanh quốc tế

Với bề dày lịch sử trên 144 năm, công ty Diebold không lo lắng nhiều về việc kinh doanh quốc tế. Là một công ty hàng đầu về kết sắt của ngân hàng, sau đó là các máy ATM, công ty đặt bản doanh tại Ohio và tập trung vào các thể chế tài chính tại Hoa Kỳ. Cho đến những năm 1970 và 1980, sự tăng trưởng của công ty được thúc đẩy bởi sự chấp nhận nhanh chóng máy ATM của Hoa Kỳ. Diebold bán máy ATM đầu tiên ra thị trường nước ngoài vào những năm 1980. Thận trọng trong bước đi, Diebold đã ký một hợp đồng phân phối với công ty điện tử đa quốc gia Hà Lan Philips NV. Theo hợp đồng này, Diebold sản xuất các máy ATM tại Hoa Kỳ và xuất khẩu chúng đến những khách hàng ở nước ngoài sau khi Philips thực hiện việc giao dịch bán máy.

Năm 1990, Diebold rút khỏi hợp đồng với Philips và thành lập một liên doanh với IBM, gọi là Interbold, để thực hiện công việc nghiên cứu, phát triển, và phân phối máy ATM trên toàn thế giới. Diebold sở hữu 70% cổ phần trong liên doanh, cung cấp máy ATM, trong khi IBM cung cấp các chức năng marketing toàn cầu, bán máy, và dịch vụ. Việc Diebold liên doanh tốt hơn là xây dựng một hệ thống phân phối quốc tế cho riêng mình bởi vì Diebold cảm thấy Diebold chưa đủ nguồn lực để thiết lập một sự hiện diện trên thị trường quốc tế. Về thực chất, Diebold xuất khẩu máy ATM thông qua mạng lưới phân phối của IBM. Việc Diebold chuyển từ Philips sang IBM với tư cách là đối tác phân phối bởi Diebold tin rằng IBM sẽ theo đuổi việc bán máy ATM quyết liệt hơn.

Đến năm 1997, doanh thu nước ngoài của Diebold tăng lên đến hơn 20% của tổng doanh thu. Trong khi doanh thu tại Hoa Kỳ đang giảm sút do thị trường trong nước bão hòa, Diebold tìm thấy sự tăng trưởng nhanh chóng về nhu cầu máy ATM ở một phạm vi rộng lớn của các thị trường đang phát triển và đã phát triển. Đặc biệt các quốc gia như Trung Quốc, Ấn Độ, và Brazil với tầng lớp trung lưu đang bắt đầu

sử dụng hệ thống ngân hàng với số lượng lớn và nhu cầu máy ATM tăng cao đột ngột. Vào giai đoạn này Diebold quyết định mạo hiểm và lập hệ thống phân phối ở nước ngoài cho riêng mình.

Ở bước đi đầu tiên, Diebold mua lại 30% cổ phần của IBM trong liên doanh Interbold. Một phần, sự mua lại này là do Diebold không hài lòng với những nỗ lực bán máy không tận tâm của IBM, vì người bán máy là nhân viên của IBM, trong khi máy ATM của Diebold chỉ là một sản phẩm trong danh mục sản phẩm của họ và nó không nhất thiết phải được ưu tiên hàng đầu.

Diebold cảm thấy họ có thể chiếm được một thị phần lớn hơn nếu họ nắm quyền điều khiển trực tiếp toàn bộ hệ thống phân phối. Diebold cũng cảm thấy rằng trong suốt 15 năm qua, Diebold đã tích lũy đủ kinh nghiệm kinh doanh quốc tế bảo đảm cho việc kinh doanh một mình. Các nhà quản trị của Diebold quyết định rằng ngoài hệ thống phân phối tại địa phương, họ cần hiện diện về mặt sản xuất tại nhiều vùng vì sự khác biệt của các máy ATM theo những yêu cầu sử dụng khác nhau. Chẳng hạn, đa phần ở Á Châu, nhiều khách hàng trả tiền các hoá đơn của họ bằng tiền mặt qua các máy ATM. Để chiếm lấy thị phần này Diebold phải thiết kế các máy ATM có thể chấp nhận và đếm những cọc tiền lên đến 100 tờ, và loại ra những tờ tiền giả. Ở những quốc gia khác, các máy ATM thực hiện đa chức năng từ việc sắp xếp bán khai báo lợi tức để đóng thuế đến việc phân phối các vé xem hát. Diebold tin rằng việc đặt các cơ sở sản xuất gần với những thị trường then chốt sẽ làm dễ dàng việc đáp ứng yêu cầu khác biệt của địa phương và làm gia tăng doanh số.

Để có những bước nhảy vọt trong kinh doanh quốc tế, Diebold tiến hành hàng loạt hoạt động mua lại các công ty ở nước ngoài. Năm 1999, Diebold mua lại công ty Procomp Amazonia Industria Electronica của Bra-xin, một công ty điện tử ở Châu Mỹ La Tinh với doanh số 400 triệu đô la và tham gia sâu rộng trong lĩnh vực máy ATM. Kế tiếp, Diebold mua lại công ty Groupe Bull của Pháp và công ty Getronics của Hà Lan, đây là hai công ty chính trên thị trường Châu Âu với doanh số 160 triệu đô la. Ở Trung Quốc, chưa có một đối thủ cạnh tranh tại chỗ nào đáng kể nào để mua lại, Diebold tiến hành thiết lập một liên doanh sản xuất và phân phối mà Diebold nắm giữ quyền sở hữu chính. Đến năm 2002, Diebold đã có những dây chuyền sản xuất ở Châu Á, Châu Âu, và Châu Mỹ La Tinh cũng như ở Hoa Kỳ và có mạng hoạt động phân phối ở 80 quốc gia, trong đó đa số là do Diebold làm chủ hoàn toàn. Doanh thu quốc tế của Diebold chiếm đến 41% doanh số 2,11 tỷ đô la của công ty trong năm 2003, và được dự đoán sẽ tăng ở mức độ 2 con số.

Thật thích thú, việc mua lại công ty Procomp Amazonia Industria Electronica của Bra-xin cũng giúp cho Diebold bước vào một công việc kinh doanh mới có lãi và nhiều tiềm năng. Ngoài việc kinh doanh máy ATM, Procomp kinh doanh máy bỏ phiếu điện tử. Vào năm 1999, Procomp giành được một hợp đồng 105 triệu đô la, lớn nhất trong lịch sử của Diebold, để cung cấp cho các trạm bỏ phiếu của Bra-xin với các thiết bị bỏ phiếu điện tử. Các nhà quản trị của Diebold nhận ra rằng đây có thể sẽ trở thành một lĩnh vực kinh doanh toàn cầu rộng lớn. Năm 2001, Diebold mở rộng hoạt động kinh doanh của mình vào lĩnh vực này bằng cách mua lại công ty Global Election Systems, một công ty của Hoa Kỳ chuyên cung cấp các công nghệ kỹ thuật bầu cử điện tử cho các tiểu bang và các quốc gia muốn nâng cấp công nghệ kỹ thuật bầu cử truyền thống. Đến năm 2003, Diebold là người đi đầu trong thị trường toàn cầu về máy bầu cử điện tử mới xuất hiện này với doanh thu trên 100 triệu đô la.

Câu hỏi:

1. Trước năm 1997, Diebold sản xuất máy ATM của họ tại Hoa Kỳ và bán ra thị trường quốc tế qua các hợp đồng phân phối, đầu tiên với Philips, sau đó với IBM. Bạn nghĩ tại sao Diebold chọn cách thức này để mở rộng kinh doanh quốc tế? Ưu và nhược điểm của cách thức này là gì?

2. Bạn nghĩ cái gì thôi thúc Diebold thay đổi chiến lược mở rộng kinh doanh quốc tế của họ vào năm 1997 và bắt đầu xây dựng các cơ sở sản xuất riêng bên ngoài quốc gia ở hầu hết các thị trường? Tại sao Diebold thích sử dụng hình thức mua lại làm phương thức xâm nhập thị trường ?

3. Diebold xâm nhập vào thị trường Trung Quốc bằng hình thức liên doanh, ngược với hình thức xây dựng cơ sở sản xuất riêng bên ngoài quốc gia. Bạn nghĩ tại sao công ty này lại làm như vậy?

4. Diebold theo đuổi chiến lược địa phương hoá hoặc chuẩn hoá toàn cầu? Bạn nghĩ việc chọn lựa chiến lược này có ảnh hưởng đến việc chọn lựa hình thức xâm nhập thị trường hay không? Như thế nào?

5. Theo anh chị bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam từ trường hợp này là gì?

C. Ghi nhớ

Chiến lược quốc tế là chiến lược trong đó công ty bán sản phẩm hay dịch vụ của nó ra bên ngoài thị trường nội địa của mình. Việc mở rộng toàn cầu cho phép các công ty, dù lớn hay nhỏ, có thể tăng khả năng sinh lợi của nó theo những cách thức mới không có ở các công ty thuần túy nội địa.

Nhìn chung, các công ty cạnh tranh trên thị trường toàn cầu đều phải đối mặt với hai sức ép cạnh tranh: sức ép giảm chi phí và sức ép đáp ứng nhu cầu theo địa phương.

Các công ty thường sử dụng bốn chiến lược cơ bản để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường quốc tế: chiến lược quốc tế; chiến lược xuyên quốc gia; chiến lược toàn cầu; và chiến lược đa quốc gia.

Các công ty gia nhập vào liên minh chiến lược với những đối thủ hiện tại hay tiềm tàng nhằm đạt được mục tiêu chiến lược nhất định.

Bài 6. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC, KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

Giới thiệu:

Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp xác định rõ mục tiêu và định hướng nhưng là một quá trình dài hạn và phải luôn đảm bảo sự phù hợp giữa chiến lược với yêu cầu và những biến động môi trường trên cơ sở hoạt động kiểm tra, đánh giá định kỳ chiến lược nhằm xác định chênh lệch và đưa ra các hành động, giải pháp điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra và đánh giá chiến lược giữ vai trò trọng tâm trong quản lý chiến lược; là quá trình đo lường và lượng giá các kết quả chiến lược, thực thi những hành động điều chỉnh để đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược và đáp ứng với những điều kiện thay đổi của môi trường. Đôi khi chiến lược có vẻ logic và hợp lý tuy nhiên trong quá trình thực hiện lại không hiệu quả chỉ vì một số nguyên nhân như thiếu nguồn lực, hay thông tin không cập nhật ... Vì vậy, trong quá trình thực hiện chiến lược, doanh nghiệp cần triển khai các hoạt động kiểm tra đánh giá cũng như các hoạt động điều chỉnh phù hợp.

Mục tiêu:

- Giải thích được tầm quan trọng của việc tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá chiến lược.
- Trình bày được những nội dung cơ bản của việc tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá chiến lược.

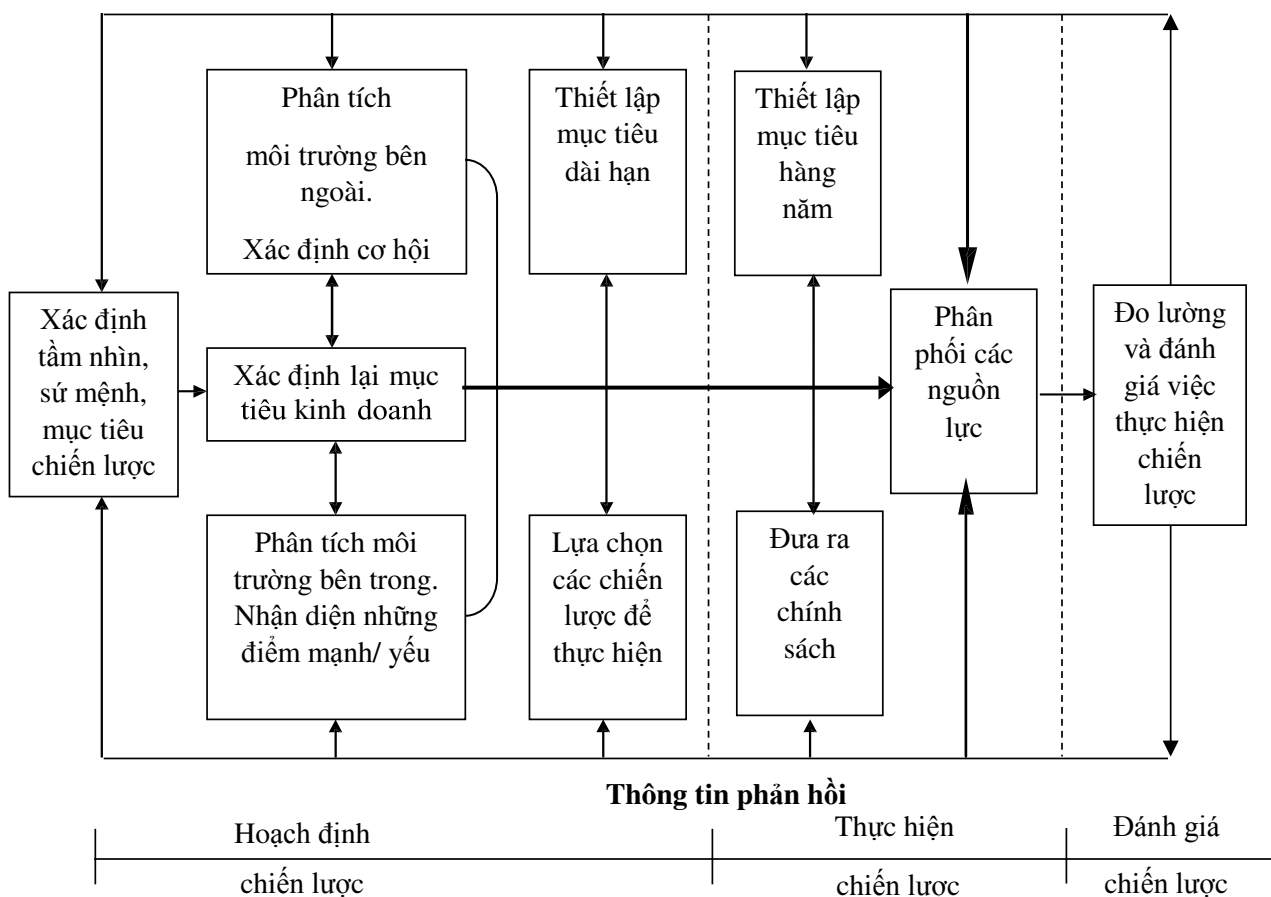
A. Nội dung

1. THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

1.1. Bản chất của hoạt động thực hiện chiến lược

1.1.1. Mối quan hệ giữa hoạch định và thực thi chiến lược

Khi công ty đã quy định theo đuổi một chiến lược nhất định nào đó thì hoạch định chiến lược mới chỉ là bước đầu. Cần phải có một sự chuyển dịch những tư tưởng chiến lược thành hành động chiến lược.



Hình 6.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.

Mô hình 6.1 cho thấy, các giai đoạn của quản trị chiến lược có mối quan hệ mật thiết với nhau. Mục đích của giai đoạn hoạch định chiến lược là phải cho ra những chiến lược tốt. Nhưng một chiến lược chỉ được coi là tốt khi nó có tính khả thi – thực hiện được. Điều đó có nghĩa là muốn có một chiến lược tốt thì ngay từ khi hoạch định đã phải chú trọng đến việc tổ chức thực hiện chiến lược.

Mặc dù có sự phụ thuộc và liên kết chặt chẽ với nhau nhưng hoạt động thực thi chiến lược khác nhau cơ bản với hoạch định chiến lược đó là:

Hoạch định chiến lược	Thực thi chiến lược
<ul style="list-style-type: none"> - Về cơ bản là một quá trình tri thức. - Đòi hỏi kỹ năng về phân tích và trực giác tốt. - Đặt vị trí các nguồn lực trước hành động. - Nhấn mạnh đến hiệu quả tài chính. - Cần sự hợp tác của một số cá nhân nhận định. - Ít có sự khác biệt về nội dung và công cụ hoạt động hoạch định giữa các tổ chức, đơn vị khác nhau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Là một quá trình hành động. - Đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo, tập hợp và cổ vũ. - Phải quản trị các nguồn lực trong công việc và hoạt động. - Nhấn mạnh đến hiệu quả và tác dụng của hành động. - Cần có sự hợp tác và thực hiện của cả tập thể, cộng đồng. - Có sự thay đổi rất lớn giữa các tổ chức có quy mô thay đổi và tính chất kinh doanh khác.

Hoạch định được một chiến lược kinh doanh tối ưu chưa thể bảo đảm được cho việc thực thi chiến lược thành công. Thực thi chiến lược có nghĩa là “hành động” “thay đổi” bởi vì “ công việc chỉ thực sự bắt đầu sau khi các chiến lược đã được lựa chọn”. Việc thực hiện thành công chiến lược đòi hỏi phải có sự ủng hộ, tính kỹ thuật, động cơ thúc đẩy và cố gắng nỗ lực từ tất cả nhà quản trị và nhân viên của tổ chức. Thực thi chiến lược luôn luôn khó khăn và phức tạp hơn việc thiết lập chiến lược.

1.1.2. Các quy tắc và nội dung cơ bản thực thi chiến lược

Để đảm bảo sự thành công trong thực thi chiến lược, các công ty cần quán triệt đầy đủ các quy tắc chủ đạo sau:

- Chiến lược phải được phổ biến rộng rãi đến tất cả các nhân viên mà nó có tác dụng.
- Chiến lược phải được trình bày một cách đầy đủ, cụ thể và rõ ràng từ ý niệm, quan điểm đến mục tiêu.
- Phải bảo đảm sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của tất cả các bộ phận và cá nhân liên quan

- Ban lãnh đạo công ty phải bảo đảm đủ nguồn lực cho việc thực hiện chiến lược, bao gồm: tài chính, nhân lực, kỹ thuật và thời gian.

- Phải cụ thể hoá hoạt động thực thi chiến lược bằng các chỉ tiêu cụ thể để triển khai và giám sát quá trình thực hiện ở mỗi bộ phận và cá nhân khác.

Trong quá trình thực thi chiến lược, cần đặc biệt chú ý đến những khó khăn vướng mắc thường gặp như:

- Rất nhiều thời gian hơn so với dự kiến ban đầu.
- Sự biến động ngoài tầm dự báo của các yếu tố môi trường.
- Việc điều hành công việc thực hiện không hiệu quả.
- Những người tham gia thực hiện không đủ năng lực và trình độ theo yêu cầu.
- Nhiều mâu thuẫn mới xuất hiện và phủ định nhau.
- Hệ thống thông tin theo dõi và giám sát thực hiện chưa bảo đảm và tương xứng với yêu cầu.

Vì vậy, khi triển khai thực thi chiến lược, ban lãnh đạo công ty cần tập trung giải quyết những nội dung cơ bản sau:

- Cụ thể hóa mục tiêu chiến lược dài hạn thành một hệ thống các mục tiêu ngắn hạn (mục tiêu hằng năm).

- Đề xuất các chính sách, kế hoạch hành động (marketing, tài chính - kế toán, nghiên cứu – phát triển và hệ thống thông tin nội bộ..).

- Đánh giá và phân bổ các nguồn lực cơ bản.
- Xác định cơ cấu tổ chức thích hợp.
- Quản trị các mâu thuẫn và việc chống thay đổi.
- Gắn thành tích và lương thưởng với chiến lược.
- Tạo ra môi trường văn hóa hỗ trợ cho chiến lược.
- Làm cho quá trình sản xuất/ tác nghiệp thích nghi với chiến lược.

1.2. Thiết lập các mục tiêu hằng năm

1.2.1. Khái niệm và vai trò của mục tiêu ngắn hạn

Mục tiêu ngắn hạn là những ý đồ và hoạt động cụ thể mà tổ chức cần hướng tới và đạt được trong một năm. Nó thường được biểu hiện dưới dạng những chỉ tiêu cụ thể như: sự tăng trưởng, thị phần, khả năng sinh lợi, thu nhập, công nghệ, sản phẩm mới ..

Thiết lập hệ thống các mục tiêu hằng năm là rất quan trọng và cần thiết hàng đầu do hoạt động thực thi chiến lược, bởi vì:

- Nó tạo cơ sở và điều kiện cho việc phân phối các nguồn lực chủ yếu: tài chính, vật chất, con người và kỹ thuật.

- Tạo nên một cơ chế điều hành hoạt động và đánh giá hiệu quả công việc của các quản trị viên và nhân viên.

- Là công cụ chủ yếu để kiểm soát, điều chỉnh sự tiến triển và thực hiện các mục tiêu chiến lược dài hạn.

- Là cơ sở để xác định những vấn đề ưu tiên và quan trọng cần được tập trung tháo gỡ và thực hiện trước.

Các mục tiêu ngắn hạn càng cụ thể, rõ ràng được phổ biến rộng rãi, công khai... thì càng bảo đảm sự phối hợp hành động và thành công thực thi của nó.

Mục tiêu hàng năm cần đo lường được, phù hợp và có tính thách thức, nên được hỗ trợ bằng những chế độ thưởng phạt tương xứng. Cần quán triệt yêu cầu, cụ thể về khối lượng, chất lượng, chi phí, thời gian và khả năng thực hiện.

1.2.2. Quản trị mâu thuẫn khi xác định mục tiêu

Sự phụ thuộc lẫn nhau của các mục tiêu và sự cạnh tranh các nguồn lực có hạn thường dẫn đến mâu thuẫn. Mâu thuẫn đó là sự bất đồng giữa hai hay nhiều bên về một số vấn đề nhất định. Việc đề ra các mục tiêu hàng năm thường đưa đến mâu thuẫn vì các bộ phận, cá nhân khác nhau có những nhận thức và mong muốn khác nhau, các chương trình tạo ra áp lực khác nhau, tính cách không tương hợp, khoảng cách giữa cấp trên cấp dưới ... Và vì vậy mâu thuẫn cần phải được quản trị và giải quyết thoả đáng vì lợi ích chung của tổ chức.

Trong thực tế, để giải quyết mâu thuẫn người ta có thể sử dụng một trong ba phương pháp chủ yếu sau :

- “Lãng tránh mâu thuẫn”: là những hành động bỏ qua hoặc phớt lờ những vấn đề bất đồng, với hy vọng mâu thuẫn sẽ qua đi hoặc sẽ tự được giải quyết hoặc tách rời những bộ phận, cá nhân có mâu thuẫn nhau.

- “Trung hoà mâu thuẫn”: có thể làm giảm sự khác biệt giữa các bên bằng cách nêu bật những tương đồng và lợi ích chung, dàn xếp để không ai thấy rõ thắng - thua, sử dụng luật đa số hoặc thẩm quyền cao hơn.

- “Đối đầu với mâu thuẫn”: được minh hoạ bằng cách các bên đối chỗ cho nhau, để mỗi bên có sự đánh giá lại quan điểm của bên kia hoặc tổ chức các buổi họp để các bên trình bày quan điểm và cách thức dàn xếp.

1.3. Xây dựng các chính sách và kế hoạch hành động

1.3.1. Các chính sách

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

Ví dụ: một số chính sách có thể có của tổ chức:

- Khi giá trị hợp đồng lớn đến một mức giới hạn nào đó thì phải thanh toán bằng L/C.

- Chỉ chấp nhận trả chậm cho một số khách hàng đạt một số tiêu chuẩn nhất định do tổ chức đề ra.

- Đánh giá người lao động theo các tiêu chuẩn A, B, C, D hàng tháng, hàng quý, năm, trên cơ sở đó người lao động sẽ được hưởng một mức phúc lợi tương ứng.

- Thời gian thử việc của người lao động là 3 tháng.

- Khi mức chi tiêu vượt quá một mức độ nhất định thì phải có sự phê chuẩn của cấp cao hơn.

- Quy định giải quyết khiếu nại của khách hàng theo một quy trình, thủ tục nhất định...

Các chính sách tạo điều kiện dễ dàng cho việc giải quyết những vấn đề lặp đi, lặp lại và hướng dẫn việc thực hiện chiến lược. Là công cụ để thực hiện chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi, cơ chế bắt buộc và những giới hạn đối với các hành động quản trị có thể được thực hiện, trên cơ sở đó sẽ thưởng/phạt cho hành vi ứng xử tương ứng. Các chính sách quy định rõ những gì được làm và những gì không được làm trong quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức. Các chính sách giúp cho các nhà quản trị và các thành viên của tổ chức biết được họ mong muốn những gì và cần làm gì, qua đó làm tăng thực hiện thành công của chiến lược. Chúng cũng là cơ sở để kiểm soát, quản trị, tạo cơ chế để các bộ phận trong tổ chức hợp tác, phối hợp hành động với nhau và làm giảm thời gian đưa ra quyết định của quản trị viên. Các chính sách cũng quy định rõ việc gì được làm bởi ai, và vì vậy, khuyến khích việc ủy quyền ra quyết định cho các cấp quản trị phù hợp, nơi các vấn đề thường xảy ra.

1.3.2. Xây dựng các kế hoạch

a. Kế hoạch

Công việc tiếp theo để thực hiện chiến lược là lập và thực hiện các kế hoạch, kế hoạch kinh doanh, nói chung, kế hoạch của các bộ phận chức năng như: kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất, kế hoạch tài chính... và kế hoạch hành động của từng thành viên trong tổ chức.

Kế hoạch được hiểu là một bản hoạch định có tính hệ thống, một chương trình hoặc một phương pháp đã được vạch ra trước để đạt tới mục tiêu nào đó.

b. Kế hoạch kinh doanh

Lập kế hoạch kinh doanh là một phần không thể thiếu của quản trị chiến lược. Trên cơ sở chiến lược đã được hoạch định, người ta tổ chức thực hiện bằng cách lập và thực hiện các kế hoạch kinh doanh.

Kế hoạch kinh doanh không đơn giản chỉ là một bản kế hoạch trên giấy, mà là một sản phẩm hàm chứa những tư duy sâu sắc, những ý tưởng sáng tạo được hình thành trên cơ sở phân tích thấu đáo môi trường bên trong và bên ngoài.

Kế hoạch kinh doanh cung cấp cho người sử dụng có cái nhìn đúng đắn để có được những quyết định chính xác, kịp thời.

Nội dung bản kế hoạch kinh doanh:

- Trang bìa: Tên doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh, địa chỉ và số điện thoại liên lạc.

- Tóm tắt mục tiêu hoặc nội dung hoạt động.

- Mục lục.

- Phần 1: Công việc kinh doanh.

+ Mô tả doanh nghiệp.

+ Sản phẩm/dịch vụ

+ Thị trường

+ Địa điểm

+ Đối thủ cạnh tranh

+ Ban quản trị

+ Nhân sự

+ Việc sử dụng và hiệu quả mong đợi của vốn vay

- Phần 2: Dữ liệu tài chính.

+ Nguồn kinh phí và cách sử dụng.

+ Danh mục trang thiết bị cơ bản.

+ Bảng cân đối kế toán.

+ Phân tích điểm hòa vốn.

+ Dự báo lợi nhuận.

+ Dự báo dòng lưu chuyển tiền mặt.

+ Phân tích sự bất thường/ độ sai lệch.

+ Báo cáo về lịch sử tài chính đối với doanh nghiệp hiện tại.

+ Tóm tắt.

- Phần 3: tài liệu hỗ trợ (để ủng hộ lập luận): Lý lịch cá nhân, bảng cân đối tài chính, ngân sách chi phí sinh hoạt, báo cáo tình hình vay mượn, thư giới thiệu, mô tả công việc, hợp đồng thuê mượn...

c. Kế hoạch hoạt động của các bộ phận chức năng

Khi doanh nghiệp, các bộ phận, dự án... lập kế hoạch kinh doanh thì các bộ phận chức năng cũng lập kế hoạch hoạt động của mình: kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất...

d. Kế hoạch hoạt động của từng cá nhân

Chiến lược của doanh nghiệp sẽ được triển khai đến từng cá nhân dưới dạng kế hoạch làm việc của từng người.

1.4. Phân bổ nguồn lực thực hiện chiến lược

1.3.1. Đánh giá các nguồn lực

Cần trả lời câu hỏi “Chúng ta có đủ nguồn lực để thực hiện các chiến lược đề ra một cách hiệu quả hay không?”

Có 2 vấn đề lớn liên quan đến chất lượng nguồn lực:

- Sự cam kết của đội ngũ nhân viên để tất cả mọi người hiểu rằng cách tốt nhất để đạt được các mục tiêu đề ra, điều đó thể hiện động cơ tinh thần hăng hái và sự đoàn kết nhất trí của cả tập thể lãnh đạo và nhân viên.

- Tinh thần thực hiện, thái độ làm việc làm năng nổ tinh thần sẵn sàng hậu thuẫn và phấn đấu vì các mục tiêu của tổ chức, chấp nhận những khó khăn, đề xuất nhiều sáng kiến để tạo nên những hoạt động và thay đổi thích hợp khái niệm vòng tròn chất lượng là một biến thể về mặt hình thức của phương pháp quản lý khuyến khích sự tham gia của công nhân viên, trong đó người công nhân được khuyến khích sẽ tự đánh giá trách nhiệm về các công việc của mình, trên cơ sở đó đề xuất các biện pháp cải tiến ngày càng hoàn thiện hơn.

1.3.2. Phân bổ nguồn lực

Đó là một hoạt động quản trị trung tâm được đặc biệt chú ý trong quá trình thực thi chiến lược cho phép các nguồn lực được huy động và phân phối theo những ưu tiên đã được thành lập bởi những mục tiêu cụ thể hàng năm. Tất cả các tổ chức đều có ít nhất 4 loại nguồn lực cần thiết phải được sử dụng để đạt các mục tiêu mong muốn: những nguồn lực về tài chính, vật chất con người, kỹ thuật công nghệ.

Trong đó cần phải chú ý bảo đảm nguồn lực tài chính và chuẩn bị ngân quỹ.

* Khi xác định nguồn vốn cần theo trình tự sau:

- Mô tả chi tiết các yêu cầu về vốn, bao gồm cả về số tiền cần đầu tư và thu nhập kỳ vọng.

- Sàng lọc và loại bớt những yêu cầu không phù hợp với các mục tiêu chiến lược của công ty hay bộ phận.

- Phân tích chi phí biên tế và thu nhập biên tế.

- Phân loại từng yêu cầu theo chỉ số tỷ lệ sinh lời nội bộ hay chỉ số hiện giá thuần.

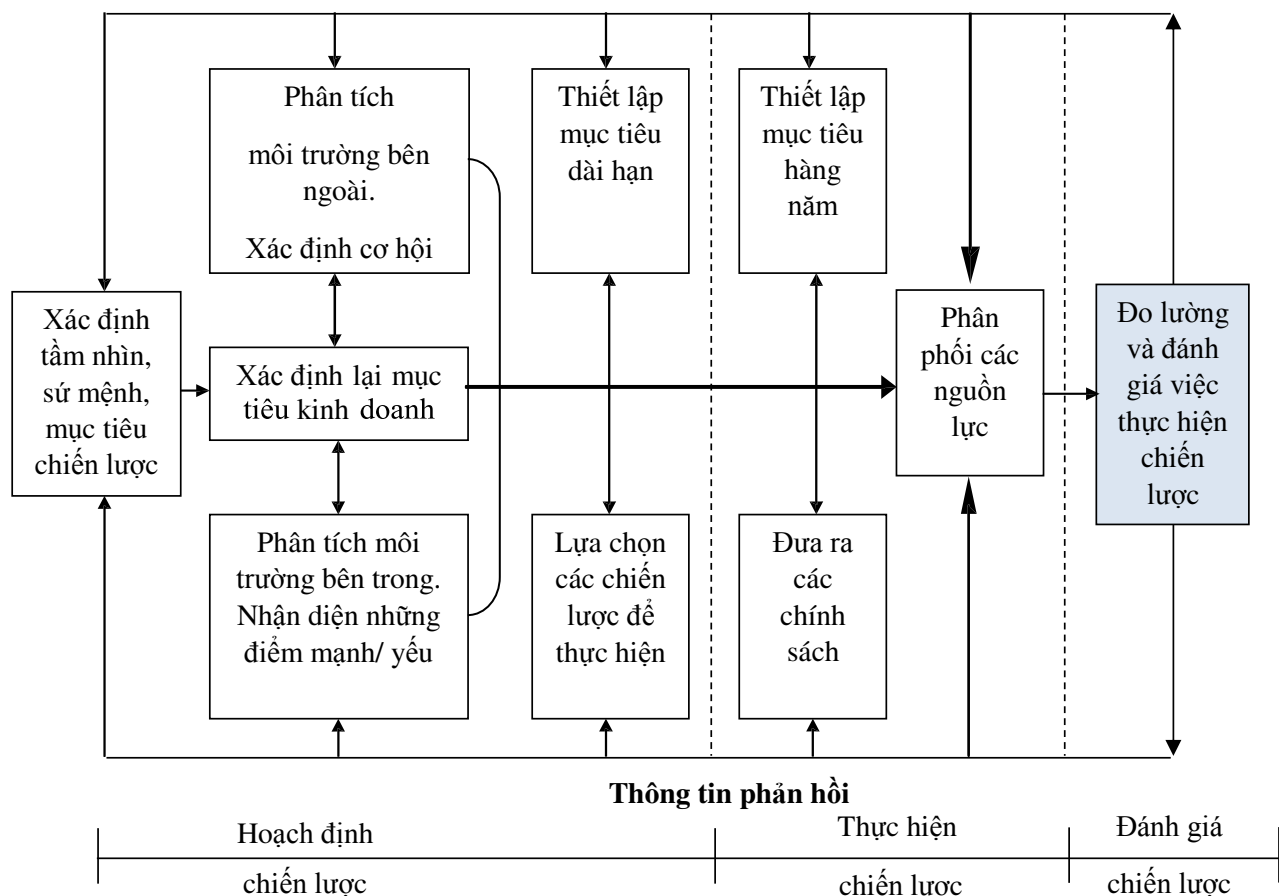
- Lựa chọn các phương án sử dụng vốn đạt mức lãi cao nhất.

Ngân quỹ là công cụ quan trọng phục vụ cho việc thực hiện và kiểm tra quản lý. Đó chính là kế hoạch tác nghiệp về triển vọng tài chính của công ty bởi vì ngân quỹ được lập cho tương lai đó cần tập trung vào các loại ngân quỹ về hàng tồn kho và dự đoán về các loại chi phí khác.

2. KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

2.1. Bản chất của kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược

Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện chiến lược là giai đoạn cuối cùng, một giai đoạn không thể thiếu trong toàn bộ quá trình quản trị chiến lược.



Thực tế cho thấy rằng, quá trình quản trị chiến lược khác nhau có thể dẫn đến những kết quả rất khác nhau : những quyết định chiến lược đúng đắn sẽ mang lại những kết quả tốt đẹp, có giá trị bền vững lâu dài, ngược lại, những quyết định chiến lược sai lầm có thể gây ra những thiệt hại nghiêm trọng, có thể đẩy tổ chức rơi vào tình trạng phá sản, diệt vong. Chính vì vậy, cần kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược, để phát hiện kịp thời chiến lược đúng hay sai ? Đúng sai chỗ nào ? Mức độ nào ? Trên cơ sở đó tìm biện pháp khắc phục thích hợp. Bên cạnh đó, cũng chính nhờ quá trình kiểm tra, đánh giá sẽ giúp đôn đốc, nhắc nhở mọi thành viên trong tổ chức, luôn nhớ nhiệm vụ của mình, trên cơ sở đó tập trung sức lực để thực hiện thành công chiến lược đã được hoạch định.

Chiến lược được hoạch định trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài và bên trong, xác định các cơ hội, ngu cơ, điểm mạnh, điểm yếu, kết hợp các yếu tố đã được xác định để tìm ra những chiến lược có khả năng lựa chọn và quyết định lựa chọn chiến lược. Như vậy, môi trường bên ngoài và bên trong được phân tích cùng những dự báo, phán đoán của các chiến lược gia có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng chiến lược được hoạch định. Nhưng môi trường luôn thay đổi và không ai có thể dự báo chính xác được tất cả mọi sự thay đổi của môi trường. Khi môi trường thay đổi, đòi hỏi chiến lược cũng phải được điều chỉnh cho phù hợp thì mới có thể đảm bảo sự thành công cho tổ chức. Vì vậy, cần phải kiểm tra đánh giá chiến lược để phát hiện kịp thời những thay đổi, những điều chưa phù hợp, để có được kế hoạch hành động phù hợp hơn. Có như vậy, mới bảo đảm thực hiện được các mục tiêu đề ra, giúp tổ chức luôn là người chiến thắng.

Ngoài ra cần lưu ý, quản trị chiến lược là quá trình tuần hoàn liên tục. Kiểm tra, đánh giá là giai đoạn cuối của quá trình quản trị chiến lược thời kỳ trước, song nó đồng thời là giai đoạn đầu – cung cấp thông tin cho quá trình hoạch định chiến lược cho thời kỳ tiếp theo. Vì vậy, đánh giá chiến lược của thời kỳ trước có ảnh hưởng to lớn đến chất lượng chiến lược của thời kỳ sau.

2.2. Quá trình kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược

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

- Xác định những nội dung phải kiểm tra.
- Đặt những tiêu chuẩn kiểm tra.
- Đo lường kết quả thực hiện.
- So sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn/ mục tiêu đã đề ra.
- Xác định nguyên nhân của những sai lệch.

- Tìm biện pháp khắc phục.

2.2.1. Xác định nội dung kiểm tra

Có ba nội dung cần kiểm tra:

- Kiểm tra, đánh giá những chiến lược đã được hoạch định.
- Kiểm tra, đánh giá khâu quản lý nhằm thúc đẩy toàn bộ hệ thống hoàn thành các mục tiêu chiến lược.
- Kiểm tra, đánh giá khâu tác nghiệp nhằm xác định thành tích của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức/ đánh giá thành tích.

a. Kiểm tra, đánh giá chiến lược: được tiến hành ở hai giai đoạn

- Trong quá trình hoạch định chiến lược (giai đoạn ra quyết định).
- Sau khi chiến lược đó được thực hiện.

Đánh giá chiến lược nhằm trả lời các câu hỏi:

- Chiến lược của doanh nghiệp có được thực hiện thành công không? Các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp có được thực hiện không?
- Chiến lược của doanh nghiệp có còn phù hợp với môi trường không?
- Có cần điều chỉnh chiến lược không? Nếu cần điều chỉnh thì phải điều chỉnh toàn bộ chiến lược hay chỉ cần điều chỉnh các chiến lược bộ phận?
- Nếu không cần điều chỉnh thì khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ như thế nào khi so sánh với các đối thủ?

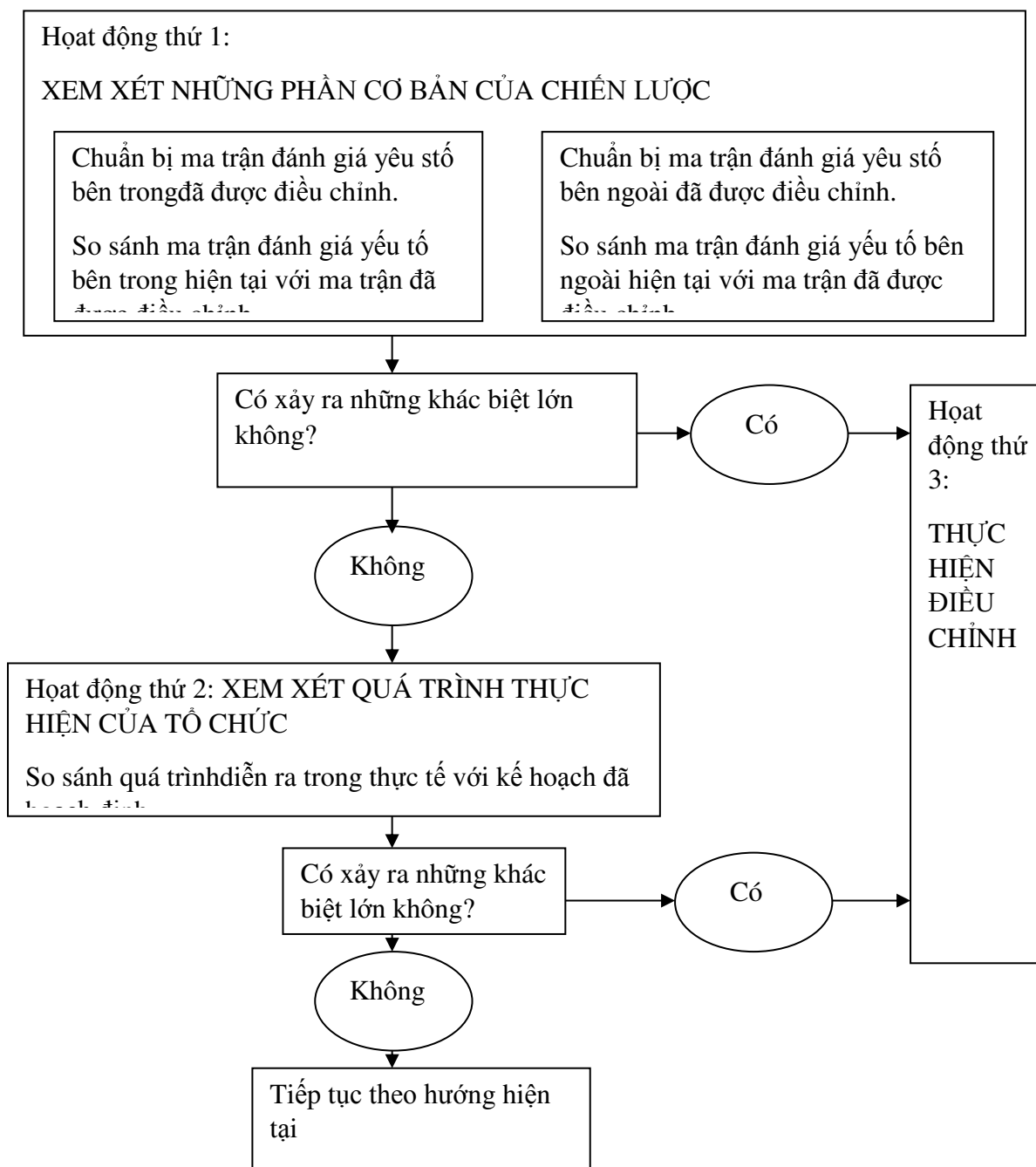
b. Kiểm tra, đánh giá khâu quản lý / kiểm tra, đánh giá quá trình tổ chức thực hiện chiến lược: có nghĩa là xác định mức độ thực hiện các mục tiêu nhằm thúc đẩy các bộ phận trong tổ chức và toàn bộ hệ thống tích cực hoạt động và hoạt động hiệu quả để hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Ở nội dung này, cần đặc biệt quan tâm kiểm tra tình hình thực hiện mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu của các phòng ban, bộ phận, các chính sách và tình hình thực hiện các chính sách, tình hình và kết quả của việc phân bổ các nguồn lực.

Kiểm tra tác nghiệp: nhằm xác định thành tích của cá nhân và các tổ đội, nhóm công tác.

Mỗi loại hình kiểm tra trên không phải là một công việc riêng biệt tách rời, mà trong thực tế giữa chúng có mối quan hệ với nhau.

Các yếu tố kiểm tra đánh giá có thể chia ra hai nhóm lớn: nhân lực và vật lực. Mỗi yếu tố cần được kiểm tra trên bốn phương diện: số lượng, chất lượng, thời gian và chi phí. Mỗi phương diện kiểm tra lại có thể được chi tiết hóa bằng những chỉ tiêu cụ thể, ví dụ: khi kiểm tra chi phí cần xem xét: chi phí sản xuất, phân bổ trực tiếp

vào giá thành sản phẩm, dịch vụ; chi phí phụ trợ, chi phí hỗ trợ cho sản xuất được tính vào giá sản phẩm; phí bảo hiểm; chi phí khác.



Hình 6.3. Khung đánh giá chiến lược.

2.2.2. Đề ra tiêu chuẩn để đánh giá

Sau khi xác định nội dung kiểm tra, ban lãnh đạo cần định ra tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá mỗi khía cạnh thành tích. Nếu không có tiêu chuẩn kiểm tra đánh giá thì việc kiểm tra không thể thực hiện có hiệu quả được.

Theo Richarch Rumelk, để đánh giá chiến lược cần dựa vào bốn tiêu chí:

- Nhất quán.
- Phù hợp.
- Khả thi.
- Thuận lợi.

Để đánh giá thành tích một cách chính xác, mang lại kết quả mong đợi cần dựa vào các tiêu chuẩn có tính :

- Cụ thể, rõ ràng.
- Có những tiêu chuẩn thay thế.
- Chấp nhận một sai số cho phép.

2.2.3. Đo lường kết quả đạt được

Các phương pháp đo lường kết quả hoạt động:

a. Đánh giá theo các chỉ tiêu marketing

Có năm chỉ tiêu marketing chính cần đánh giá và phân tích:

- Phân tích doanh số bán hàng.
- Phân tích thị phần.
- Tỷ lệ chi phí marketing trên doanh số bán ra: Tỷ lệ chi phí cho lực lượng bán hàng/ doanh số bán, quảng cáo/ doanh số bán, nghiên cứu marketing/doanh số bán, chi phí quản lý hành chính/ doanh số bán.
- Tìm hiểu thái độ của khách hàng qua đó thu được các chỉ số quan trọng về chất, phản ánh sự phát triển khách hàng (sử dụng một hệ thống cho khách hàng khiếu nại và góp ý, ghi chép sơ bộ về khách hàng, tiến hành khảo sát khách mua hàng...).
- Phân tích hiệu quả: trước hết nhằm kiểm tra hiệu quả của các lực lượng bán hàng, công tác quảng cáo, khuyến mãi, phân phối hàng.

Chỉ số hiệu quả của lực lượng bán hàng bao gồm: số lần bán hàng trung bình trong một ngày, thời gian trung bình mỗi lần bán hàng, doanh số trung bình của mỗi lần bán, chi phí bình quân của mỗi lần bán hàng.

Chỉ số hiệu quả của công tác quảng cáo bao gồm: chi phí bình quân tính trên 1000 khách hàng, chỉ tiêu về thái độ của khách hàng trước và sau khi tiến hành quảng cáo, số đơn hàng nhận được sau mỗi lần quảng cáo.

Chỉ số hiệu quả khuyến mãi bao gồm : tỷ lệ % giá trị của các phiếu trúng thưởng và chi phí phát sinh so với doanh số bán ra.

Chỉ số hiệu quả của công tác phân phối hàng hóa bao gồm: chi phí cho mỗi lần giao hàng cho khách hàng và số lần giao hàng trung bình trong một ngày.

b. Các chỉ tiêu về nguồn nhân lực

Phương pháp đánh giá:

- Chỉ tiêu sản xuất nhằm đánh giá số lượng hoặc chất lượng của sản lượng hoặc kết quả sản xuất (ví dụ: số máy điện thoại sản xuất hoặc bán được).

- Đánh giá về con người: số lần nghỉ việc, đi muộn, số lần để xảy ra sự cố, mức độ tăng lương.

- Đánh giá quan điểm nhận thức của công nhân viên.

c. Các chỉ tiêu đánh giá về kết quả sản xuất

- Kiểm tra trước khi sản xuất: nhằm xác định trước các tiêu chuẩn và chỉ tiêu về số lượng và nguồn lực đưa vào sản xuất.

- Kiểm tra trong quá trình sản xuất: là kiểm tra số lượng và thời hạn hoàn thành sản xuất sản phẩm, thường được thể hiện bằng tiến độ sản xuất.

- Kiểm tra sau quá trình sản xuất: nhằm phân tích đầu ra của quá trình sản xuất, bao gồm: phân tích giá thành, kiểm tra định lượng theo phương pháp thống kê nhằm phát hiện các sản phẩm khuyết tật hoặc có chất lượng thấp.

d. Thanh tra

Công tác kiểm tra còn bao gồm việc đánh giá và thanh tra định kỳ ở cấp bộ phận chức năng. Thanh tra là kiểm tra một cách có hệ thống các bộ phận cấu thành của bộ phận chức năng. Nhiệm vụ của việc thanh tra là làm rõ mặt yếu kém, các vấn đề vướng mắc tồn tại và các cơ hội tiềm năng.

2.2.4. So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra

Nếu không có việc so sánh thì việc kiểm tra mang nặng tính chủ quan, hình thức không đem lại kết quả mong muốn. Việc so sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra còn giúp nâng cao chất lượng của khâu xác định mục tiêu, chỉ tiêu, đề ra tiêu chuẩn, và là cơ sở cho việc đề ra chỉ tiêu cho giai đoạn phát triển tiếp theo.

Cần xác định mức sai lệch cho phép khi so sánh kết quả với tiêu chuẩn đề ra. Nếu kết quả thực tế đạt được nằm giữa các đường giới hạn trên và giới hạn dưới, và nếu thấy không có xu hướng xấu thì ban lãnh đạo có thể yên tâm. Nếu kết quả đạt được nằm ngoài hai đường giới hạn và có xuất hiện xu hướng xấu thì ban lãnh đạo cần phải có biện pháp khắc phục kịp thời.

2.2.5. Tìm nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch

Để tìm nguyên nhân cần trả lời các câu hỏi sau:

- Những tiêu chuẩn có phù hợp với những mục tiêu và chiến lược đề ra không?
- Những mục tiêu và những tiêu chuẩn tương ứng còn phù hợp với tình hình hiện thời không?
- Những chiến lược để hoàn thành mục tiêu có còn thích hợp với tình hình hiện nay không?
- Cơ cấu tổ chức, hệ thống (ví dụ thông tin) và sự hỗ trợ tài nguyên của hãng có đủ thực hiện thành công những chiến lược và nhờ đó hoàn thành mục tiêu.
- Những biện pháp đang thực hiện có thích hợp để đạt tiêu chuẩn đề ra hay không?

2.2.6. Tìm các biện pháp khắc phục

Theo bảng câu hỏi vừa nêu trên, cần xem xét lại năm nhóm vấn đề cơ bản cần chấn chỉnh như sau:

- Xét lại những tiêu chuẩn: mặc dù đây không phải là sự kiện thông thường nhưng hoàn toàn có thể là những tiêu chuẩn không cùng hướng với những mục tiêu và chiến lược chọn lựa.

- Xem xét lại mục tiêu.

- Xét lại những chiến lược: nếu những mục tiêu và những tiêu chuẩn là thích hợp, sự lệch hướng trong thực hiện có thể gây ra bởi một quản trị tìm ra chiến lược gốc liên quan tới thị trường không có kết quả trong một thời kỳ bởi vì sự chuyển đổi hoàn cảnh.

- Xét lại cấu trúc hệ thống, sự trợ lực: sự thực hiện không đầy đủ đôi khi có thể bắt nguồn từ một cấu trúc hệ thống hay sự trợ lực tài nguyên. Quản lý muốn xét lại cấu trúc tổ chức bằng cách gia tăng thêm những quản đốc bán hàng vùng hay khu vực khi sự bành trướng địa lý không mang lại khối lượng bán hàng không mong đợi. Sự hỗ trợ tài nguyên như trên, có thể cần tới sự thực hiện thành công một chiến lược như là một sự hội nhập về sau hoặc tới trước.

Xét lại những biện pháp thực hiện: sự điều chỉnh thông thường, nhất là khi tiến hành thiết kế chiến lược đã tương đối thành công là những hoạt động. Nhiều khi sự điều chỉnh là một hay nhiều thể thức thực hiện chi li. Phần lớn điều chỉnh này được quản đốc chức năng thiết kế và thực thi.

- Sự tương quan: nhà quản trị phải nhớ rằng những điều kiện trong bất cứ lĩnh vực nào ở trên cần tới một trong những yếu tố khác. Điều chỉnh mục tiêu có thể cần

tới tiêu chuẩn chiến lược khác nhau, tiêu chuẩn tài nguyên hoạt động và có thể cơ cấu tổ chức khác nhau.

- Kiểm soát tiến trình thiết kế chiến lược: một trong những dạng kiểm soát quan trọng nhất là theo dõi tiến trình thiết kế chiến lược để được chắc chắn rằng nó hoạt động đúng và đóng góp vào thành tích chung của doanh nghiệp. Việc thiết kế chiến lược đã giữ nhiều triển vọng nhất cho những hãng nào có thể dùng nó một cách hữu hiệu và có hiệu quả.

B. Câu hỏi và bài tập thực hành

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu sự cần thiết của việc thực hiện chiến lược?
2. Hãy cho biết những nội dung cơ bản của quá trình thực hiện chiến lược.
3. Trình bày cách thiết lập mục tiêu hàng năm?
4. Phân tích quá trình hoạch định và phân bổ các nguồn lực?
5. Hãy cho biết bản chất và vai trò của việc kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược.
6. Trình bày hiểu biết của anh/ chị về quá trình kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Tại sao nói không có kiểm tra thì không có quản trị chiến lược?
2. Quản trị chiến lược là gì? Thiết lập mô hình Quản trị chiến lược tổng quát. Phân tích và liên hệ thực tế với các ưu và nhược điểm của 3 loại chiến lược sau: Chiến lược khác biệt hóa của sản phẩm, dịch vụ; chiến lược chi phí thấp và chiến lược tập trung hóa.

C. Ghi nhớ

Hoạch định được một chiến lược kinh doanh tối ưu chưa thể bảo đảm được cho việc thực thi chiến lược thành công. Thực thi chiến lược có nghĩa là “hành động” “thay đổi” bởi vì “ công việc chỉ thực sự bắt đầu sau khi các chiến lược đã được lựa chọn”. Việc thực hiện thành công chiến lược đòi hỏi phải có sự ủng hộ, tính kỹ thuật, động cơ thúc đẩy và cố gắng nỗ lực từ tất cả nhà quản trị và nhân viên của tổ chức. Thực thi chiến lược luôn luôn khó khăn và phức tạp hơn việc thiết lập chiến lược.

Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện chiến lược là giai đoạn cuối cùng, một giai đoạn không thể thiếu trong toàn bộ quá trình quản trị chiến lược.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY MÔ ĐUN

I. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của mô đun:

- Vị trí: Chiến lược kinh doanh là mô đun chuyên môn; đây là mô đun bắt buộc trong chương trình đào tạo Cao đẳng nghề Quản trị kinh doanh, được bố trí giảng dạy sau các môn học Quản trị học; mô đun này cũng có thể giảng dạy độc lập theo yêu cầu của người học.
- Tính chất: Đây là mô đun tích hợp lý thuyết và thực hành, được tổ chức giảng dạy tại phòng học tích hợp có đầy đủ thiết bị dạy và học. Mô đun trang bị cho người học kiến thức và kỹ năng về chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp cụ thể.
- Ý nghĩa và vai trò của mô đun: Mô đun này cung cấp những kiến thức cơ bản và có hệ thống về chiến lược kinh doanh, giúp cho người học có thể phân tích, đánh giá và đưa ra những giải pháp cho các vấn đề chiến lược trong doanh nghiệp, giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

II. Mục tiêu của mô đun:

- Về kiến thức:
 - + Trình bày được các đe dọa, cơ hội do môi trường kinh doanh đưa lại cho doanh nghiệp;
 - + Nêu được mặt mạnh và yếu kém về khả năng nguồn lực của doanh nghiệp;
 - + Trình bày được nội dung, đặc điểm, ưu, nhược điểm của các chiến lược kinh doanh.
- Về kỹ năng:
 - + Phân tích được môi trường bên ngoài, bên trong và phân tích chiến lược của doanh nghiệp;
 - + Đề xuất được các chiến lược phù hợp đối với tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp;
 - + Sử dụng các công cụ để phân tích và lựa chọn chiến lược;
 - + Xây dựng được kế hoạch thực hiện chiến lược và đề ra các tiêu chuẩn để kiểm tra, đánh giá chiến lược.
- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - + Có thể thực hiện độc lập việc phân tích môi trường bên trong, bên ngoài doanh nghiệp, chiến lược doanh nghiệp;
 - + Phối hợp nhóm trong việc thực hiện bài tập nhóm phân tích và đề xuất chiến lược phù hợp với tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp;
 - + Tự chịu trách nhiệm đối với kết quả công việc của mình.

III. Tài liệu tham khảo

[1] Đoàn Thị Hồng Vân (2009), *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê.

- [2] PGS, TS Lê Văn Tám (2000), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.
- [3] Lê Đắc Sơn (2003), *Phân tích chiến lược kinh doanh, lý thuyết và thực hành*, Nhà xuất bản chính trị Quốc gia Hà Nội.
- [4] PGS.TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Thanh Liêm, Th.S. Trần Hữu Hải (2007), *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê.