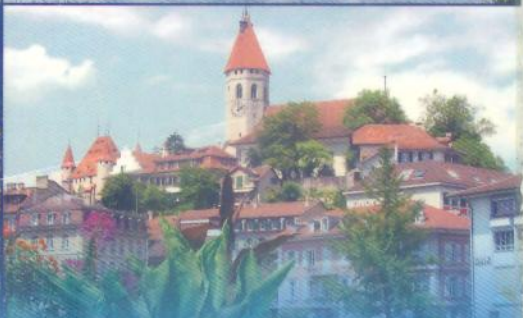




\* T L 0 0 4 0 5 6 \*

... - ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG

# QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ - 2008

65824  
QU 115 T

NGUYỄN KHOA KHÔI - ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG

# QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

TRƯỜNG CAO ĐẲNG LTP  
THƯ VIỆN

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ  
2008

MT/15306

7 004056

# MỤC LỤC

Trang

<b>CHƯƠNG I: KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>02</b>
<b>I-CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:.....</b>	<b>02</b>
1- Thuật ngữ "chiến lược" dùng trong lĩnh vực quân sự:.....	02
2- Thuật ngữ "chiến lược được dùng trong kinh tế như thế nào?.....	03
3-Định nghĩa:.....	04
4-Vấn đề cốt lõi của chiến lược:.....	06
<b>II- MỤC ĐÍCH VÀ VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC:.....</b>	<b>07</b>
1-Mục đích của chiến lược:.....	07
2-Vai trò của chiến lược:.....	08
<b>III-MỘT SỐ KHÁI NIỆM KHÁC CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC:.....</b>	<b>09</b>
1-Thế chiến lược và kế hoạch chiến lược:.....	09
2-Quyết định chiến lược và quyết định tác nghiệp:.....	09
3-Mối quan hệ giữa chiến lược với các hoạt động quản trị chức năng và hoạt động khác của doanh nghiệp:.....	10
<b>IV-SỰ THAY ĐỔI CỦA TƯ TƯỞNG CHIẾN LƯỢC:.....</b>	<b>11</b>
<b>V-CHÍNH SÁCH:.....</b>	<b>12</b>
1-Khái niệm về chính sách:.....	12
2-Vai trò của chính sách:.....	13

3-Mối quan hệ giữa chiến lược và chính sách:.....	14
<b>VI-QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:.....</b>	<b>15</b>
1-Khái niệm về quản trị chiến lược:.....	15
2-Các giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược:.....	15
3-Mô hình quản trị chiến lược:.....	17
4-Lợi ích của quản trị chiến lược:.....	20
<b>VII-TƯ DUY CHIẾN LƯỢC:.....</b>	<b>21</b>
1-Thế nào là tư duy chiến lược?.....	21
2-Phương pháp tư duy chiến lược trên sơ đồ phân tích vấn đề:.....	22
3-Tâm nhìn chiến lược:.....	26

## **CHƯƠNG II: SỰ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:.....28**

<b>I-CÁC NGUỒN CHIẾN LƯỢC:.....</b>	<b>28</b>
1-Khởi thảo chiến lược được hoạch định từ những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp:.....	28
2-Chiến lược được hình thành theo sự gợi mở:.....	29
3-Chiến lược hình thành do sự ngầm định:.....	29
4-Chiến lược hình thành do những sức ép tác động từ bên ngoài:.....	29
<b>II-NHỮNG CÁCH THỨC HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:.....</b>	<b>30</b>
1-Chiến lược hình thành theo kiểu năng động:.....	30

2-Chiến lược hình thành theo kiểu thích  
ứng:.....31

3-Chiến lược hình thành theo kiểu kế hoạch  
hóa:.....32

**III-NHỮNG CON ĐƯỜNG ĐỂ GIÀNH ƯU THẾ  
CHIẾN LƯỢC:.....33**

1-Tập trung vào các nhân tố then chốt để  
thành công:.....33

2-Tận dụng ưu thế tương đối:.....38

3-Con đường sáng tạo tiến công:.....39

4-Khai thác các mức độ tự do chiến  
lược:.....40

**IV-NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ HÌNH THÀNH CHIẾN  
LƯỢC KINH DOANH:.....43**

1-Căn cứ vào khách hàng:.....44

2-Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp:.....50

3-Căn cứ vào đối thủ cạnh tranh:.....52

**CHƯƠNG III: NHỮNG CHIẾN LƯỢC CHỦ YẾU  
Ở CẤP DOANH NGHIỆP:.....55**

**I-CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP  
TRUNG:.....57**

1-Chiến lược thâm nhập thị trường:.....58

2-Chiến lược phát triển thị trường:.....59

3-Chiến lược phát triển sản phẩm:.....60

**II-CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN HỘI  
NHẬP:.....61**

1-Chiến lược hội nhập ngược chiều:.....	62
2-Chiến lược hội nhập thuận chiều:.....	64
<b>III-CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐA DẠNG HÓA:</b> .....	<b>66</b>
1-Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm:.....	66
2-Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang:.....	67
3-Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp:.....	68
<b>IV-MỘT SỐ CHIẾN LƯỢC ĐẶC BIỆT KHÁC TRONG THỰC TIỄN:</b> .....	<b>70</b>
1-Chiến lược liên doanh:.....	70
2-Các chiến lược suy giảm:.....	71

#### **CHƯƠNG IV: THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC**

**KINH DOANH :**.....74

I-XÁC ĐỊNH CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ:.....74

II-PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH:.....77

1-Phân tích môi trường vĩ mô:.....78

2-Phân tích môi trường vi mô:.....84

III-PHÂN TÍCH HOÀN CẢNH: BÊN TRONG:.....91

1-Các yếu tố kỹ thuật-sản xuất:.....91

2-Phân tích về hoạt động marketing:.....92

3-Phân tích về tài chính của doanh nghiệp:.....93

4-Phân tích một số yếu tố khác:.....95

IV-XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC:.....	98
1-Khái niệm về mục tiêu:.....	98
2-Yêu cầu đối với mục tiêu chiến lược:.....	100
3-Các thành phần ảnh hưởng đến mục tiêu:.....	100
V-PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC:.....	102
1-Rà soát, nhận biết lại chiến lược hiện tại của doanh nghiệp:.....	102
2-Nhận thức tổng quát, đánh giá tình hình cạnh tranh trên thị trường và phân tích cạnh tranh:.....	102
3-Phân tích chiến lược trên ma trận SWOT:.....	103
4-Phân tích danh mục đầu tư:.....	103
5-Kết hợp những kết quả phân tích:.....	104
6-So sánh lựa chọn chiến lược tối ưu:.....	105
VI-NHỮNG YÊU CẦU CẦN ĐƯỢC THỎA MÃN TRONG THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC:.....	110
1-Phải xác định quy mô và cấp độ hợp lý cho đơn vị kế hoạch hóa chiến lược:.....	110
2-Thiết lập hệ thống tiền đề chính xác:.....	111
3-Phải lựa chọn được chiến lược tối ưu:.....	112
4-Cần có chiến lược dự phòng và phương án rút lui:.....	112

<b>CHƯƠNG V: NHỮNG KỸ THUẬT PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC:</b>	<b>113</b>
I-PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI:	113
II-PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG:	116
III-PHÂN TÍCH CẠNH TRANH:	117
IV-PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT:	120
1-Cơ hội ( <i>Opportunities</i> ):	120
2-Đe dọa ( <i>Threats</i> ):	121
3-Các điểm mạnh ( <i>Strengths</i> ):	122
4-Các điểm yếu ( <i>Weakness</i> ):	122
5-Ma trận SWOT:	123
V- XÁC ĐỊNH VỊ THẾ VÀ XU THẾ HÀNH ĐỘNG CHIẾN LƯỢC:	125
VI-PHÂN TÍCH DANH MỤC ĐẦU TƯ:	128
1-Phân tích danh mục đầu tư trên ma trận BCG:	129
2-Phân tích danh mục đầu tư trên ma trận BOSTON-GE:	136
VII-MA TRẬN CÁC CHIẾN LƯỢC CHÍNH:	139
<b>CHƯƠNG VI: TRIỂN KHAI VÀ KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC:</b>	<b>143</b>
I-TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC:	143

1-Thiết lập mục tiêu hàng năm:.....	145
2-Đề ra chính sách:.....	148
3-Phân bổ nguồn lực:.....	148
4-Thay đổi cơ cấu tổ chức:.....	149
II-KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC:.....	151
III-THIẾT LẬP CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG:.....	155
1-Khen thưởng cá nhân:.....	155
2-Khen thưởng theo đơn vị công tác:.....	156
IV-QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC LÀ MỘT QUÁ TRÌNH ĐẢM BẢO CHO CHIẾN LƯỢC ĐƯỢC THỰC THỊ CÓ HIỆU QUẢ:.....	156
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO:.....</b>	<b>159</b>

# CHƯƠNG I

## KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.

### I-CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

*1- Thuật ngữ “chiến lược” dùng trong lĩnh vực quân sự:*

Từ rất lâu, thuật ngữ “chiến lược” được dùng trước tiên trong lĩnh vực quân sự.

Một xuất bản trước đây của từ điển Larouse cho rằng: Chiến lược là nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để chiến thắng, đó là nghệ thuật chiến đấu ở vị trí ưu thế.

Một cách nói khác: Chiến lược trong quân sự là nghệ thuật sử dụng binh lực của các nhà chỉ huy cao cấp nhằm làm xoay chuyển tình thế, biến đổi tình trạng so sánh lực lượng quân sự trên chiến trường từ yếu thành mạnh, từ bị động sang chủ động để giành chiến thắng chung cuộc.

Khi dùng thuật ngữ “chiến lược” với chức năng là một tính từ để minh họa tính chất của những quyết định, kế hoạch, phương tiện...là người ta muốn nói đến tầm quan trọng đặc biệt, tác dụng lớn lao, tính lợi hại, tinh nhuệ...của những thứ đó, và đương nhiên nó sẽ đem lại lợi thế cho một bên tham chiến, làm cho cán cân so sánh lực lượng tổng hợp nghiêng hẳn về phía

minh, đảm bảo cho thắng lợi cuối cùng của cuộc chiến tranh.

Như vậy, trong lĩnh vực quân sự, thuật ngữ “chiến lược” nói chung được quan niệm như một nghệ thuật chỉ huy của bộ tham mưu cao nhất nhằm giành thắng lợi trong cuộc chiến tranh, nó mang tính nghệ thuật nhiều hơn tính khoa học.

## ***2- Thuật ngữ “chiến lược được dùng trong kinh tế như thế nào?***

Từ giữa thế kỷ 20, thuật ngữ “chiến lược” đã được sử dụng phổ biến trong lĩnh vực kinh tế cả ở bình diện vĩ mô cũng như vi mô.

Ở bình diện quản lý vĩ mô, “chiến lược” được dùng để chỉ những kế hoạch phát triển dài hạn, toàn diện, cơ bản về những định hướng chính của ngành, lĩnh vực hay vùng lãnh thổ. Đó là những chiến lược phát triển thuộc quản lý vĩ mô.

Ở bình diện quản lý vi mô, các chiến lược cũng nhằm tới sự phát triển nhưng gắn chặt với ý nghĩa kinh doanh. Cho nên ở các doanh nghiệp, người ta thường nói đến các “chiến lược kinh doanh” của doanh nghiệp.

Trong kinh doanh, nguồn lực của doanh nghiệp bao giờ cũng hữu hạn, môi trường kinh doanh lại luôn biến động, trong lúc đó một doanh nghiệp lại phải đối mặt với nhiều nhà cạnh tranh. Kinh doanh trên thương trường cũng chẳng khác gì chiến đấu trên chiến trường. Từ đó nghệ thuật điều hành kinh doanh ở

nhiều khía cạnh nào đó tương tự như trong quân sự. Từ đó khái niệm về “chiến lược kinh doanh” ra đời với những quan niệm như sau:

\*Theo Alfred Chandler: Chiến lược bao gồm những mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời phải lựa chọn cách thức và tiến trình hành động, phân bổ nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.

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

\*Theo Porter: Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ.

\*Theo General Ailleret: Chiến lược là những con đường, những phương tiện vận dụng để đạt được mục tiêu đã được xác định thông qua những chính sách.

\*Theo Alain Charler Martinet: Chiến lược của doanh nghiệp phác họa những quỹ đạo phát triển đủ vững chắc và lâu dài, xung quanh những quỹ đạo đó người ta sắp đặt những quyết định và những hành động chính xác của doanh nghiệp.

### **3-Định nghĩa:**

Qua một số ý tưởng và quan niệm đã được trình bày, ta thấy “chiến lược” là một khái niệm khá trừu tượng, các quan niệm nêu trên không hoàn toàn giống nhau, không đồng nhất. Thực ra khái niệm “chiến

lược” chỉ tồn tại trong đầu óc, trong suy nghĩ của ai đó có quan tâm đến chiến lược, đó là những phát minh, sáng tạo của những Nhà chiến lược về cách thức hành động của doanh nghiệp trong tương lai sao cho có thể giành được lợi thế trên thị trường, đạt được những mục tiêu cơ bản và quan trọng nhất tạo đà cho sự phát triển vững chắc, không ngừng của doanh nghiệp trong tương lai.

Từ những phân tích trên, có thể đưa ra định nghĩa về chiến lược hay chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp như sau:

*Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là sự lựa chọn tối ưu việc phối hợp giữa các biện pháp (sử dụng sức mạnh của doanh nghiệp) với thời gian (thời cơ, thách thức) với không gian (lĩnh vực và địa bàn hoạt động) theo sự phân tích môi trường kinh doanh và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được những những mục tiêu cơ bản lâu dài phù hợp với khuynh hướng của doanh nghiệp.*

Để dễ hình dung hơn định nghĩa và các quan niệm trên, có thể cụ thể hóa như sau:

Chiến lược là một kế hoạch, trong đó phải bao gồm:

a-Những mục tiêu cơ bản, dài hạn (3 năm, 5 năm, 10 năm...), chỉ rõ những định hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

b-Các quyết định về những biện pháp chủ yếu để đạt được những mục tiêu đó.

c-Những chính sách lớn, quan trọng nhằm thu hút các nguồn lực, phân bổ và sử dụng tối ưu các nguồn lực đó.

Tất cả những nội dung trên phải được xây dựng trong khuôn khổ môi trường cạnh tranh sôi động và những biến cố bên ngoài đã được dự đoán trước.

Tính định hướng của chiến lược nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục, vững chắc trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động. Tuy nhiên, việc kết hợp các mục tiêu chiến lược với những mục tiêu tình thế trong quản trị chiến lược là yêu cầu cần thiết để đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

Các quyết định chiến lược nhất thiết phải được đưa ra từ cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp mới có thể đảm bảo tính chuẩn xác của các quyết định dài hạn ( về sản phẩm, thị trường, đầu tư, đào tạo...) và sự bí mật về thông tin và cạnh tranh trên thị trường.

Chiến lược luôn có tư tưởng tấn công để giành ưu thế trên thị trường. Chiến lược phải được hoạch định và thực thi trên cơ sở nhận thức đúng đắn các cơ hội kinh doanh và nhận thức được lợi thế so sánh của doanh nghiệp so với các đối thủ mới có thể thu được thành công lớn nhất trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

#### ***4-Vấn đề cốt lõi của chiến lược:***

Như đã trình bày trên, trong kế hoạch chiến lược nào cũng có 2 nội dung chính là: **mục tiêu chiến lược, biện pháp chiến lược.** Nhưng cái cốt lõi của

chiến lược là các **biện pháp chiến lược**, đó là phương án tối ưu để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Có thể hình dung chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là định hướng các hoạt động chủ yếu, những biện pháp quan trọng sẽ được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định nhằm mang lại lợi thế nhiều nhất có thể cho doanh nghiệp trong những điều kiện tiền đề nhất định.

Chiến lược của doanh nghiệp được coi như bánh lái của con thuyền, còn mục tiêu là cái đích mà con thuyền phải đến.

## **II- 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-Mục đích của chiến lược:***

Thông qua một hệ thống các mục tiêu, các biện pháp chủ yếu và các chính sách, chiến lược kinh doanh sẽ vẽ ra một bức tranh toàn cảnh về thể loại cơ sở kinh doanh nào mà bộ tham mưu của doanh nghiệp muốn có trong tương lai, chiến lược còn phác họa ra những triển vọng, quy mô, vị thế, hình ảnh của doanh nghiệp trong tương lai.

Chiến lược còn vạch ra một khuôn khổ dễ hướng dẫn cho các nhà quản trị tư duy và hành động.

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

## ***2-Vai trò của chiến lược:***

Trong nền kinh tế thị trường có cạnh tranh gay gắt, một doanh nghiệp muốn thành công phải có một chiến lược. Điều đó có nghĩa là người quản trị doanh nghiệp phải nắm được xu thế đang thay đổi trên thị trường, tìm ra được những nhân tố then chốt cho thành công, biết khai thác những ưu thế của doanh nghiệp, nhận thức được những điểm yếu của doanh nghiệp, hiểu được đối thủ cạnh tranh, mong muốn của khách hàng, biết cách tiếp cận với thị trường, từ đó đưa ra những quyết định đầy sáng tạo để triển khai thêm hoặc cắt giảm bớt các hoạt động ở những thời điểm và địa bàn nhất định.

Những cố gắng trên là nhằm đưa ra được một chiến lược tối ưu, nó có tác dụng cụ thể đến các chức năng cơ bản của kinh doanh là:

-Cung cấp cho doanh nghiệp một phương hướng kinh doanh cụ thể, có hiệu quả, làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động chức năng của doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp phát huy được lợi thế cạnh tranh, tăng cường thêm sức mạnh của doanh nghiệp, phát triển thị phần.

-Giúp cho doanh nghiệp hạn chế bớt rủi ro, bất trắc đến mức thấp nhất, tạo điều kiện cho doanh

ngiệp kinh doanh ổn định lâu dài và phát triển không ngừng.

### **III-MỘT SỐ KHÁI NIỆM KHÁC CÓ LIÊN QUAN ĐẾN CHIẾN LƯỢC**

#### ***1-Thế chiến lược và kế hoạch chiến lược:***

a-Thế chiến lược của doanh nghiệp chỉ rõ vị trí, vai trò, và hình ảnh so sánh tương quan trong cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Thế chiến lược của doanh nghiệp được hình thành từ kết quả của chiến lược, của hoạt động trong quá khứ và hiện tại của doanh nghiệp. thế chiến lược là yếu tố rất quan trọng đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại, cạnh tranh và phát triển trên thị trường.

b-Kế hoạch chiến lược là một văn bản hướng về tương lai, nó sẽ hình thành vị thế chiến lược sau này và là cơ sở cho những kế hoạch hành động chung để hình thành được thế chiến lược trong tương lai.

Như vậy, mọi doanh nghiệp đều có một thế chiến lược giống như sự tồn tại của doanh nghiệp vậy, nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có kế hoạch chiến lược. chỉ có những doanh nghiệp có quan tâm đến chiến lược, có hoạch định chiến lược thì mới có kế hoạch chiến lược.

#### ***2-Quyết định chiến lược và quyết định tác nghiệp:***

a-Các quyết định chiến lược là những quyết định nhằm xử lý những vấn đề thiết yếu trong những

mối tác động qua lại giữa doanh nghiệp và môi trường, và chúng có tầm quan trọng thiết yếu, vai trò quyết định cho sự thành công, phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

b-Các quyết định tác nghiệp là những quyết định liên quan trước hết và chủ yếu đến từng chức năng, từng bộ phận, từng công việc cụ thể làm cho các hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp được trôi chảy và có hiệu quả.

### ***3-Mối quan hệ giữa chiến lược với các hoạt động quản trị chức năng và hoạt động khác của doanh nghiệp***

Một cách chung nhất để nhìn nhận, thì chiến lược và quản trị chiến lược không đồng nhất với hoạt động quản trị các chức năng (quản trị sản xuất, tài chính, kỹ thuật-công nghệ, nhân sự, marketing, nghiên cứu và phát triển...) và các hoạt động khác của doanh nghiệp. Tuy nhiên quản trị chiến lược và quản trị các chức năng khác đều nhằm mục tiêu chung và chúng có mối quan hệ gắn bó với nhau. Quản trị các chức năng khác nhau sẽ cung cấp những thông tin cần thiết cho hoạch định chiến lược và quản trị chiến lược, ngược lại chiến lược là cơ sở, là kim chỉ nam cho mọi hoạt động chức năng khác trong doanh nghiệp.

## IV-SỰ THAY ĐỔI CỦA TƯ TƯỞNG CHIẾN LƯỢC

Cùng với sự phát triển của công nghệ sản xuất và quá trình khu vực hóa, toàn cầu hóa các hoạt động kinh tế, cùng với sự đổi mới và ngày càng hoàn thiện của quản trị doanh nghiệp, tư tưởng chiến lược và kỹ thuật phân tích chiến lược cũng trải qua nhiều thay đổi, có thể tổng kết quá trình thay đổi đó như sau:

Mới đầu tư tưởng chiến lược trong hoạt động kinh doanh xuất hiện ở nước Mỹ. Lúc đó tư tưởng chiến lược còn đơn giản, chỉ tập trung vào phân tích điểm mạnh, điểm yếu và những cơ hội từ môi trường để quyết định chiến lược kinh doanh. Cho đến nay, quan điểm trên vẫn được coi trọng, nhưng vào những năm 60 của thế kỷ XX đã xuất hiện một số mô hình ma trận phân tích chiến lược như ma trận BCG, ma trận M.Kinsey... mở ra một cách nhìn có tính toán học trong việc đưa ra những quyết định đầu tư có tính chiến lược. Sau đó vào những năm 70, với nền kinh tế phát triển mạnh mẽ của mình, ở Nhật bản người ta đã đưa ra tư tưởng chiến lược “đáp ứng nhanh” yêu cầu nâng cao chất lượng...được đánh dấu bằng mô hình “đúng thời điểm” ( J.I.T ).

Để khắc phục những hạn chế trong ứng dụng mô hình phân tích bằng ma trận, M.Porter đã đưa ra mô hình phân tích môi trường để xác định vị thế cạnh tranh chiến lược của doanh nghiệp vào những năm 80.

Vào những năm cuối của thế kỷ XX, tư tưởng chiến lược đã có nhiều thay đổi, yếu tố thời gian được

đặc biệt ưu tiên chú ý, thêm vào đó là sự phát triển của các dịch vụ tư vấn chiến lược.

Đặc biệt trong điều kiện có nhiều biến động như hiện nay, việc hoạch định được một chiến lược tối ưu cũng chưa đủ đảm bảo cho thành công mà còn phải điều chỉnh chiến lược thường xuyên, năng động. Bởi vậy vấn đề quản trị chiến lược đã được đặt ra cho các nhà quản trị.

Ở nước ta, ngay từ khi bắt đầu đổi mới kinh tế, chuyển sang nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh trên thị trường xuất hiện thì hoạch định chiến lược và quản trị chiến lược đã dần dần đi vào cuộc sống của các doanh nghiệp. Đặc biệt từ nay, nước ta đã tham gia vào tổ chức thương mại thế giới (WTO), thì việc tiếp thu, kế thừa và vận dụng những thành tựu của thế giới trong quản trị doanh nghiệp, cụ thể hơn là quản trị chiến lược vừa là yêu cầu tất yếu để tồn tại và phát triển, đồng thời cũng là cơ hội để cho các nhà quản trị của nước ta nắm bắt được những phương pháp quản trị hiện đại.

## V-CHÍNH SÁCH

### *1-Khái niệm về chính sách:*

Chính sách không phải là một phần của chiến lược. Nhưng nếu không có những chính sách tương ứng kèm theo thì chiến lược không thể thực thi.

*Chính sách là những khuôn khổ, những điều khoản, những quy định chung để hướng dẫn, khai*

*thông cách suy nghĩ và hành động khi đưa ra các quyết định quản trị.*

Nhờ có chính sách mà đảm bảo được rằng các quyết định đó sẽ nằm trong một khuôn khổ nhất định phục vụ đặc lực cho đường lối chiến lược đã chỉ ra. Cho nên có thể nói cụ thể, các chính sách thực chất là nững chỉ dẫn để thực thi chiến lược đã vạch ra.

Bởi vậy khi một chiến mới được đưa ra thì phải có ngay những chính sách mới tương ứng để thực thi các biện pháp chiến lược.

Các chính sách sẽ quy định những phạm vi, cơ chế bắt buộc và những giới hạn để hướng dẫn những hành vi và tư duy cho các nhà quản trị khi ra các quyết định, nó chỉ rõ cái gì có thể làm hoặc không được làm khi theo đuổi các mục tiêu của doanh nghiệp.

## ***2-Vai trò của chính sách:***

1-Chính sách rất cần thiết để cho một chiến lược phát huy tác dụng. Về mặt hình thức, chính sách thuộc loại kế hoạch thường xuyên, nó tạo điều kiện dễ dàng cho việc giải quyết những vấn đề lặp đi lặp lại nhiều lần khi thực thi chiến lược. Từ đó, các thay đổi trong chiều hướng chiến lược sẽ từ từ diễn ra.

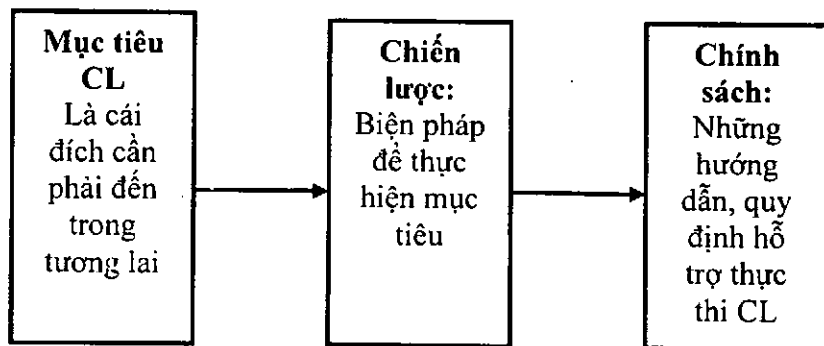
2-Chính sách là sự đảm bảo cho ủy quyền của các nhà quản trị cấp cao và có tác dụng khuyến khích tính chủ động sáng tạo của những nhà quản trị cấp dưới

3-Chính sách còn là cơ sở pháp lý, là chỗ dựa để kiểm tra và tự kiểm tra trong quản trị.

Vì chính sách có vai trò quan trọng như vậy cho nên các doanh nghiệp có thể và nên hình thành sổ tay chính sách để hướng dẫn cho các quản trị viên.

### **3-Mối quan hệ giữa chiến lược và chính sách:**

Nếu nhìn nhận một cách khái quát, ta thấy có 3 yếu tố khác nhau nhưng luôn gắn kết với nhau là: **mục tiêu chiến lược, chiến lược và chính sách**. Có thể hình dung mối quan hệ giữa 3 yếu tố đó như sơ đồ sau:



Như đã trình bày trên, chiến lược và chính sách không tách rời nhau, không khác nhau nhiều. Chiến lược chứa đựng những cam kết sử dụng nguồn lực để đạt được mục tiêu, còn bản chất của chính sách là tạo ra một hành lang pháp lý vừa đủ rộng cho phép có sự lựa chọn sáng tạo để thực hiện những cam kết của chiến lược một cách linh hoạt và có hiệu quả cao.

## **VI-QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.**

### **1-Khái niệm về quản trị chiến lược:**

Quản trị chiến lược là một quá trình liên tục gồm ba giai đoạn là hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và kiểm tra chiến lược.

Quản trị chiến lược có thể được coi là một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định có liên quan đến nhiều chức năng khác nhau, đảm bảo cho doanh nghiệp tiến dần đến mục tiêu đã đề ra trong khoảng thời gian định trước.

Quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất quản trị marketing, quản trị tài chính, quản trị sản xuất, nghiên cứu và phát triển cùng với hệ thống thông tin các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công .

Như vậy, trong quá trình quản trị chiến lược, người ta phải thực hiện đầy đủ các chức năng cơ bản của quản trị, thể hiện qua ba giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược.

### **2-Các giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược:**

#### ***a-Giai đoạn hoạch định chiến lược:***

Hoạch định chiến lược kinh doanh là quá trình xây dựng nhiệm vụ kinh doanh, phân tích và nghiên cứu môi trường kinh doanh để xác định những khó khăn và thuận lợi từ bên ngoài và những điểm mạnh điểm yếu từ bên trong, đề ra mục tiêu chiến lược và lựa chọn những giải pháp tối ưu để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Vì doanh nghiệp luôn bị hạn chế các nguồn lực, nên các nhà chiến lược phải chọn một chiến lược tốt nhất. Đó là những quyết định có liên quan đến các sản phẩm, thị trường, việc sử dụng các nguồn lực và công nghệ trong khoảng thời gian cam kết của chiến lược.

Chiến lược được hoạch định phải quan tâm đặc biệt đến việc tạo được một vị thế cạnh tranh có lợi của doanh nghiệp trên thị trường.

Giai đoạn hoạch định chiến lược là quan trọng nhất, nếu làm không tốt giai đoạn này thì dù các giai đoạn khác có làm tốt cũng vô ích.

#### ***b-Giai đoạn thực thi chiến lược:***

Đây là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Để thực thi chiến lược đã được vạch ra, phải có một cơ cấu tổ chức tương ứng để đảm đương được nhiệm vụ mới và huy động quản trị viên, nhân viên thực sự bắt tay vào công việc.

Ba hoạt động chính của giai đoạn thực thi chiến lược là:

- Thiết lập mục tiêu hàng năm.
- Đề ra các chính sách để theo đuổi mục tiêu.
- Phân phối và sử dụng hợp lý các nguồn lực.

Đây là giai đoạn khó khăn nhất của quá trình quản trị chiến lược. Nó đòi hỏi tính kỷ luật cao, sự tận tụy và hy sinh của mỗi cá nhân.

Việc thực thi chiến lược thành công như thế nào phụ thuộc rất nhiều vào khả năng thúc đẩy nhân viên của các nhà quản trị, vốn có tính nghệ thuật nhiều hơn

tính khoa học. Chiến lược được đề ra mà không được thực thi thì chẳng có lợi ích gì cả.

### ***c-Kiểm tra chiến lược***

Đây là giai đoạn cuối cùng của quản trị chiến lược. Ba hoạt động chính của giai đoạn này là: Xem xét lại các tiền đề của chiến lược, đo lường và đánh giá các kết quả, tiến hành một hoạt động điều chỉnh cần thiết vừa đủ.

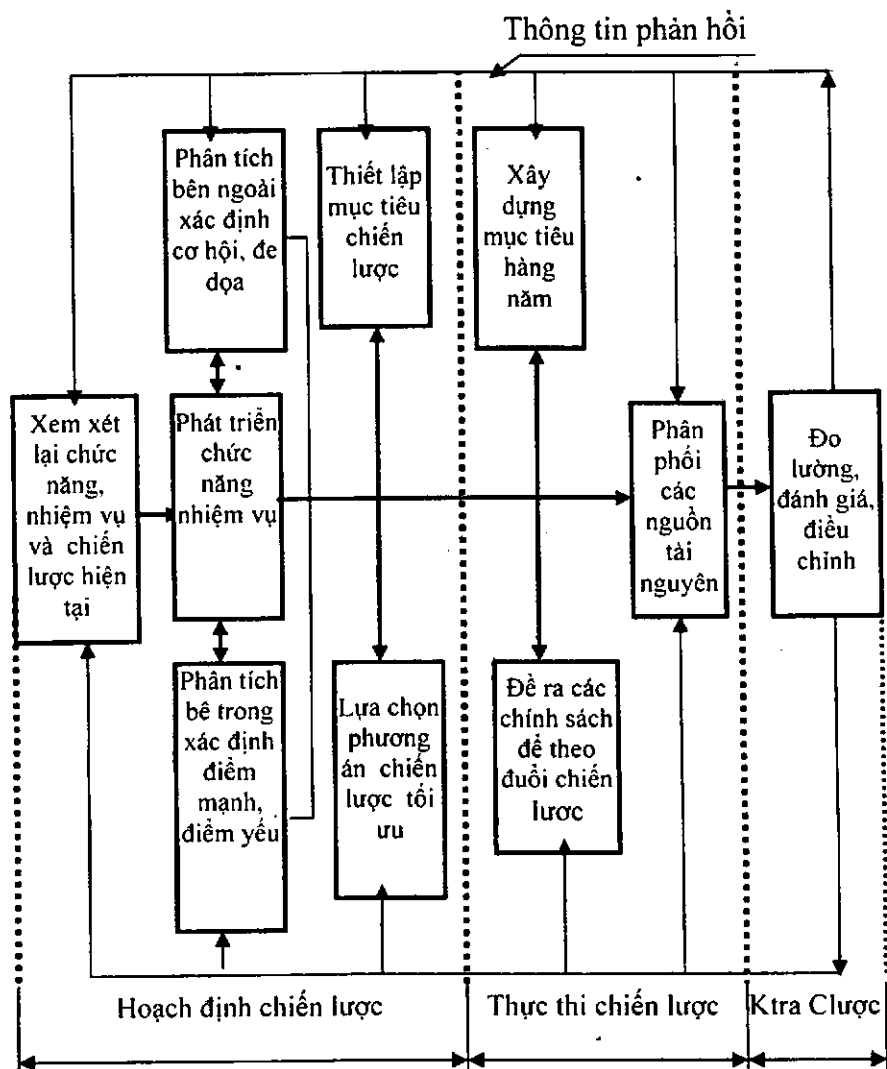
Kiểm tra chiến lược là giai đoạn cuối cùng của quản trị nhưng không có nghĩa là nó chỉ thực hiện sau cùng của quá trình quản trị chiến lược, mà nó được tiến hành thường xuyên, liên tục để tạo ra những thông tin phản hồi làm cho các giai đoạn trước kịp thời điều chỉnh công việc của chính giai đoạn trước đó.

### **3-Mô hình quản trị chiến lược:**

Mô hình dưới đây cho thấy mối quan hệ giữa các giai đoạn và công việc chủ yếu của quá trình quản trị chiến lược.



# MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TỔNG QUÁT



Quá trình quản trị chiến lược phải năng động và liên tục, bất cứ một sự thay đổi nào ở các thành phần trong mô hình trên đều có thể làm thay đổi một, một số hoặc tất cả các thành phần khác trong mô hình

Ví như có một sự thay đổi về chính sách quản lý vĩ mô của nhà nước, sẽ tạo ra một cơ hội lớn nào đó. Việc khai thác cơ hội này dẫn đến thay đổi mục tiêu chiến lược, lẽ đương nhiên biện pháp chiến lược thay đổi, kéo theo sự thay đổi mục tiêu ngắn hạn, chính sách và phân bổ nguồn lực.

( Xem sơ đồ)

Các mũi tên có những hướng khác nhau trong mô hình chỉ rõ các quan hệ nhân quả và mối liên hệ ngược của dòng thông tin phản hồi đối với các quyết định sơ khởi ban đầu. Các thông tin phản hồi kịp thời sẽ giúp cho ban lãnh đạo kịp thời điều chỉnh các quyết định trước đó.

Trong thực tế, các quá trình quản trị chiến lược không hoàn toàn được phân đoạn rõ ràng như trong mô hình đã giới thiệu mà có thể có sự chồng lấn nhau chút ít. Hơn nữa một số nguyên nhân chủ quan và khách quan cũng có ảnh hưởng đến cách thức quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp .

Ở các doanh nghiệp nhỏ, kinh doanh các mặt hàng, dịch vụ giản đơn thường không tiến hành quản trị chiến lược một cách quy củ như đã trình bày trên.

Phong cách quản trị, tính chất phức tạp của môi trường kinh doanh, mức độ phức tạp của công nghệ sản xuất, bản chất của các vấn đề phát sinh, mục đích

của hệ thống kế hoạch...đều có thể ảnh hưởng đến cách thức tiến hành quản trị chiến lược.

#### **4-Lợi ích của quản trị chiến lược:**

Kinh nghiệm cho người ta thấy rằng: Các doanh nghiệp có tiến hành quản trị chiến lược đều gặt hái được những thành công rất đáng kể trong kinh doanh hơn hẳn các doanh nghiệp không quan tâm đến vấn đề quản trị chiến lược.

Được như vậy là vì:

1-Quá trình quản trị doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp xác định một cách ổn định và kiên trì thực hiện mục đích và hướng đi lâu dài của mình, giúp cho những nhà lãnh đạo tập trung sự chú ý vào việc lãnh đạo tập thể phải hành động theo hướng nào và khi nào phải đạt được mục tiêu nào.

Khi đã tập trung vào trọng điểm, thì tất nhiên chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu phải được hoàn thành với hiệu quả cao.

2-Ngày nay, môi trường kinh doanh biến động rất nhanh, làm xuất hiện nhiều cơ hội và nguy cơ. Trong quá trình quản trị chiến lược, người ta rất coi trọng ảnh hưởng của các yếu tố của môi trường kinh doanh, nên đã dự báo trước những biến đổi của môi trường kinh doanh trong tương lai gần cũng như xa, qua đó mà khai thác những cơ hội, hạn chế những rủi ro và chuẩn bị sẵn những giải pháp để thích ứng với những biến động đó của môi trường.

3-Quản trị chiến lược là phương pháp tiếp cận hợp lý vừa có tính khoa học vừa có tính nghệ thuật cao để đạt được mục tiêu cơ bản và toàn diện theo định hướng mà doanh nghiệp đã chủ động lựa chọn trước.

## **VII-TƯ DUY CHIẾN LƯỢC**

### **1-Thế nào là tư duy chiến lược?**

Tư duy là sản phẩm cao cấp của não bộ, nó phản ánh khái quát và gián tiếp hiện thực khách quan. Tiêu biểu của quá trình tư duy chiến lược là phân tích, tổng hợp, so sánh, suy diễn, trừu tượng hóa và khái quát hóa trên cơ sở đã định vị được doanh nghiệp trên thị trường mà doanh nghiệp đã và sẽ tham gia.

Trong quá trình nhận thức của con người thì cảm giác và tri giác chỉ giúp cho người ta nhận biết sự vật một cách trực tiếp, nguyên bản như nó đang biểu hiện ra bên ngoài mà thôi. Còn tư duy cho người ta nhận thức gián tiếp những gì thuộc về bản chất, những cái mới được sáng tạo mà trước đó chưa có, chưa thấy được. Tư duy chiến lược cũng không thể vượt ra ngoài khuôn khổ và mục đích đó, nhưng điều khác ở đây là đòi hỏi phải dùng trí tưởng tượng và khả năng sáng tạo phi thường chứ không theo kiểu thông thường.

Trong tư duy chiến lược, trước hết cần tìm cách hiểu rõ đặc tính của từng nhân tố trong tình huống được nghiên cứu và sau đó vận dụng khả năng tưởng tượng và sáng tạo để cấu thành lại các yếu tố theo một tổng thể mới theo cách có lợi nhất. Trong trường hợp

này cần hết sức tránh những cách tư duy trực giác hay tiếp cận hệ thống theo kiểu thường gặp, mà cần phải lắp ghép lại từng mảnh vấn đề thành một tổng thể có chất lượng cao hơn, mặc dù vẫn sử dụng các yếu tố, các mảnh vấn đề của tổng thể đã có từ trước. Vậy giá trị được gia tăng ở đây là thành quả của tư duy chứ không phải là các yếu tố đã có sẵn.

Có thể hình dung quá trình tư duy chiến lược qua 5 giai đoạn như sau:

1-Đứng trước một vấn đề quan trọng cần phải đưa ra một quyết định có tính chất chiến lược, phải thông qua thăm dò dư luận, hội thảo, quan sát, mà tập hợp liệt kê những vấn đề liên quan.

2-Nhóm gộp các hiện tượng có cùng chung một nguồn gốc và tính chất thành từng nhóm để nghiên cứu chi tiết và sâu sắc bản chất của các vấn đề đó.

3-Trừ tượng hóa, khái quát hóa để rút ra những mấu chốt của vấn đề nhằm đưa ra được phương pháp tiếp cận hợp lý.

4-Xác định cách tiếp cận để tìm ra giải pháp tối ưu.

5-Xây dựng các kế hoạch hành động để thực hiện giải pháp đã lựa chọn.

## **2-Phương pháp tư duy chiến lược trên sơ đồ phân tích vấn đề:**

Để có một giải pháp chiến lược đúng đắn, nhà chiến lược phải tìm ra được vấn đề then chốt. Để phát hiện ra vấn đề then chốt (được hiểu như là chìa khóa

để mở ra cánh cửa chiến lược), thì cách làm tiết kiệm thời gian nhất mà có hiệu quả là sử dụng các loại sơ đồ phân tích vấn đề.

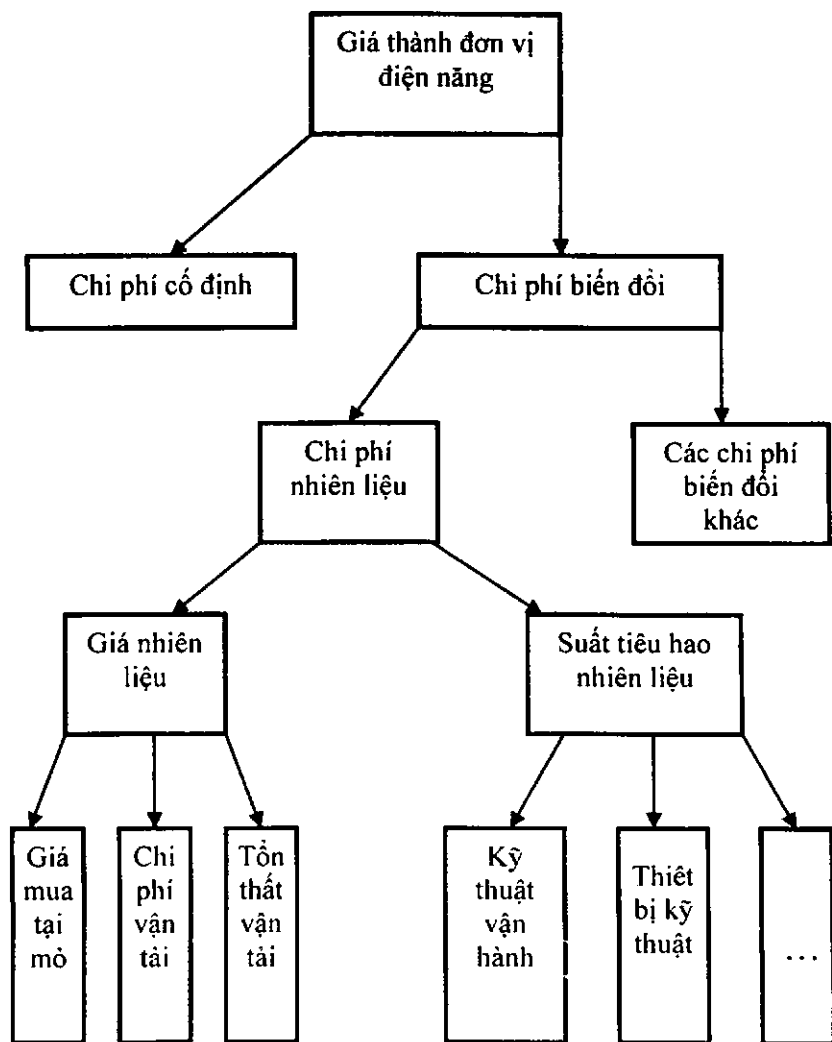
Một vấn đề lớn bao quát chung có thể được phân ra thành 2 hay nhiều vấn đề nhỏ hơn khác nhau cấp thứ nhất, tiếp đó mỗi vấn đề nhỏ cấp 1 này lại được phân tách thành nhiều vấn đề nhỏ hơn cấp 2, và cứ tiếp tục như vậy cho đến khi phát hiện ra vấn đề nhỏ cấp thứ n nào đó là vấn đề then chốt, lại có thể xử lý được trong tầm tay một cách riêng rẽ lại có tác dụng giải quyết được vấn đề lớn có tầm quan trọng chiến lược.

Như vậy, một vấn đề rộng lớn, tưởng chừng như không thể giải quyết được, nhưng khi phân chia ra thành nhiều phân hệ các vấn đề nhỏ hơn, thì có thể tìm thấy cách giải quyết được. Bí quyết thành công ở đây là mỗi vấn đề nhỏ ở cấp cuối cùng sẽ là vấn đề vừa tầm mà chúng ta có thể giải quyết được trong tầm tay một cách có hiệu quả và có tác dụng như là xử lý vấn đề rộng lớn ban đầu đã đặt ra.

Có thể lấy 2 ví dụ như sau:

a-Có thể giảm giá thành điện năng không?

Câu hỏi này không thể trả lời ngay cho thủ trưởng khi ông hỏi một trợ lý hay trưởng phòng kế hoạch công ty. Sau khi phân tích trên sơ đồ, sẽ có câu trả lời.



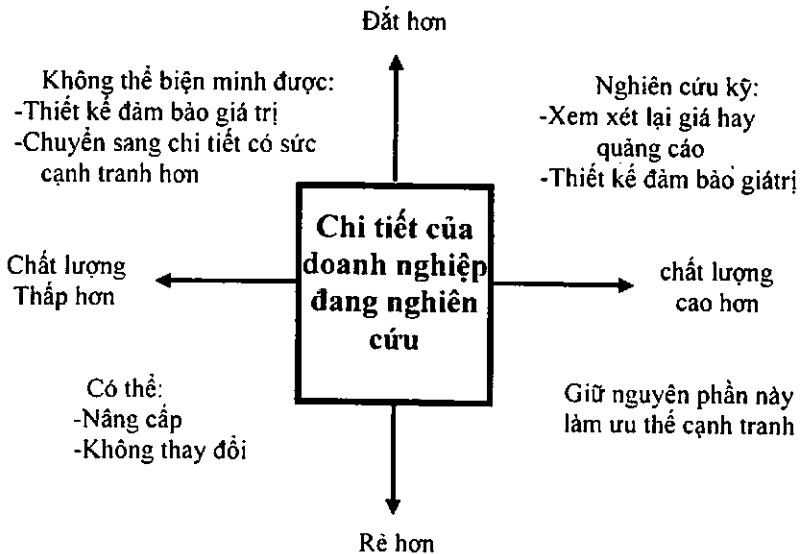
b-Khi nhà chiến lược đang đối diện với vấn đề sản phẩm của doanh nghiệp bị giảm sút sức cạnh tranh ( sản phẩm bị ế, thị phần bị thu hẹp) thì nhà chiến lược nên dùng kỹ thuật phân tích giá trị hoặc thiết kế đảm bảo giá trị để quyết định giải pháp.

**Phân tích giá trị:** Phương pháp này đi sâu nghiên cứu về mặt giá cả những vật liệu và chi tiết được mua sắm để dùng vào sản xuất ra các sản phẩm của doanh nghiệp đang bị sút giảm sức cạnh tranh trên thị trường. Mục đích của nghiên cứu là đưa những kết quả nghiên cứu này vào việc lập kế hoạch giá thành và triển khai sản phẩm mới sao cho giá thành của sản phẩm mới cho phép hình thành được giá bán cạnh tranh được trên thị trường.

**Thiết kế đảm bảo giá trị:** Phương pháp này nghiên cứu các chi tiết vật tư mua về sao cho phải đảm bảo chế tạo được những sản phẩm đạt được những tính năng kỹ thuật quy định nhưng phải hình thành được giá thành sản phẩm cho phép định được giá bán cạnh tranh.

Cả hai phương pháp trên không phải được tiến hành trong tưởng tượng hay trên giấy tờ thuần túy của nhà chiến lược, mà nó phải được thực hiện trên một thị trường cụ thể, có những sản phẩm cạnh tranh cụ thể.

Phải lấy những sản phẩm cụ thể của đối thủ cạnh tranh, tách ra từng chi tiết nghiên cứu từng chi tiết và đem so sánh theo từng chi tiết tương ứng của sản phẩm doanh nghiệp đang được nghiên cứu.



Khi so sánh như vậy chúng ta có 4 tình huống cơ bản được giới thiệu trên sơ đồ (hình vẽ trên). Ứng với mỗi tình huống ta có một số khả năng lựa chọn sửa đổi làm tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm.

### 3-Tầm nhìn chiến lược:

Người lãnh đạo doanh nghiệp phải có một tầm nhìn chiến lược, không nên để những cái nhìn thiên cận, những lợi ích trước mắt làm ảnh hưởng đến những tư tưởng lớn, những quyết định chiến lược.

Nói thì dễ, nhưng khi đứng trước tình huống trầm trọng như những nguy cơ thiệt hại lớn, những tai họa bất ngờ... người ta thường bị những cú “choáng” về tinh thần. Chính những lúc đó, nhà chiến lược, người lãnh đạo cần phải vượt qua những cú “choáng”

như vậy, phải bình tĩnh, mình miễn để có một tầm nhìn rộng lớn mới có thể đưa ra được những quyết định đúng đắn làm hạn chế được những áp lực và nguy cơ, nhà chiến lược không được theo chủ nghĩa cực đoan, không được bị ám ảnh bởi ý muốn thành công với bất cứ giá nào!

Kinh nghiệm cho thấy chưa có một công ty nào gặp những áp lực từ bên ngoài hoặc sai lầm mà có thể mất hết tất cả, cũng chưa có một công ty lớn nào lâm vào tình trạng khủng hoảng mà không thể chuyển hướng được trước khi quá chậm để tránh được sự đổ vỡ hoàn toàn.

Bằng sự sáng suốt, linh hoạt và sáng tạo không ngừng, các nhà chiến lược nên tham khảo một số cách xử lý như sau:

- Đối với những doanh nghiệp đang đà phát triển đi lên, đã nhìn thấy sự thành công trong tầm tay thì phải hướng vào mục tiêu lý tưởng, triển khai tốt và mạnh mẽ các biện pháp cụ thể để thực hiện cho được mục tiêu với hiệu quả cao nhất.

- Đối với những doanh nghiệp đang thời kỳ gặp khó khăn, đi xuống dốc hoặc đang phải đương đầu với một thảm họa nào đó thì nhà chiến lược phải hình dung cho hết các khả năng xấu nhất có thể xảy ra và tiếp đó là tìm con đường và phương tiện tốt nhất để tránh khỏi tai họa đó hoặc chọn lấy hậu quả ít nghiêm trọng nhất chứ không phải khăng khăng tiến đến mục tiêu với bất cứ giá nào.

## **CHƯƠNG II**

# **SỰ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

Chương này sẽ giúp cho chúng ta một cái nhìn khái quát, những hướng dẫn cần thiết để xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp. Cần quan niệm rằng những phương pháp chiến lược hay những căn cứ để xây dựng chiến lược được giới thiệu ở đây hoàn toàn không phải là những chiến lược mà chúng ta sẽ bắt chước hay mô phỏng theo, mà đó chỉ là những hướng dẫn có tính chung nhất, có tính nguyên tắc làm cơ sở mà các nhà chiến lược phải tuân thủ khi xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

### **I-CÁC NGUỒN CHIẾN LƯỢC**

Các chiến lược và chính sách của các doanh nghiệp thường được hình thành từ các nguồn sau đây:

**1-Khởi thảo chiến lược được hoạch định từ những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp:**

Chiến lược được khởi thảo, hoạch định từ cấp trên cao nhất của doanh nghiệp đưa xuống hướng dẫn cho các cấp dưới trong các chương trình hành động của họ. Chiến lược hình thành theo kiểu này thường có tính chất áp đặt từ trên xuống, không có sự bàn bạc đề xuất từ cấp dưới.

## **2-Chiến lược được hình thành theo sự gợi mở:**

Thoạt tiên đó chỉ là những ý tưởng, những giải pháp linh hoạt, những gợi ý nhằm thoát khỏi một tình huống khó khăn, những thay đổi nào đó. Thực chất đó là những giải pháp tình thế. Những sự gợi mở, những ý tưởng như thế là để làm thử, có thể đó là ý tưởng từ cấp lãnh đạo cao nhất đưa xuống, cũng có thể đó là những sáng kiến từ những quản trị viên cấp dưới đề xuất và được chấp nhận làm thử, và cuối cùng nó được sử dụng như một chiến lược thực sự của doanh nghiệp.

## **3-Chiến lược hình thành do sự ngầm định:**

Đó là sự hình thành dần dần một chiến lược khi doanh nghiệp chưa hề hoạch định cho mình một chiến lược rõ ràng. Với những gì mà ban lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp chỉ đạo thực hiện sau một quá trình khiến cho những nhà quản trị cấp dưới phải ngầm hiểu rằng cấp trên của họ muốn theo đuổi một chiến lược như thế. Một chiến lược được hình thành như thế không được tuyên bố từ người lãnh đạo, đó là một sự ngầm định.

## **4-Chiến lược hình thành do những sức ép tác động từ bên ngoài:**

Ngày nay, nguồn chiến lược này rất phổ biến. Sức ép từ bên ngoài có thể ở tầm vĩ mô như các chính sách của nhà nước, thể chế, pháp luật, điều kiện môi trường tự nhiên, công nghệ. Cũng có thể sức ép được

tạo ra bởi các lực lượng thuộc môi trường vĩ mô như các chính sách của các đối thủ cạnh tranh, hoạt động của các nhà trung gian, các nhà cung cấp...đều có thể buộc doanh nghiệp phải đưa ra các chiến lược để điều chỉnh hành vi của doanh nghiệp cho kịp thời thích ứng với những tác động nói trên của các yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô.

## **II-NHỮNG CÁCH THỨC HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

Qua đúc kết thực tiễn, Henry Mintzberg nhận thấy có ba cách thức hình thành chiến lược kinh doanh như sau:

### **1-Chiến lược hình thành theo kiểu năng động:**

Xuất phát từ mục tiêu kinh doanh, thông qua nhận thức tinh tế và sự linh hoạt nhạy bén, nhà quản trị đưa ra một chiến lược có thể tạo ra những bước tiến vượt bậc cho doanh nghiệp. Chiến lược được hình thành theo kiểu này có thể có tính chất tùy tiện, ngẫu hứng, nhưng cũng có khi được lý giải một cách chặt chẽ. Đặc trưng của cách thức hình thành chiến lược này là những quyết định táo bạo, dám chấp nhận rủi ro, dựa vào cảm nhận nhạy bén và sở thích hứng thú riêng của nhà quản trị.

Chiến lược hình thành theo kiểu này chỉ thích hợp với những doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, nhà quản trị chọn phong cách lãnh đạo độc đoán mệnh

lệnh làm phương châm chủ đạo trong hoạt động quản trị của mình.

## **2-Chiến lược hình thành theo kiểu thích ứng:**

Trong trường hợp này, các quyết định là những giải pháp cho những vấn đề đang xảy ra mang tính chất giải pháp tình thế. Chiến lược hình thành theo kiểu thích ứng chính là sản phẩm của một loạt các quyết định rời rạc bổ sung cho nhau, thậm chí có khi còn loại trừ nhau, thế nhưng sau một quá trình hoạt động theo các quyết định như thế, một chiến lược đã được dần hình thành.

Kiểu hình thành chiến lược như thế này đã minh họa ý tưởng cho rằng chiến lược là kết quả hành động chứ không phải do thiết kế mà có. Do đó các chính sách đưa ra không có tác dụng dẫn dắt duy và hành động cho các quản trị viên các cấp dưới để thực thi chiến lược đã được soạn thảo công phu như người ta vẫn quan niệm.

Ví dụ:

Ở một doanh nghiệp, lâu nay trong chiến lược Marketing của mình, người ta lấy chất lượng sản phẩm cao làm vũ khí cạnh tranh. Nhưng ở một giai đoạn đặc biệt nào đó, các đối thủ đã đẩy doanh nghiệp vào tình thế phải chi đạo cấp dưới giảm giá bán đáng kể để tạo thế cạnh tranh áp đảo. Vậy là sau vài lần thực hiện chính sách giảm giá như thế, thấy có hiệu quả, doanh nghiệp đã chuyển hẳn từ chiến lược đảm bảo chất lượng cao sang chiến lược bán giá thấp.

Những doanh nghiệp hình thành chiến lược theo kiểu này thường là những doanh nghiệp mà những người lãnh đạo cao nhất chịu nhiều sự chi phối bởi các thế lực bên ngoài cũng như bên trong khi đưa ra các quyết định quan trọng có tính chiến lược. Họ không có đủ quyền hành cũng như tính quyết đoán để đưa ra các quyết định như thế.

### **3-Chiến lược hình thành theo kiểu kế hoạch hóa:**

Trong trường hợp này, chiến lược được hoạch định một cách chủ động theo một quy trình hợp lý: Quá trình này được đặc trưng bởi việc phân tích một cách có hệ thống và toàn diện các vấn đề đặt ra trước doanh nghiệp, đặc biệt là phân tích kỹ mối quan hệ giữa doanh nghiệp và môi trường, nhìn nhận rõ hoàn cảnh của doanh nghiệp, từ đó hình thành được định hướng quan trọng làm cơ sở để triển khai một loạt các kế hoạch thống nhất với nhau đưa doanh nghiệp phát triển vững chắc từng bước tiếp cận mục tiêu chiến lược.

Hình thành chiến lược theo kiểu này và kết hợp với quản trị chiến lược là sự chủ động hoàn toàn trong quá trình phát triển chiến lược của doanh nghiệp.

Ba kiểu hình thành chiến lược trên là nguyên mẫu đặc trưng, rất ít doanh nghiệp chỉ chỉ áp dụng đơn thuần duy nhất một kiểu nào đó. Người ta có thể áp dụng linh hoạt kết hợp cả ba kiểu trên.

### **III-NHỮNG CON ĐƯỜNG ĐỂ GIÀNH ƯU THẾ CHIẾN LƯỢC**

Không hề có sẵn những chiến lược nào đó được soạn thảo tỉ mỉ để người ta có thể đem áp dụng ngay cho doanh nghiệp của mình. Tuy nhiên, bằng cách tổng kết thực tiễn, kết hợp với những phân tích khoa học người ta đã giới thiệu cho chúng ta những phương pháp chiến lược cơ bản nhất, những cơ sở quan trọng nhất làm căn cứ, từ đó mà sáng tạo ra cho doanh nghiệp của mình những chiến lược phù hợp nhất.

Chiến lược kinh doanh của bất cứ doanh nghiệp nào cũng quan tâm trước hết đến lợi thế cạnh tranh. Nếu không có đối thủ cạnh tranh thì chẳng cần phải có chiến lược, vì mục đích của chiến lược là đảm bảo cho doanh nghiệp giành lợi thế bền vững so với các đối thủ của họ theo cách có lợi nhất. Sau đây là 4 con đường để giành được ưu thế chiến lược:

#### **1-Tập trung vào các nhân tố then chốt để thành công:**

Thông thường các doanh nghiệp có thể điều chỉnh các nguồn lực của mình nhằm tăng cường một số khả năng của doanh nghiệp theo cách tăng thị phần, và tăng khả năng sinh lợi.

Nhưng với nguồn lực và thời gian hạn hẹp như hiện nay, nếu doanh nghiệp lại phân bổ nguồn lực một cách phân tán nhiều nơi hoặc rập khuôn theo cách mà các đối thủ đang làm thì không thể nào làm thay đổi được ưu thế cạnh tranh trên thị trường bởi vì doanh

nghiệp không có được một khâu nào mạnh thật sự là then chốt cho sự thành công.

Vấn đề ở đây là doanh nghiệp phải tìm ra được nhân tố then chốt cho thành công trong ngành hay trong loại hình kinh doanh mà mình đang tham gia, từ đó tập trung nguồn lực đầu tư vào lĩnh vực đặc biệt này, nơi đây doanh nghiệp sẽ có cơ hội để giành được lợi thế chiến lược hơn hẳn các đối thủ của mình. Thậm chí, ngay cả khi doanh nghiệp có nguồn lực ít hơn các đối thủ của mình, vẫn có thể dùng phương pháp này để giành thắng lợi.

Việc tìm ra nhân tố then chốt để thành công sẽ khó khăn nếu như không có một phương pháp hợp lý. Về nguyên tắc khi nghiên cứu để hoạch định chiến lược kinh doanh, có hai phương pháp tiếp cận sau đây:

### **1-Thứ nhất:**

Phân tích thị trường một cách sáng tạo để tìm ra thị trường then chốt của doanh nghiệp. Có thể tham khảo cách phân tích thị trường trên một ma trận sản phẩm-thị trường của doanh nghiệp như sau:

Thị trường Sản phẩm	I	II	III	IV	V	TỔNG CỘNG
A		1	10	5	2	18
B	1	2	-	3	-	6
C	2	3	25	15	-	45

D	-	1	20	2	1	24
TỔNG CỘNG	3	7	55	25	3	

**Ghi chú:** Doanh số trên thị trường tính bằng tỉ đồng.

-Trục hoành biểu thị các thị trường, các nhóm khách hàng hay vùng địa lý .

-Trục tung biểu thị các loại sản phẩm hay dịch vụ, mặt hàng mà doanh nghiệp kinh doanh.

-Mỗi ô là một đoạn thị trường sản phẩm.

-Mỗi cột là một đoạn thị trường.

-Mỗi hàng là một loại sản phẩm dịch vụ.

Nhờ cách phân tích như trên mà chúng ta có thể nhận dạng được một phạm vi rất rộng các phân đoạn thị trường và tìm ra được những phân đoạn thị trường có tầm quan trọng chiến lược.

Ví dụ trên cho thấy:

Sản phẩm C là sản phẩm then chốt của doanh nghiệp, tiếp theo đó là sản phẩm D và A.

Thị trường III là thị trường then chốt, và tiếp theo đó là thị trường IV.

Phân đoạn thị trường sản phẩm IIIC là then chốt, tiếp đó là IIID và IVC.

Sau khi đã có kết quả phân tích trên, bước tiếp theo là triển khai các chiến lược sản phẩm thị trường đối với các phân đoạn thị trường sản phẩm then chốt. Doanh nghiệp khi đó cần phải nghiên cứu các căn cứ kinh tế như: Lợi ích mà các chiến lược đề ra mang lại,

nhu cầu nguồn lực cho mỗi nhóm chiến lược, tổng nhu cầu cho các chiến lược sản phẩm thị trường? Kết quả là doanh nghiệp có thể sắp xếp thứ tự ưu tiên từ cao đến thấp cho các phân đoạn thị trường dựa trên khả năng nguồn lực mà doanh nghiệp có được.

## **2-Thứ hai:**

Phân tích những điểm khác biệt giữa những doanh nghiệp thành công và doanh nghiệp thất bại, từ đó làm sáng tỏ nguyên nhân thành công hay thất bại.

Đây là một phương pháp tiếp cận sáng tạo để tìm ra nhân tố then chốt cho thành công.

Trước hết hãy phát hiện cho hết mọi sự khác nhau giữa các doanh nghiệp thành công và doanh nghiệp thất bại trong các hoạt động kinh doanh của họ. Kết quả phân tích sự khác biệt đó sẽ chỉ ra những nhân tố then chốt dẫn đến sự thành công của doanh nghiệp.

Có thể có rất nhiều loại nguyên nhân khác nhau gây ra thất bại, ví dụ như: Không biết phân tích thị trường để tìm ra thị trường then chốt, không biết thiết lập các hệ thống phân phối hữu hiệu, không quan tâm đúng mức đến sự thay đổi thị hiếu về các loại hàng hóa phục vụ cho nhóm khách hàng sành điệu...

Người ta đã tổng kết được rằng, các nhân tố then chốt thành công ở những ngành khác nhau nằm ở những chức năng, những "khu vực" khác nhau.

Ví dụ:

-Với ngành luyện kim thì nhân tố then chốt quyết định thành công là quy mô của tổ hợp dây chuyền.

-Với ngành sản xuất hóa chất như xút, bột ngọt, linh kiện bán dẫn thì công nghệ là nhân tố then chốt.

-Ngành nước giải khát, bia...thì mạng lưới phân phối là then chốt.

-Ngành thang máy thì dịch vụ là then chốt.

-Ngành chế tạo máy bay thì thiết kế là khâu then chốt.

Giải thích cho thực tế trên, hãy hình dung một hậu quả nghiêm trọng như thế nào nếu có một số người bị kẹt trong thang máy một vài giờ? Do đó, một doanh nghiệp muốn tham gia vào ngành sản xuất thang máy buộc phải duy trì một mạng lưới dịch vụ rất tốn kém để có thể sửa chữa, khắc phục nhanh chóng nhất những sự cố thang máy như vừa kể trên. Nếu không có sự đảm bảo như thế thì không ai dám sử dụng thang máy của doanh nghiệp đó.

Những phân tích trên cho thấy chiến lược chung của doanh nghiệp không nhất thiết phải bao quát tất cả các giai đoạn trong quá trình hoạt động, cũng không nhất thiết phải giải quyết thật tốt mọi chức năng mà doanh nghiệp phải có, cũng không đòi hỏi doanh nghiệp phải bao quát toàn bộ thị trường với sự quan tâm đầy đủ như nhau. Nếu như doanh nghiệp có tham vọng muốn đạt được ưu thế ở tất cả mọi khâu, mọi chức năng, mọi thị trường thì dù nguồn lực của doanh nghiệp có lớn đến đâu cũng không thể kham nổi.

Con đường hiệu quả nhất để nhanh chóng đi đến thành công lớn là biết tập trung nguồn lực, đầu tư vào một chức năng, một khâu, một lĩnh vực, một phân

đoạn thị trường...then chốt đề nhanh chóng vươn lên chiếm lĩnh vị thế hàng đầu ở lĩnh vực, chức năng, thị trường ... (tạm gọi là “khu vực”) đó. Tiếp đó, doanh nghiệp sẽ lợi dụng lợi nhuận thu được từ lợi thế ban đầu đó mang lại mà đầu tư lớn tiếp theo cho một “khu vực” then chốt kế tiếp (theo thứ tự sắp xếp ưu tiên), cứ thế mãi, dần dần sẽ tiếp tục vươn lên dẫn đầu thị trường ở các “khu vực” tiếp đó...

## **2-Tận dụng ưu thế tương đối:**

Giữa các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau trong cùng một ngành hay cùng một loại hình kinh doanh, nhiều khi doanh nghiệp của mình không hề có tiềm lực gì mạnh hơn: Các đối thủ cạnh tranh với nhau đều ngang sức, ngang tài trong việc tập trung đầu tư vào nhân tố then chốt. thì doanh nghiệp vẫn có thể thành công hơn bằng cách khai thác những ưu thế tương đối trong những hoàn cảnh và thời gian cụ thể. Con đường này có thể được thực hiện bằng cách:

-Khai thác công nghệ, mạng lưới tiêu thụ có hiệu quả của những sản phẩm trực tiếp cạnh tranh với các đối thủ.

Ví dụ:

Doanh nghiệp so sánh sản phẩm của mình với sản phẩm của đối thủ để phát hiện ra những khác biệt có thể giành được ưu thế tương đối như: giá thành, chất lượng sản phẩm, tính chất độc đáo của sản phẩm, nhãn hiệu, biểu tượng...

-Khai thác những khác biệt trong cơ cấu tài sản giữa doanh nghiệp và các đối thủ gồm tài sản lưu động, các khoản đầu tư mua cổ phiếu của các công ty khác, tài sản cố định, tài sản vô hình.

Ví dụ : Sự khác biệt về cơ cấu đầu tư của một doanh nghiệp kinh doanh đa dạng hóa có thể làm xuất hiện lợi thế nhờ những điều kiện khách quan, nhưng doanh nghiệp có thể lợi dụng để khai thác lợi thế đó trong một khoảng thời gian nhất định.

### **3-Con đường sáng tạo tiến công:**

Có khi doanh nghiệp phải đi theo một con đường hoàn toàn khác thường, không giống ai, bản thân doanh nghiệp cũng chưa bao giờ làm như thế, cũng không theo sách vở...nhưng lại có thể làm triệt tiêu được lợi thế cạnh tranh mà đối thủ đã tạo ra được.

Đây là con đường mới, con đường của sự năng động sáng tạo, không chịu chấp nhận cái đã có, tương chừng như là bất di bất dịch, tương chừng như đó là sự sắp đặt đương nhiên của luật chơi trong kinh doanh...Nhưng, trong trường hợp này, nhà chiến lược dám thách thức, xét lại những tập tục kinh doanh vốn đã hình thành từ lâu, được mặc nhiên thừa nhận ở mọi nơi mọi lúc, ở đây nhà chiến lược muốn tự mình làm thay đổi luật chơi, làm đảo lộn hiện trạng, nhờ đó mà vị thế chiến lược của doanh nghiệp được cải thiện, doanh nghiệp có thể giành lại ưu thế trong cạnh tranh.

Để mở ra một cánh cửa mới, phải đặt ra câu hỏi “TẠI SAO” cho những gì đang tồn tại trước mắt nhà

chiến lược. Mọi sự thay đổi sẽ có thể có nếu trả lời được các câu hỏi tương chừng như ngớ ngẩn: “TẠI SAO PHẢI LÀM NHƯ THẾ”? Trả lời được câu hỏi như thế, những cải tiến cơ bản, sâu rộng sẽ hé mở dần cánh cửa đột phá để doanh nghiệp thoát khỏi tình trạng bế tắc khó khăn kéo dài từ trước đến nay.

Người ta thấy rằng hầu như các phát minh sáng giá trong quản trị đều bắt nguồn từ những câu hỏi “TẠI SAO PHẢI LÀM NHƯ THẾ?”, “CÓ THỂ LÀM KHÁC ĐI ĐƯỢC KHÔNG?”

Rõ ràng đây là con đường sáng tạo, với ý chí tấn công mới có thể thực hiện được.

#### **4-Khai thác các mức độ tự do chiến lược:**

Trong trường hợp cuộc cạnh tranh ở một ngành công nghiệp hay một loại hình kinh doanh nào đó diễn ra rất gay gắt, doanh nghiệp vẫn có thể thành công nếu biết phát huy khả năng sáng tạo và mạnh dạn đổi mới.

Sự đổi mới này có thể là mở ra thị trường mới, hay triển khai sản phẩm mới. Cả hai hướng này đều liên quan đến việc khai thác các thị trường bằng những biện pháp rất có hiệu lực trong những lĩnh vực đặc biệt mà các đối thủ cạnh tranh chưa hề len chân đến.

Thông thường, một doanh nghiệp không thể cùng một lúc đầu tư để cải tiến tất cả các khâu hoạt động liên quan đến công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi vì nguồn lực (thời gian, tiền bạc, sự quan tâm của ban lãnh đạo...) bao giờ cũng chỉ có hạn, nên

một kế hoạch cải tiến mang tính chiến lược phải được xây dựng trong khuôn khổ những nguồn lực hạn chế. Như vậy, phải chọn một hướng đi hợp lý nhất trong những hướng đi có thể có cùng lúc, mang tính chiến lược. Việc chọn đúng một hướng đi nào đó là rất quan trọng.

Phần trên chúng ta đã tìm ra những nhân tố then chốt cho thành công, thì ở đây chúng ta lại chỉ chọn một khả năng hành động chiến lược mang lại hiệu quả cao nhất mà thôi vì khả năng nguồn lực không cho phép nhà chiến lược cùng một lúc triển khai nhiều hành động chiến lược trên các hướng khác nhau.

Như vậy, nhà chiến lược đã chọn 1 trong các mức độ tự do chiến lược để hành động. Cụm từ “các mức độ tự do chiến lược” dùng để chỉ các trục, theo đó một chiến lược có thể được vạch ra.

Mục đích của việc đánh giá và lựa chọn các mức độ tự do chiến lược là nhằm tránh lãng phí tiền của và thời gian nếu như không xác định được một hướng đầu tư tốt nhất.

Khi nói đến lựa chọn mức độ tự do chiến lược người ta còn đưa ra một khái niệm mới là **chức năng mục tiêu**.

Chức năng mục tiêu của một người hay của một chủ thể nào đó là giá trị hoặc biến số cần phải được tối đa hóa khi tiến hành các hoạt động có liên quan đến lợi ích kinh tế.

Bởi vậy, chức năng mục tiêu của nhà đầu tư là tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư, còn chức năng mục

tiêu của khách hàng là sự thỏa mãn mà họ nhận được trong món hàng mà họ mua.

Chính **chức năng mục tiêu** là điểm xuất phát, là động lực, là tiêu chuẩn, của phương pháp tư duy chiến lược này. Nghĩa là khi tìm một hướng tự do chiến lược, nhà chiến lược phải coi việc làm tối đa hóa chức năng mục tiêu của khách hàng và nhà đầu tư là điều kiện ràng buộc để ra quyết định.

Nghiên cứu dọc theo các trục tự do chiến lược, ở những điểm khác nhau trên đó người ta có thể dự tính được chi phí và kết quả thực hiện các cải tiến. Quan hệ giữa kết quả và chi phí theo quy luật hình chữ S: Đoạn đầu, kết quả tăng chậm, đoạn giữa kết quả tăng nhanh, đoạn cuối kết quả ngừng tăng. Đó là quy luật "**thu hẹp lợi nhuận**" mà chúng ta đã biết. Nhà chiến lược phải chọn được điểm tối ưu trên trục đó. Khi đó điều kiện ràng buộc "tối đa hóa chức năng mục tiêu của nhà đầu tư và khách hàng" tự nó sẽ được thỏa mãn.

Dương nhiên, trong trường hợp doanh nghiệp có dồi dào nguồn lực, nếu tiếp tục đầu tư thêm quá mức giới hạn kinh tế cần thiết vào một hướng đó, sẽ dẫn đến thua lỗ mà thôi. Vì trên đồ thị hình chữ S nhà đầu tư đã đầu tư vào vùng không hiệu quả. Tốt hơn, doanh nghiệp có thể cùng lúc đầu tư vào nhiều hướng, nghĩa là triển khai chiến lược theo nhiều hướng tự do chiến lược khác nhau chứ không bị hạn chế theo một hướng duy nhất. Người ta gọi việc làm đó là thực thi chiến lược nhiều chiều.

## IV-NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Để hình thành được một chiến lược kinh doanh tốt nhất cho doanh nghiệp, ngoài việc phải tuân thủ đúng quy trình hoạch định như cho bất cứ một loại kế hoạch nào thì nhà chiến lược phải hết sức quan tâm đến *bộ ba chiến lược*, hay nói cách khác phải căn cứ vào *bộ ba chiến lược* này để hình thành chiến lược cho doanh nghiệp. Bộ ba chiến lược đó là:

-Bản thân doanh nghiệp.

-Khách hàng.

-Đối thủ cạnh tranh.

Mỗi đối tượng đó là một thực thể hoạt động, theo đuổi những quyền lợi và mục đích của riêng họ. Hoạt động của các thực thể đó ảnh hưởng một cách trực tiếp và rất mạnh mẽ đến công việc kinh doanh của doanh nghiệp.

Khi quan tâm đến bộ ba chiến lược, thì nhiệm vụ của nhà chiến lược là phải làm sao cho doanh nghiệp phải hoạt động tốt hơn, đem sức mạnh của doanh nghiệp phục vụ tốt và chính xác hơn nhu cầu của một thị trường đã được xác định trước, tương xứng với cuộc cạnh tranh.

Sự phù hợp tích cực giữa mục tiêu của doanh nghiệp và nhu cầu của khách hàng ( thị trường ) là rất cần thiết để đảm bảo cho mối quan hệ tốt đẹp lâu dài giữa hai bên và sự tồn tại bền vững của doanh nghiệp trên thị trường.

Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ là tương đối. Nếu các đối thủ cạnh tranh có khả năng tạo ra được một sự phù hợp tốt hơn thì doanh nghiệp sẽ bị giảm sức cạnh tranh ngay.

Nhưng, nếu cách tiếp cận khách hàng của các doanh nghiệp đều giống nhau thì khách hàng không thể phân biệt ai với ai để lựa chọn, nghĩa là khách hàng không cần và cũng không thể lựa chọn nữa. Khi đó các doanh nghiệp muốn lôi kéo khách hàng không còn con đường nào khác là khởi động một cuộc chiến tranh về giá, điều đó chỉ mang lại lợi ích ngắn hạn cho khách hàng nhưng lại làm cho các doanh nghiệp đều thiệt hại.

Cho nên, một chiến lược được coi là thành công phải thiết lập được mức độ phù hợp tốt hơn với nhu cầu của khách hàng so với những gì mà các đối thủ cạnh tranh có thể đưa ra. Nói một cách khác, nhà chiến lược phải đưa ra biện pháp gì để doanh nghiệp có thể tạo ra được sự phân biệt tích cực so với các đối thủ cạnh tranh do biết sử dụng sức mạnh tương đối của mình để làm thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Từ những phân tích trên cho thấy, để hình thành chiến lược kinh doanh phải dựa trên ba căn cứ sau đây:

### **1-Căn cứ vào khách hàng:**

Trong nền kinh tế thị trường không thể có một thị trường sản phẩm đồng nhất. Bởi vì tuy có những

nhu cầu sử dụng cùng một loại sản phẩm, có cùng chức năng cơ bản như nhau, nhưng mỗi nhóm khách hàng khác nhau lại muốn tìm mua những sản phẩm, dịch vụ có khác nhau chút ít, tuy chỉ khác nhau về những chức năng phụ thêm nhưng họ lại rất coi trọng và có khi người ta chấp nhận trả một khoản tiền lớn để có được nó.

Trong khi đó, một doanh nghiệp không thể nào có thể tiếp cận được mọi nhóm khách hàng với hiệu quả như nhau, cho nên doanh nghiệp cần phải tìm cho mình nhóm khách hàng nào dễ tiếp cận, có hiệu quả, còn với nhóm khách hàng nào khó tiếp cận, không hiệu quả thì doanh nghiệp không nên theo đuổi.

Để giải quyết vấn đề này, doanh nghiệp cần phải phân đoạn thị trường thành những nhóm khách hàng và chọn một vài nhóm khách hàng trong toàn bộ thị trường đó, ở đó doanh nghiệp có thể tiếp cận được một cách hiệu quả để tập trung nguồn lực đáp ứng nhu cầu của họ tốt nhất. Nếu biết rõ đặc điểm của nhóm khách hàng này, doanh nghiệp có khả năng thiết lập được sự phân biệt tích cực.

Phục vụ mục đích trên đây, về cơ bản người ta có 2 cách phân chia thị trường như sau:

### **a-Phân chia thị trường theo sở thích riêng của khách hàng:**

Những khách hàng khác nhau khi sử dụng cùng một loại sản phẩm lại theo đuổi những mục đích riêng theo sở thích của mình rất khác nhau.

Ví dụ: Khách hàng uống cà phê có thể chia ra làm nhiều loại như:

-Một số người uống cà phê để tỉnh táo, thư giãn là thói quen hàng ngày.

-Một số người uống cà phê để giao tiếp, thưởng thức âm nhạc.

~...

Kết quả của việc phân chia thị trường như thế, chúng ta có một số nhóm khách hàng. Vấn đề cần giải quyết là những nhóm khách hàng đó có đủ lớn để cho doanh nghiệp hay đôi thủ cạnh tranh đưa ra được các hàng hóa, dịch vụ khác nhau để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của họ không?

Quy mô của nhóm khách hàng có liên quan đến giá cả sản phẩm và dịch vụ mà họ nhận được. Nếu phân chia nhóm khách hàng quá nhỏ, thì khách hàng phải trả giá rất cao để được thỏa mãn nhu cầu khẩn cấp của họ. Nhưng nếu để quy mô nhóm khách hàng quá lớn thì sẽ có nhiều khách hàng không được thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu riêng của họ, nhưng giá cả lại thấp.

Điều này giải thích tại sao việc hiểu được những yêu cầu riêng rất tinh tế của những nhóm nhỏ khách hàng lại rất quan trọng. Đối với nhóm khách hàng sành điệu, nhiều tiền nếu yêu cầu khẩn cấp của họ được đáp ứng thì họ không ngại giá cao. Ngược lại, chỉ riêng giá thôi lại rất quan trọng đối với những khách hàng bình dân.

Sự thỏa mãn mà khách hàng cảm nhận được trong sản phẩm hay dịch vụ mà họ mua được có thể

trái rộng từ những thuộc tính vô hình như sự hào phóng, sang trọng, xa hoa...đến những thuộc tính hữu hình như khả năng hoạt động, độ bền, sẵn có phụ tùng thay thế, tiện lợi trong việc mua đi bán lại...

Do giá trị mà khách hàng cảm nhận được khác nhau nhiều, nên việc phân tích cẩn thận nhu cầu và những mong muốn riêng của họ sẽ giúp cho nhà chiến lược quyết định được phương án phân chia thị trường một cách có hiệu quả về mặt chiến lược.

### **b-Phân chia thị trường theo khả năng đáp ứng của doanh nghiệp:**

Cách phân chia thị trường này xuất phát từ hoàn cảnh của doanh nghiệp. Hay nói rõ hơn, khả năng đáp ứng cho thị trường của doanh nghiệp sẽ là căn cứ để phân chia thị trường.

Giả sử chúng ta đã chọn được một nhóm khách hàng có nhu cầu và sở thích riêng rất phù hợp với ưu thế của doanh nghiệp. Nhưng nguồn lực của doanh nghiệp chỉ có hạn, không thể nào bao quát hết toàn bộ nhóm khách hàng này.

Cách phân chia này thường xuất hiện sau khi đã nghiên cứu so sánh chi phí marketing với khả năng bao quát thị trường của doanh nghiệp.

Những chi phí Marketing phụ thuộc nhiều yếu tố, nhưng khoảng cách không gian có ảnh hưởng lớn nhất, tiếp đó là tốc độ và chiều sâu mà doanh nghiệp muốn thâm nhập vào nhóm khách hàng mục tiêu đó.

Lợi nhuận đem lại nhờ tăng chi phí marketing đến một giai đoạn nào đó sẽ dừng lại và giảm xuống.

Bởi vậy nhà chiến lược phải tối ưu hóa quy mô bao quát thị trường theo địa lí hoặc theo kênh tiêu thụ làm cho doanh nghiệp có lợi thế hơn so với các đối thủ cạnh tranh về chi phí marketing.

Kết quả của hai cách phân chia thị trường như trên sẽ cho ta ma trận chiến lược thị trường sau đây:

Phân chia theo nhóm khách hàng	V					
	IV					
	III		xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	
	II	xxxxxx	@@@	@@@	@@@	xxxxxx
	I					
		A	B	C	D	E

Phân chia theo khả năng doanh nghiệp

**Ghi chú:**

xxxxx Phân đoạn thị trường hiện doanh nghiệp có thể tham gia nhưng không có hiệu quả.

@@@ Phân đoạn thị trường doanh nghiệp có khả năng đạt tới sự phân biệt tích cực ( có hiệu quả ).

Trên ma trận đó, nhà chiến lược phải chọn cho doanh nghiệp các phân đoạn thị trường mà ở đó doanh nghiệp có thể tạo ra được sự phân biệt tích cực nhằm thu hút khách hàng, có thể cạnh tranh vững chắc và hiệu quả cao.

**c-Phân chia lại thị trường:**

Trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh thường có cách phân chia thị trường giống nhau. Do đó, sau một khoảng thời gian, hiệu quả của việc phân chia thị trường ban đầu sẽ bị giảm dần. Trước tình hình đó,

cần chọn một nhóm nhỏ khách hàng chủ chốt trong nhóm khách hàng mà doanh nghiệp đang phục vụ, để nghiên cứu lại xem nhóm nhỏ khách hàng này thực sự đang tìm kiếm cái gì đặc biệt khác, doanh nghiệp có thể đáp ứng những nhu cầu khát khe nhất của nhóm nhỏ khách hàng chủ yếu này không? Nếu làm được, hy vọng một cơ hội mới được mở ra. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể phát triển được thế chiến lược mới trên thị trường. Làm như trên cũng được coi là một cách phân chia lại thị trường.

#### **d-Phải theo sát sự thay đổi:**

Nhu cầu và mong muốn của khách hàng thường xuyên thay đổi, Cho nên nhà chiến lược phải theo sát những thay đổi đó. Thường những nguyên nhân sau đây sẽ làm thay đổi nhu cầu và mong muốn của khách hàng:

-Xu thế sử dụng hàng hóa thay đổi: Mục đích sử dụng và xu thế tiêu dùng thay đổi theo thời gian buộc doanh nghiệp phải nghiên cứu để đưa ra những sản phẩm, dịch vụ mới. Ví dụ thói quen uống nước chè của người Việt sẽ được thay bằng trà lưu uống nước khoáng hay các loại nước đóng chai khác, trong lúc đó thói quen uống cà phê ở các nước châu Âu lại dần được chuyển sang uống nước chè do những tác dụng có lợi cho sức khỏe là điều người ta ngày càng quan tâm nhiều hơn.

-Những thay đổi trong cơ cấu khách hàng: Trong thực tế, những nguyên nhân kinh tế và xã hội làm cho cơ cấu dân cư thay đổi về thành phần, tầng

lớp, nghề nghiệp và phân bố dân cư. Thu nhập của các tầng lớp dân cư thay đổi cũng ảnh hưởng đến việc phân bổ nguồn lực và nhu cầu của thị trường. Những điều đó sẽ làm thay đổi cơ cấu khách hàng.

Tóm lại, dựa vào khách hàng, theo sát yêu cầu và ước muốn của khách hàng là cơ sở của mọi chiến lược. Nếu doanh nghiệp không xem xét một cách khách quan và nghiêm túc những nhu cầu thực chất của khách hàng theo thời gian thì không thể nào đứng vững và phát triển được công việc kinh doanh của mình. Có thể khẳng định rằng, mối quan tâm trước hết của doanh nghiệp phải là quyền lợi của khách hàng chứ không phải là quyền lợi của doanh nghiệp hay của ai khác

## **2-Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp:**

Căn cứ vào chính bản thân doanh nghiệp nhằm sử dụng tối đa sức mạnh của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong những chức năng có tầm quan trọng đối với thành công trong ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động. Để thực hiện được ý đồ trên doanh nghiệp phải:

### ***a-Phải xác định được chức năng then chốt:***

Khi đã phân tích và hiểu được nhu cầu và mong muốn của khách hàng rồi, chiến lược của công ty là phải làm cách nào đó để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng mà chi phí lại tiết kiệm nhất. Sau một thời gian, đối thủ cạnh tranh sẽ phát hiện ra chiến lược của công ty và bắt chước làm theo. Nếu vậy thì cách duy

nhất mà doanh nghiệp phải làm để tồn tại và phát triển vững chắc là phải mạnh hơn đối thủ cạnh tranh trong một hoặc một số chức năng then chốt. Những chức năng này chẳng những khác nhau giữa các ngành mà còn khác nhau tùy theo mục tiêu chiến lược.

Xác định được chức năng then chốt và duy trì sức mạnh của công ty trên chức năng đó so với đối thủ cạnh tranh là vấn đề sống còn trong việc giành lợi thế cho cạnh tranh và hoạt động sinh lợi trên thị trường.

Chức năng then chốt cũng sẽ thay đổi theo thời gian. Trong một số ngành công nghiệp chức năng then chốt thay đổi rất mau lẹ. Ví dụ như trong ngành điện tử bán dẫn, doanh nghiệp nào có khả năng theo sát những thay đổi này thì sẽ thành công lớn.

#### ***b-Chiến lược dựa vào chức năng:***

Chiến lược dựa vào chức năng có mục tiêu rõ ràng là củng cố, cải tiến các hoạt động chức năng quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp trong giai đoạn đó: Các chức năng đó có thể là sản xuất, thiết kế, bán hàng,..Chức năng then chốt này phải được giao cho một phòng hoặc một bộ phận đặc biệt chăm sóc.

Khi thực hiện chiến lược chức năng có thể phải kéo theo sự thay đổi tổ chức, và chi phí cho loại chiến lược này cũng chỉ là chi phí cố định.

### ***c-Nâng cao hiệu quả chi phí cho các chức năng:***

Khi đã đầu tư cho một chức năng nào đó là phải chi phí thêm nhiều vào chức năng đó. Để cho chi phí đó có hiệu quả có thể làm theo ba cách sau đây:

Chi phí chức năng là chi phí cố định. Muốn tiết kiệm chi phí này phải chi tiêu một cách hợp lý nhất .

Phải xác định khối lượng hàng hóa dịch vụ tiêu thụ được đủ lớn để bù đắp ít nhất đủ cho chi phí chức năng tăng thêm ( vượt qua điểm hòa vốn ).

Một công ty lớn chỉ cần tổ chức một bộ phận chức năng quan trọng này để phục vụ chung cho các đơn vị thành viên, để cùng chia sẻ nguồn lực và tập trung được sức mạnh của chức năng then chốt.

### **3-Căn cứ vào đối thủ cạnh tranh:**

Trong thực tế, nhà chiến lược cần phân tích về hiệu quả của chi phí đầu tư cho một chức năng trong việc tạo ra ưu thế so với các đối thủ. Để phân tích lựa chọn quyết định cần phải căn cứ vào các đối thủ cạnh tranh. Từ đó:

#### ***a-Đưa ra các khả năng có thể làm phân biệt được giữa doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh:***

Đưa ra các khả năng có thể làm phân biệt được giữa doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh trong các chức năng cơ bản từ mua sắm, thiết kế kỹ thuật, thiết kế mỹ thuật, marketing, đến dịch vụ bán hàng.

Bất cứ sự phân biệt tích cực nào giữa doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh đều phải được phản

ánh ít nhất ở một trong ba yếu tố hình thành nên lợi nhuận là: chi phí, giá cả, khối lượng hàng hóa (dịch vụ) tiêu thụ được.

***b-Xem xét hiện tượng rò rỉ khách hàng:***

Các doanh nghiệp có thể bị mất dần khách hàng, người ta gọi đó là sự rò rỉ khách hàng. Sở dĩ có hiện tượng đó là vì các đối thủ cạnh tranh đã tạo ra được sự khác biệt tốt hơn, tích cực hơn so với doanh nghiệp, nhờ đó họ kéo được khách hàng của doanh nghiệp, khách hàng của doanh nghiệp sẽ dần từ bỏ doanh nghiệp để đến với các đối thủ đó.

Nhà chiến lược cần phải tìm ra nguyên nhân làm rò rỉ khách hàng, tìm cách khắc phục để chấm dứt tình trạng rò rỉ khách hàng bằng cách tạo ra được sự phù hợp, sự phân biệt tích cực mới để lôi kéo khách hàng trở lại.

***c-Khai thác những ưu thế hữu hình:***

Những ưu thế của doanh nghiệp có được trên mọi lĩnh vực như hệ thống phân phối, khả năng tài chính, trang thiết bị hiện đại,...đều có thể khai thác được để giành được ưu thế chiến lược.

***d-Lợi dụng sự khác biệt về cơ cấu lợi nhuận và chi phí có lợi cho mình ở một thời điểm nhất định nào đó:***

Trong trường hợp này, doanh nghiệp không cần quan tâm đến khách hàng.

Điều này có thể xảy ra khi hai công ty cùng kinh doanh trong một ngành nhưng do ưu thế đầu tư

vào những cấp độ khác nhau trong ngành giữa hai công ty sẽ gợi ý cho công ty có thể giảm giá bán ở khâu có lợi nhuận cao nhưng đầu tư nhiều để loại bỏ đối thủ, sau đó sẽ tăng giá lại.

Cũng có thể gặp trường hợp do cơ cấu chi phí khác nhau thì doanh nghiệp chỉ kinh doanh ở một cấp độ trong ngành có thể giảm giá để gây khó khăn cho doanh nghiệp đã đầu tư kinh doanh ở nhiều cấp độ trong ngành đó.

Phần còn lại của vấn đề căn cứ vào bộ ba chiến lược để vạch ra chiến lược kinh doanh cũng cần lưu ý với các nhà chiến lược rằng: Khi tương quan lực lượng giữa doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh quá chênh lệch (nghĩa là thế chiến lược của doanh nghiệp quá yếu so với đối thủ cạnh tranh) thì doanh nghiệp phải có phương pháp uyển chuyển, khôn khéo trong cạnh tranh, không nên đối đầu trực diện với các "ông lớn" đó. Ví dụ: Các công ty nhỏ không thể bỏ ra rất nhiều tiền để thi thố các pha quảng cáo ồn ào trên các phương tiện thông tin nghe nhìn được, vì với chi phí cố định khổng lồ này sẽ làm cho giá thành đơn vị sản phẩm tăng lên nhiều, không thể hình thành được giá cạnh tranh.

Nhưng nếu công ty nhỏ này chỉ bỏ thêm một ít chi phí đều cho mỗi sản phẩm làm tiền thưởng hay giảm giá cho mỗi sản phẩm hoặc làm cho sản phẩm hấp dẫn, tinh xảo hơn, dễ cảm tình hơn thì có nhiều cơ may sản phẩm sẽ được nhiều người biết hơn, tiêu thụ được nhiều hơn.

### CHƯƠNG III

## NHỮNG CHIẾN LƯỢC CHỦ YẾU Ở CẤP DOANH NGHIỆP

Trong chương này, khái niệm doanh nghiệp được dùng để chỉ mọi doanh nghiệp thuộc nhiều hình thức sở hữu khác nhau có quy mô bất kỳ nhưng đó phải là những đơn vị có đủ mọi quyền tự chủ về hành chính, kinh tế, có tư cách pháp nhân có quyền đưa ra mọi quyết định quan trọng nhất trong các hoạt động kinh doanh của mình trong khuôn khổ pháp luật.

Có như vậy ban lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp mới có quyền đưa ra các quyết định đầu tư có liên quan đến các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đưa đến sự thay đổi có tính chiến lược là:

-Các quyết định có liên quan đến sản phẩm, dịch vụ.

-Các quyết định có liên quan đến thị trường mà doanh nghiệp tham gia.

-Các quyết định lựa chọn ngành kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ tham gia.

-Quyết định sẽ đứng chân ở một hay nhiều cấp độ hoạt động trong ngành kinh doanh đó.

Quyết định về công nghệ mà doanh nghiệp sẽ sử dụng.

Các chiến lược chủ yếu ở cấp doanh nghiệp sẽ được trình bày trong chương này là kết quả đúc kết, phân loại của nhiều nhà nghiên cứu về các chiến lược

cơ bản mà các doanh nghiệp khác nhau đã áp dụng trong thực tiễn.

Những loại chiến lược cơ bản này vừa thích hợp với những công ty kinh doanh nhiều ngành nghề, nhiều loại sản phẩm dịch vụ, vừa thích hợp với những công ty, xí nghiệp (doanh nghiệp) chỉ tham gia một ngành hay sản phẩm dịch vụ.

Dù các doanh nghiệp chỉ tham gia kinh doanh trong một ngành, một loại sản phẩm dịch vụ cũng cần phải quan tâm đầy đủ đến các vấn đề sẽ được trình bày, đương nhiên sự quan tâm đó có giới hạn hẹp hơn, có chọn lọc hơn. Các chiến lược chủ yếu có thể được thực hiện bởi nhiều phương án khác nhau của chương trình hành động nhằm hiện thực hóa nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Tùy theo mục tiêu tăng trưởng nhanh hay tăng trưởng ổn định, tăng trưởng ổn định hay tạm thời suy giảm mà quyết định theo đuổi một chiến lược nào trong các loại chiến lược chủ yếu được giới thiệu trong chương này.

Cần lưu ý rằng, từ các chiến lược cơ bản được đúc kết này, nhà chiến lược phải vận dụng một cách linh hoạt để tìm được nhiều phương án phù hợp với những đặc điểm bên trong và hoàn cảnh bên ngoài, từ đó mới có thể chọn được phương án hành động hợp lý nhất để tiếp cận mục tiêu chiến lược.

Các chiến lược chủ yếu (cơ bản) khác nhau được phân biệt thông qua sự thay đổi một hoặc một số yếu tố theo bảng sau đây:

Sản xuất và tiêu thụ trên thị trường

## BẢNG THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC

Một chiến lược mới hình thành khi có sự thay đổi một hoặc một số trong 5 yếu tố trong bảng dưới đây thay đổi từ “hiện có” chuyển sang “mới”.

SẢN PHẨM (DỊCH VỤ)	THỊ TRƯỜNG	NGÀNH	CẤP ĐỘ NGÀNH	CÔNG NGHỆ
Hiện có Hoặc mới	Hiện có hoặc mới	Hiện có Hoặc mới	Hiện có Hoặc mới	Hiện có Hoặc mới

### I-CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP TRUNG

Chiến lược tăng trưởng tập trung còn được gọi là chiến lược phát triển chuyên sâu. Bởi vì khi theo đuổi chiến lược này, doanh nghiệp phải nỗ lực khai thác mọi cơ hội có được trên chính thị trường hiện có và các sản phẩm đang sản xuất và tiêu thụ trên thị trường bằng cách thực hiện tốt hơn những công việc mà họ đang làm, cụ thể là phải phát triển trên cơ sở chuyên môn hóa hơn để tăng cường doanh số, phát triển thị phần, thu thêm lợi nhuận trên chính các thị trường hoặc sản phẩm hiện có, hoặc chỉ thay đổi sản phẩm hay thị trường mà không hề tác động đến ngành, cấp độ ngành và công nghệ hiện có.

Chiến lược tăng trưởng tập trung được thể hiện cụ thể hơn trong 3 chiến lược sau:

## **1-Chiến lược thâm nhập thị trường:**

Chiến lược này không thay đổi bất cứ yếu tố nào, nghĩa là tất cả đều ở trạng thái hiện có, mà chỉ phân đầu làm tăng thị phần của các sản phẩm hay dịch vụ đang có trên các thị trường hiện có bằng những nỗ lực hoạt động tiếp thị mạnh mẽ, tốt hơn. Chiến lược này có thể được sử dụng như một chiến lược độc lập hoặc có thể kết hợp với các chiến lược khác.

*a-Các biện pháp cụ thể để thực hiện chiến lược này là:*

- Tăng số lượng nhân viên bán hàng và các nỗ lực bán hàng.
- Tăng cường quảng cáo, tuyên truyền.
- Tăng cường các hoạt động khuyến mại.

*b-Mục đích phải đạt được là:*

- Làm tăng thêm khách hàng mới.
- Số lượng hàng hóa dịch vụ mà khách hàng mua mỗi lần phải nhiều hơn.
- Giữ cho số khách hàng hiện có phải thường xuyên đến với doanh nghiệp hơn.

*c-Chiến lược thâm nhập thị trường sẽ được áp dụng có hiệu quả trong những tình huống sau:*

- Khi thị trường hiện tại chưa bị bão hòa với những sản phẩm dịch vụ hiện có của doanh nghiệp.
- Khi tốc độ tăng trưởng nhu cầu về những sản phẩm, dịch vụ này tăng cao.

- Khi thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính bị sút giảm nhưng doanh số của toàn ngành vẫn tăng.
- Khi tốc độ tăng doanh số của doanh nghiệp tăng nhanh hơn tốc độ tăng chi phí marketing.
- Khi những tiết kiệm trong hoạt động chuyên môn hóa tạo cho doanh nghiệp những ưu thế trong cạnh tranh.

## **2-Chiến lược phát triển thị trường:**

### ***a-Biện pháp để thực hiện chiến lược:***

Chiến lược này tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách đưa sản phẩm và dịch vụ hiện có của doanh nghiệp tham gia vào một thị trường mới, ở đó doanh nghiệp có thể tiêu thụ được sản phẩm, cạnh tranh ít gay gắt hơn, trong khi đó cạnh tranh ở thị trường hiện tại của doanh nghiệp quá gay gắt và sản phẩm của doanh nghiệp đã đến thời kỳ bão hòa.

### ***b-Mục đích của chiến lược này là:***

Tăng cường doanh số, sử dụng hết khả năng sản xuất hiện có của doanh nghiệp, thu thêm lợi nhuận và tìm kiếm cơ hội phát triển quy mô.

***c-Chiến lược này được sử dụng có hiệu quả trong những tình huống sau:***

- Khi các kênh phân phối trên thị trường mới đã được thiết lập, sẵn sàng hoạt động và có độ tin cậy cao, có chất lượng tốt lại ít tốn kém.

- Khi đang còn những thị trường mới chưa bão hòa đối với những sản phẩm của doanh nghiệp.
- Khi doanh nghiệp còn thừa khả năng sản xuất những sản phẩm hiện có.
- Khi doanh nghiệp có đủ vốn và nhân lực để quản lý các hoạt động trên thị trường mới.
- Khi công ty đã từng thành công trong các hoạt động mở rộng thị trường trước đây.

### **3-Chiến lược phát triển sản phẩm:**

#### ***a-Biện pháp để thực hiện chiến lược:***

Chiến lược này tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển các sản phẩm mới hoặc sửa đổi, cải tiến các sản phẩm dịch vụ hiện có của doanh nghiệp để tiêu thụ ngay trên thị trường hiện tại.

Các sản phẩm mới này có thể do doanh nghiệp tự triển khai sản xuất hoặc mua, sát nhập từ các cơ sở bên ngoài. Do đó chiến lược phát triển sản phẩm đòi hỏi phải chi phí lớn cho chức năng nghiên cứu và phát triển.

b-Chiến lược này được sử dụng có hiệu quả trong những tình huống sau:

- Khi doanh nghiệp có những sản phẩm đang ở giai đoạn bão hòa, và doanh nghiệp đã từng thành công trong các ý tưởng cải tiến sản phẩm để thu hút khách hàng.
- Khi doanh nghiệp có khả năng rất mạnh về chức năng nghiên cứu và phát triển.

- Khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra thị trường những sản phẩm có chất lượng tốt hơn và bán với giá cạnh tranh.
- Khi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành có sự phát triển công nghệ rất nhanh (ví dụ như ngành điện tử tin học...).

### **Những điều cần biết thêm khi sử dụng chiến lược tăng trưởng tập trung:**

Lợi thế của chiến lược tăng trưởng tập trung là tập trung được nguồn lực của doanh nghiệp vào các hoạt động sở trường của mình để khai thác những điểm mạnh, phát triển quy mô trên nguyên tắc chuyên môn hóa tuyệt đối. Do đó chiến lược này rất có hiệu quả và cải thiện được vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp về các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường hiện có.

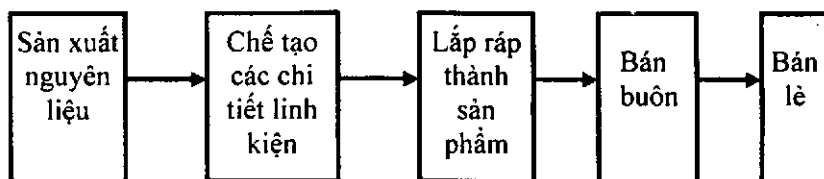
Tuy nhiên nếu sử dụng một cách đơn độc chiến lược này thì chưa tận dụng hết các cơ hội để phát triển toàn diện nếu như doanh nghiệp còn nhiều nguồn lực về tài chính và nhân lực.

## **II-CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN HỘI NHẬP**

Các doanh nghiệp đang hoạt động trong các ngành kinh tế mạnh, nhưng bản thân doanh nghiệp nhận thấy rằng con đường phát triển theo chiến lược tăng trưởng tập trung khó khăn ( có thể vì thị trường đã bão hòa hay cạnh tranh quá gay gắt...) thì có thể phát triển bằng con đường hội nhập. Các chiến lược

phát triển hội nhập (liên kết) sẽ giúp cho doanh nghiệp tăng cường vị thế cạnh tranh của mình trong ngành đó, đồng thời phát triển được quy mô kinh doanh mặc dù doanh nghiệp không cần tìm thị trường mới hay đưa ra sản phẩm, dịch vụ mới.

Có thể hình dung các chiến lược phát triển hội nhập (liên kết) được minh họa trên sơ đồ:



Ở một ngành nào đó, thường tồn tại các khâu (cấp độ) hoạt động kinh doanh theo một chiều nhất định từ bắt đầu đến kết thúc như hình vẽ.

Giả sử hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hiện tại chỉ là lắp ráp các chi tiết phụ tùng thành sản phẩm để bán, nếu thực hiện chiến lược phát triển hội nhập có nghĩa là doanh nghiệp thực hiện thêm các hoạt động hướng về phía trước hoặc phía sau của hoạt động hiện tại.

Vì vậy phát triển hội nhập có hai chiến lược cụ thể là:

### **1-Chiến lược hội nhập ngược chiều:**

a-Hội nhập ngược chiều là tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách tham gia vào các hoạt động về phía

các chức năng sản xuất nguyên liệu hoặc chi tiết phụ tùng, hàng hóa cung cấp cho hoạt động hiện tại của doanh nghiệp.

b-Để tham gia vào các hoạt động đó, doanh nghiệp có thể mua lại, nắm quyền sở hữu một phần hoặc tăng cường sự kiểm soát đối với các nguồn cung ứng nguyên liệu, chi tiết phụ tùng, hàng hóa cung cấp cho hoạt động hiện tại của doanh nghiệp.

c-Hội nhập ngược chiều sẽ có hiệu quả trong các trường hợp sau:

- Doanh nghiệp phải mua các chi tiết, phụ tùng, hàng hóa với giá cao, trong lúc đó các nhà cung cấp lại đòi hỏi những điều kiện khó khăn, khó tin tưởng ở họ, hoặc họ không đủ khả năng thỏa mãn những yêu cầu về nguyên liệu, phụ tùng hàng hóa của doanh nghiệp.
- Khi có quá ít nhà cung cấp mà có quá nhiều nhà cạnh tranh.
- Khi doanh nghiệp đang kinh doanh trong một ngành mà kỹ thuật công nghệ đang phát triển mạnh.
- Khi các nhà cung cấp hiện tại thu được lợi nhuận biên tế cao.
- Khi doanh nghiệp có đủ vốn và nhân lực để phát triển thêm các hoạt động của mình một cách đa dạng trên nhiều chức năng khác nhau.
- Khi doanh nghiệp mong muốn tạo ra được những nguyên liệu đặc thù để chế tạo ra

những sản phẩm độc đáo làm tăng sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường đang có xu hướng ngày càng khó tính.

## **2-Chiến lược hội nhập thuận chiều:**

a-Hội nhập thuận chiều là tìm kiếm sự tăng trưởng, bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu một phần hoặc tăng cường sự kiểm soát các hoạt động thuộc chức năng phân phối, tiêu thụ, tiến gần đến tiếp cận đến khách hàng cuối cùng trên thị trường.

b-Các doanh nghiệp hiện đang sản xuất nguyên liệu rất muốn phát triển hội nhập thuận chiều, bởi vì làm được như thế họ có thể chủ động tạo ra những nguyên liệu đặc thù để có thể chế tạo ra những sản phẩm độc đáo, khác biệt, làm tăng sức cạnh tranh của sản phẩm.

c-Chiến lược hội nhập thuận chiều sẽ áp dụng có hiệu quả trong các trường hợp sau:

- Khi công ty phải chi quá nhiều tiền cho các nhà phân phối hiện tại, hoặc các nhà phân phối của doanh nghiệp không đáng được tin cậy, các hoạt động của họ thiếu tích cực, không đáp ứng được yêu cầu tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp
- Khi các nhà phân phối không thành thạo, hoạt động kém hiệu quả, làm cho sản phẩm của doanh nghiệp kém cạnh tranh trên thị trường.

- Khi các nhà phân phối và bán lẻ hiện tại có lợi nhuận biên tế quá cao, nếu doanh nghiệp tham gia được vào hoạt động phân phối sẽ thu được số lợi nhuận đáng kể.
- Khi doanh nghiệp có đủ khả năng về tài chính và nhân lực để có thể mở rộng các hoạt động của mình trên nhiều chức năng khác nhau do mở rộng thêm các cấp độ ngành.

**Chiến lược hội nhập có những ưu nhược điểm sau:**

***Ưu điểm:***

-Tiết kiệm được tổng chi phí cho các hoạt động trên nhiều cấp độ ngành khác nhau.

Ví dụ: nếu doanh nghiệp thực hiện cả hai chức năng sản xuất bột giấy và sản xuất giấy thì sẽ bỏ qua được công đoạn sấy khô bột giấy đóng gói, vận chuyển, thủ tục mua bán, xuất nhập kho ...đương nhiên sẽ giảm được nhiều chi phí so với trường hợp chỉ thực hiện một chức năng sản xuất giấy hoặc chỉ bột giấy thôi.

-Giảm được chi phí marketing.

-Bảo vệ được những bí mật công nghệ, duy trì được lâu dài lợi thế của tài sản vô hình.

Kiểm soát được chất lượng sản phẩm tốt hơn.

***Nhược điểm:***

Cả hai chiến lược hội nhập đều làm cho doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn phức tạp trong công tác quản lý, vì lúc này doanh nghiệp phải tiến hành nhiều thay đổi về cơ cấu tổ chức, phải tiến hành nhiều hoạt

động có chuyên môn kỹ thuật mới lạ hơn nhiều và sẽ gặp nhiều khó khăn khi phải đảm đương thêm nhiều chức năng mới.

Tuy nhiên, nếu vượt qua được những khó khăn trên, doanh nghiệp sẽ có cơ hội để chuyên trường hoạt động của mình sang một lĩnh vực mới có khả năng sinh lợi cao hơn.

### **III-CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐA DẠNG HÓA**

Trong trường hợp sản phẩm hiện có của doanh nghiệp đã bão hòa hay đang trong thời kỳ suy thoái trên thị trường hiện có, trong lúc đó doanh nghiệp lại có rất nhiều khả năng tài chính để tái đầu tư, ban lãnh đạo doanh nghiệp lại rất mong muốn phát triển quy mô kinh doanh của doanh nghiệp thì phải tính ngay đến chiến lược phát triển đa dạng hóa.

Có các chiến lược phát triển đa dạng hóa cụ thể sau đây:

#### **1-Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm:**

a-Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới trên thị trường mới nhưng có sự liên hệ mật thiết về công nghệ sản xuất và hệ thống marketing hiện có của doanh nghiệp.

Sự phát triển này phải dựa trên thế mạnh sẵn có của doanh nghiệp trong hệ thống phân phối và trang thiết bị sản xuất đang có để hạn chế chi phí đầu tư mới

( không quá nhiều ) nhưng vẫn có thể đưa được sản phẩm mới ra thị trường mới.

b-Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm sẽ áp dụng có hiệu quả trong các trường hợp sau đây:

- Khi doanh nghiệp phải cạnh tranh trong một ngành tăng trưởng chậm hay không tăng trưởng.
- Khi đưa ra thêm những sản phẩm mới có liên hệ về mặt công nghệ và hệ thống marketing với sản phẩm hiện có sẽ làm tăng đáng kể doanh số của sản phẩm hiện có.
- Khi các sản phẩm mới có liên hệ về mặt công nghệ và hệ thống marketing với sản phẩm hiện có sẽ tạo điều kiện để doanh nghiệp có thể định được giá bán cạnh tranh.
- Khi doanh nghiệp kinh doanh trong một ngành có tính thời vụ.
- Khi sản phẩm hiện có của doanh nghiệp đang ở thời kỳ suy thoái.
- Khi doanh nghiệp có đội ngũ cán bộ quản lý giỏi.

## **2-Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang:**

a-Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách đưa ra những sản phẩm dịch vụ mới trên thị trường hiện có mà các sản phẩm mới này không liên quan gì với sản phẩm và dịch vụ hiện có

b-Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang sẽ áp dụng có hiệu quả trong các trường hợp sau:

Khi doanh thu của các sản phẩm dịch vụ của sản phẩm hiện có sẽ tăng lên đáng kể nhờ đưa các sản phẩm mới không liên hệ về mặt công nghệ với nó ra thị trường hiện có.

- Khi doanh nghiệp đang hoạt động trong một ngành có tính cạnh tranh cao hoặc một ngành không tăng trưởng..
- Khi các kênh phân phối hiện tại của doanh nghiệp có thể được sử dụng để đưa ra thị trường những sản phẩm mới cho những khách hàng hiện có.
- Khi sản phẩm mới có thể khắc phục được tính thời vụ của sản phẩm hiện có.

### **3-Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp:**

a-Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách đưa các sản phẩm mới không có liên hệ với sản phẩm hiện có ra thị trường mới, có thể bằng công nghệ mới, thậm chí chuyển sang một ngành mới.

Chiến lược này thường được sử dụng nhằm khắc phục tính chất thiếu cân đối nhịp nhàng của những hoạt động hiện tại do tính thời vụ gây ra hoặc do thiếu vốn và một số lý do đặc biệt xuất phát từ môi trường kinh doanh hoặc lý do riêng tư đặc biệt của chủ sở hữu.

Đa dạng hóa hỗn hợp là loại chiến lược chứa đựng rất nhiều rủi ro, bởi vì phải đối diện với quá nhiều cái mới, việc quản lý một doanh nghiệp như thế quá phức tạp.

b-Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp được áp dụng có hiệu quả trong những trường hợp sau:

- Khi doanh số và lợi nhuận của ngành mà doanh nghiệp đang tham gia ngày càng sút giảm.
- Doanh nghiệp có cơ hội lớn để thực hiện được chiến lược đầy khó khăn này.
- Doanh nghiệp có khả năng quản trị tốt.
- Khi thị trường hiện tại đã bão hòa sản phẩm của doanh nghiệp.

### BẢNG TÓM TẮT THAY ĐỔI CỦA CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

Chiến lược \ Yếu tố	Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
1-Thâm nhập thị trường	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại
2-Phát triển thị trường	Hiện tại	Mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại
3-Phát triển sản phẩm	Mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại
4-Hội nhập ngược chiều	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Mới	Hiện tại
5-Hội nhập thuận chiều	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Mới	Hiện tại

6-Đa dạng hóa đồng tâm	Mới (có liên hệ)	Mới	Hiện tại, mới	Hiện tại	Hiện tại, mới
7-Đa dạng hóa hàng ngang	Mới, không liên hệ	Hiện tại	Hiện tại, mới	Hiện tại	Mới
8-Đa dạng hóa hỗn hợp	Mới	Mới	Mới	Hiện tại, mới	Mới

#### IV-MỘT SỐ CHIẾN LƯỢC ĐẶC BIỆT KHÁC TRONG THỰC TIỄN.

##### 1-Chiến lược liên doanh:

a-Liên doanh cũng là một loại chiến lược để phát triển, nó được thực hiện bằng cách hai hay nhiều doanh nghiệp thỏa thuận cùng nhau thành lập một công ty liên doanh, hoặc cùng nhau thực hiện một hoạt động kinh doanh, hoặc hợp tác nghiên cứu, hợp tác hợp đồng chuyển giao công nghệ...

Thực tế hiện nay các doanh nghiệp thường phải kinh doanh trong điều kiện các nguồn tài nguyên khan hiếm, cạnh tranh khốc liệt, tốc độ thay đổi kỹ thuật công nghệ rất nhanh chóng, thì liên doanh để phát triển là một loại chiến lược cần được quan tâm nhiều để áp dụng khi có điều kiện thuận lợi.

b-Chiến lược liên doanh sẽ có hiệu quả trong những trường hợp sau:

-Khi liên doanh với một công ty khác (nhất là với các công ty nước ngoài) doanh nghiệp sẽ tận dụng được công nghệ mới của họ.

-Khi các thế mạnh của các công ty hỗ trợ được cho nhau.

-Khi các công ty nhỏ không đủ sức cạnh tranh với các công ty lớn, cần phải hợp sức với nhau.

-Khi có cơ hội lớn để thực hiện một dự án hấp dẫn, có hứa hẹn nhiều thuận lợi nhưng cũng không ít rủi ro thì việc liên doanh là cần thiết để chia sẻ rủi ro.

## **2-Các chiến lược suy giảm:**

Chiến lược suy giảm thích hợp với những doanh nghiệp cần phải tạm dừng lại sự phát triển một thời gian nhất định sau một thời gian phát triển quá nóng khá dài, mục đích là để sắp xếp lại, nâng cao hiệu quả các hoạt động kinh doanh bởi doanh nghiệp đã trải qua một thời kỳ dài bị cuốn hút vào trào lưu phát triển quá nhanh nhằm tận dụng các cơ hội phát triển dài hạn hiếm có mà nay đã thấy xuất hiện những vấn đề không ổn trong quản trị.

Các chiến lược suy giảm cũng có thể phải được sử dụng trong trường hợp doanh nghiệp đang hoạt động ở thời kỳ nền kinh tế của đất nước, của khu vực lâm vào khủng hoảng, suy thoái, trì trệ.

Tùy theo mức độ cắt giảm bớt các hoạt động , người ta phân ra bốn loại chiến lược suy giảm là:

### ***a-Cắt giảm chi phí:***

Đây là loại chiến lược có tính ngắn hạn, tạm thời, được coi là một sự chỉnh đốn nhẹ nhàng nhằm cắt giảm bớt một số hoạt động kém hiệu quả hoặc gặp những khó khăn tạm thời do tác động của môi trường kinh doanh, bằng cách giảm bớt biên chế quản lý, giảm bớt thuê mướn nhân công không cần thiết lắm để giảm bớt chi phí quản lý, tăng năng suất, tăng cường khả năng sinh lợi khi cắt giảm bớt những các sản phẩm và dịch vụ phụ hoặc ít khả năng sinh lợi.

Thực chất của chiến lược này cũng là biện pháp cắt giảm vốn đầu tư ở mức thấp.

### ***b-Rút bớt vốn đầu tư:***

Biện pháp này được thực hiện bằng cách bán bớt một vài bộ phận kinh doanh của doanh nghiệp (ví dụ như bán bớt một cửa hàng, một phân xưởng) khi nhận thấy các đơn vị này chẳng những không có triển vọng phát triển mà còn tạo ra các khoản thua lỗ ngày càng lớn và trở thành gánh nặng chung làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp bị giảm sút, doanh số và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp cũng bị sút giảm.

Việc rút bớt vốn đầu tư này sẽ giúp cho doanh nghiệp có thêm một nguồn vốn để tập trung đầu tư thêm vào các đơn vị kinh doanh chiến lược trong doanh nghiệp hoặc hình thành thêm các đơn vị kinh doanh chiến lược mới khi có cơ hội.

### ***c-Thu hoạch:***

Chiến lược này nhằm khai thác tối đa khả năng thu được lượng tiền mặt trong giai đoạn trước mắt mà

không cần quan tâm đến hậu quả đối với các đơn vị kinh doanh chiến lược này.

Chiến lược này nên được áp dụng cho các đơn vị kinh doanh chiến lược mà người ta tin chắc rằng nếu đem bán nó đi thì không có khả năng thu lại đủ vốn, mặt khác chiến lược này đáp ứng được nhu cầu tiền mặt bức thiết hiện tại của doanh nghiệp.

Để thực hiện chiến lược này, phải cắt giảm chi tiêu đến tối đa như giảm bớt biên chế, ngừng mua phụ tùng, nguyên liệu cho dự trữ, đồng thời phải giảm giá và thực hiện một số biện pháp cần thiết khác để tận thu được nguồn lợi nhuận trước mắt, đó cũng là những đồng tiền cuối cùng mà đơn vị kinh doanh chiến lược này làm ra.

#### ***d-Thanh lý:***

Chiến lược thanh lý được thực hiện bằng cách bán đi lần lượt từng phần toàn bộ tài sản của doanh nghiệp theo kế hoạch sát với giá trị thực của nó.

Thanh lý một doanh nghiệp là sự thừa nhận thất bại trong hoạt động kinh doanh của nó cho nên đây là một chiến lược thật khó khăn về mặt tâm lý và tình cảm của nhà quản trị. Tuy nhiên, thanh lý đi còn hơn để tồn tại trong sự thua lỗ triền miên ngày càng nhiều thì tổn thất về tình cảm và tâm lý càng lớn hơn nhiều.

Thanh lý là phương thức thu lại vốn một cách có kế hoạch và sẽ nhận lại một khoản tiền khá lớn đúng với giá trị còn lại của nó để trang trải một số chi phí còn nợ và dùng vốn đó chuẩn bị cho một công việc đầu tư mới với hy vọng thu được hiệu quả hơn.

## CHƯƠNG IV

# THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Hoạch định chiến lược kinh doanh là công việc quan trọng nhất, là cơ sở, là tiền đề của toàn bộ quá trình quản trị chiến lược.

Chương này sẽ trình bày quy trình hoạch định chiến lược hợp lý nhất. Tuy nhiên có những phần phải vận dụng một số kỹ thuật phân tích phức tạp thì chỉ được đề cập đến rất tóm lược, còn nội dung phân tích cụ thể sẽ được trình bày trong chương sau. Sở dĩ được bố trí như vậy là để đảm bảo cân đối giữa các phần chính trong quy trình hoạch định chiến lược, đồng thời không làm cho chương này quá dài, thiếu cân đối trong cơ cấu một giáo trình.

### I-XÁC ĐỊNH CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ

Mỗi tổ chức, khi mới thành lập đã xác định cho mình mục đích tồn tại, cụ thể hơn là chức năng nhiệm vụ của tổ chức, một số người còn gọi là “sứ mệnh” của tổ chức.

Tuy nhiên, trong quá trình phát triển của tổ chức thì chức năng nhiệm vụ của nó sẽ thay đổi. Trong mỗi giai đoạn, doanh nghiệp thường khẳng định lại quyết tâm và định hướng phát triển của mình bằng cách viết lại bản tuyên ngôn về mục đích của doanh nghiệp, nguyên tắc và triết lý kinh doanh của mình thông qua việc công bố “chức năng nhiệm vụ” của

doanh nghiệp. Thông qua tuyên bố này doanh nghiệp còn thể hiện rõ lý tưởng và niềm tin của doanh nghiệp đối với sự nghiệp kinh doanh mà doanh nghiệp đang theo đuổi.

Chính vì thế mà bản thuyết minh về chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp này sẽ khác với doanh nghiệp khác, tuy họ đều cùng kinh doanh một loại sản phẩm trên cùng một thị trường.

Bản thuyết minh về chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp dù được trình bày ngắn gọn hay dài dòng, dù bằng hình thức nào cũng phải chứa đựng những nội dung phổ biến và rất cơ bản sau đây:

-Khách hàng của doanh nghiệp là ai?

-Sản phẩm (dịch vụ) của doanh nghiệp là gì?

-Thị trường của doanh nghiệp ở đâu?

-Doanh nghiệp coi trọng vấn đề kỹ thuật-công nghệ nhiều hay ít?

-Mối quan tâm của doanh nghiệp đến sự phát triển và khả năng sinh lợi của doanh nghiệp như thế nào?

-Các mục tiêu kinh tế có tầm quan trọng như thế nào đối với doanh nghiệp?

-Điều gì là niềm tin cơ bản, là nguyện vọng, là giá trị và là các ưu tiên triết lý kinh doanh của doanh nghiệp?

-Tự đánh giá về những năng lực đặc biệt, ưu thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp là gì?

-Doanh nghiệp quan tâm đến việc xây dựng hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trước công chúng như thế nào?

-Những thành viên trong doanh nghiệp được hưởng những quyền lợi gì về cả tinh thần và vật chất?

Những nội dung trên đây được trình bày sao cho thỏa mãn được các yêu cầu sau đây:

-Đảm bảo sự đồng tâm nhất trí trong doanh nghiệp.

-Tạo điều kiện để có thể huy động được nguồn lực cho doanh nghiệp.

-Có những cam kết rõ ràng về việc phân bổ và chi dùng các nguồn lực.

-Hình thành được một bầu không khí kinh doanh thuận lợi.

-Tạo điều kiện để chuyển hóa từ mục đích thành mục tiêu, chuyển hóa từ mục tiêu thành chiến lược và các biện pháp hành động cụ thể.

Nếu doanh nghiệp không hình thành được một bản tuyên ngôn về chức năng nhiệm vụ một cách bao quát và hấp dẫn thì sẽ đánh mất cơ hội tự giới thiệu tốt về doanh nghiệp trước những người góp vốn đầu tư hiện tại và tiềm tàng.

Doanh nghiệp nào cũng có những quản trị viên, nhân viên, khách hàng, người cho vay, nhà cung cấp, nhà phân phối. Cho nên, bản thuyết minh về chức năng, nhiệm vụ là phương tiện đặc lực để doanh nghiệp thể hiện thái độ thiện chí của mình đối với họ.

Xây dựng bản chức năng nhiệm vụ tốt còn giúp cho việc xác định mục tiêu, vạch ra chiến lược đúng đắn, nó cung cấp cho nhà quản trị một tầm nhìn vượt ra ngoài những hạn chế có tính nhất thời.

Tóm lại, doanh nghiệp phải có một bản thuyết minh về chức năng nhiệm vụ thể hiện mục đích và lý do tồn tại của nó. Nhiệm vụ của người lãnh đạo doanh nghiệp là phải xây dựng và truyền đạt những nội dung của bản thuyết minh này đến mọi đối tượng có liên quan.

## **II-PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH**

Phân tích môi trường bên ngoài sẽ giúp cho nhà quản trị một cái nhìn bao quát về những điều kiện khách quan có thể dẫn đến những khó khăn hay thuận lợi gì cho công việc kinh doanh của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp là một hệ thống mở, tồn tại trong môi trường, liên hệ chặt chẽ với môi trường, chịu sự chi phối của môi trường. Cho nên, mọi chiến lược của doanh nghiệp phải được vạch ra trong một điều kiện môi trường cụ thể, phải biết tận dụng những điều kiện thuận lợi mà điều kiện môi trường mang lại, và hạn chế những khó khăn, bất lợi mà môi trường có thể gây ra.

Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp được phân ra làm hai loại tùy theo tính chất và mức độ ảnh hưởng của nó đến doanh nghiệp:

**\*Môi trường vĩ mô:** Ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực, nhiều ngành, nhiều doanh nghiệp và ảnh hưởng một cách gián tiếp đến doanh nghiệp.

**\*Môi trường vi mô:** Chỉ ảnh hưởng đến doanh nghiệp đang nghiên cứu và ảnh hưởng một cách trực tiếp.

Cả hai loại môi trường này đều bao gồm nhiều yếu tố mà doanh nghiệp không thể kiểm soát được, bởi vì đó là những yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, nó sẽ hình thành nên những tiền đề không thể kiểm soát được.

### **1-Phân tích môi trường vĩ mô:**

Phân tích môi trường vĩ mô sẽ chỉ rõ cho thấy doanh nghiệp đang đối diện với những vấn đề gì? Đâu sẽ là cơ hội hay đe dọa cho công việc kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai?

Sau đây là những yếu tố chủ yếu thuộc môi trường vĩ mô mà doanh nghiệp phải quan tâm khi vạch ra chiến lược kinh doanh:

#### **a-Các yếu tố kinh tế:**

Có 5 yếu tố kinh tế thuộc môi trường vĩ mô là:

**a-1.Tình hình tổng quan của nền kinh tế:** Đó là sự đánh giá khái quát về tình trạng hiện tại của nền kinh tế quốc gia, nơi mà doanh nghiệp đang tiến hành các hoạt động kinh doanh của mình, bao gồm: tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, xu hướng của thời kỳ là tăng tốc, bình thường hay trì trệ xuống dốc...

ví dụ: Khi tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, đời sống người dân được cải thiện thì nhiều nhu cầu mới xuất hiện, con người có xu hướng hưởng thụ vật chất sang tinh thần, người ta lại ưa chuộng những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao.

**a-2. Về tiền tệ:** hỏi suất biến động hay ổn định? Chính sách tiền tệ của nhà nước như kìm chế lạm phát, lãi suất cho vay, chính sách giữ cho đồng nội tệ cao hay thấp so với ngoại tệ? Yếu tố này ảnh hưởng đến kinh doanh xuất nhập khẩu và đầu tư.

Ví dụ: Nếu lãi suất cao thì sẽ không khuyến khích nhà kinh doanh vay vốn để đầu tư dài hạn, nếu tỷ giá hối đoái cao thì có lợi cho xuất khẩu nhưng không có lợi cho nhập khẩu.

**a-3. Chính sách kiểm soát giá cả và tiền lương của chính phủ:** chính phủ kiểm soát chặt chẽ giá cả và tiền lương tối thiểu sẽ làm cho doanh nghiệp không thể tự mình định đoạt được giá, lương và ở một mức độ nhất định, sẽ hạn chế sự chủ động và khả năng tìm kiếm lợi nhuận cao của doanh nghiệp.

### **b-Các yếu tố chính trị pháp luật:**

Tình hình chính trị, sự ổn định của chính phủ có ý nghĩa rất quan trọng. Chính phủ và chính quyền địa phương là người điều hành đất nước, đề ra các chính sách, luật lệ đồng thời cũng là khách hàng lớn của các doanh nghiệp, các yếu tố sau đây cần được phân tích:

**b-1.** Sự ổn định của hệ thống chính trị, thể chế, ảnh hưởng của các đảng phái đến chính phủ, các xung đột chính trị...

**b-2.** Hệ thống luật pháp nói chung và các luật có liên quan đến kinh doanh, luật bảo vệ môi trường, chính sách thuế, bảo hộ mậu dịch, bảo vệ quyền kinh doanh hợp pháp, bản quyền, thừa nhận sự bình đẳng giữa các thành phần kinh tế.

**b-3.** Chính sách đối ngoại và kinh tế đối ngoại của Nhà nước, các luật chống độc quyền, khuyến khích xuất khẩu, khuyến khích đầu tư nước ngoài...

**b-4.** Quan hệ giữa các tổ chức đoàn thể, chính trị, giữa chính quyền các địa phương với chính phủ trung ương...

### **c-Các yếu tố văn hóa-xã hội:**

Những biến đổi về văn hóa-xã hội và đặc điểm của nó cũng có thể gây ra những khó khăn hay tạo ra thuận lợi cho các doanh nghiệp, tuy rằng những diễn biến xã hội thường chậm và khó nhận biết.

Các yếu tố văn hóa-xã hội cần được quan tâm phân tích là:

-Chất lượng cuộc sống của dân cư, sở thích vui chơi giải trí của các tầng lớp xã hội.

-Các chuẩn mực về đạo đức và phong cách sống.

-Tình hình về nhân lực như: lực lượng lao động nữ, lượng dự trữ lao động.

-Trình độ văn hóa và nghề nghiệp của dân cư và của người lao động.

-Truyền thông văn hóa và các tập tục xã hội.

-Các tôn giáo, vai trò các tôn giáo trong đời sống xã hội, các xung đột tôn giáo.

-Tình hình nhân khẩu: Tỷ lệ tăng dân số, cơ cấu dân cư.

Có thể thấy vai trò của các yếu tố tôn giáo qua ví dụ sau:

+Do tập tục của người Á-Đông, những băng hình quảng cáo của các nước phương Tây khó được chấp nhận và phổ biến rộng rãi ở đây.

+Xu hướng ngày càng chú trọng đến bảo vệ sức khỏe, khiến người ta tìm kiếm những thức uống, loại bia ít chất dinh dưỡng, nhiệt lượng thấp.

+Việc bài trừ thuốc lá một cách rộng rãi trong xã hội đã gây rất nhiều khó khăn và thua lỗ cho các hãng sản xuất thuốc lá.

#### **d-Các yếu tố tự nhiên:**

Các yếu tố tự nhiên cũng ảnh hưởng rất nhiều đến các quyết định chiến lược. Ngày nay người ta nhận thức rất rõ rằng: Các hoạt động sản xuất, khai thác tài nguyên của con người đã làm thay đổi rất nhiều hoàn cảnh tự nhiên.

Về mặt tích cực, con người đã xây dựng những cơ sở hạ tầng như cầu đường, sân bay bến cảng, viễn thông, làm cho điều kiện tự nhiên có những thay đổi tốt lên. Nhưng ngược lại thì người ta làm cho môi trường sống xấu thêm rất nhiều.

Bởi vậy, chính phủ và công chúng đòi hỏi hoạt động của các doanh nghiệp không được làm ô nhiễm môi trường, không làm mất cân bằng sinh thái, không làm lãng phí tài nguyên thiên nhiên.

Phân tích môi trường thiên nhiên, nhà chiến lược phải quan tâm đến những vấn đề sau:

-Điều kiện địa lý thuận lợi hay khó khăn?

-Dự trữ tài nguyên làm nguyên liệu cho hoạt động của doanh nghiệp như thế nào?

-Nguồn cung cấp năng lượng và nước có dồi dào không?

-Các chính sách của Nhà nước về bảo vệ môi trường và tài nguyên.

### **e-Các yếu tố về kỹ thuật-công nghệ:**

Ngày nay, kỹ thuật-công nghệ phát triển rất nhanh đã chi phối mạnh mẽ sự phát triển kinh tế của nhiều nước theo hướng càng đổi mới công nghệ nhanh thì hiệu quả trong sản xuất kinh doanh càng cao. Bởi vì, một công nghệ mới ra đời ưu việt hơn bao giờ cũng gây ra sự suy vong của công nghệ cũ.

Đối với doanh nghiệp, các yếu tố công nghệ như: Bàn quyền, đổi mới công nghệ, khuynh hướng tự động hóa, điện tử hóa, tin học hóa...sẽ làm cho chu kỳ sống của sản phẩm bị rút ngắn rất nhiều, sản phẩm mới ra đời có tính năng tác dụng tốt hơn nhưng chi phí sản xuất lại thấp hơn. Bởi vậy, các doanh nghiệp phải quan tâm theo sát những thông tin về kỹ thuật-công nghệ.

Ngày nay, những thành tựu kỹ thuật-công nghệ mới đi từ phát minh ở phòng thí nghiệm đến đưa ra sản xuất đại trà, đưa sản phẩm ra thị trường chỉ mất rất ít thời gian. Đó chính là cơ hội cho những doanh nghiệp mới khởi sự kinh doanh có thể nắm bắt ngay

kỹ thuật mới nhất để thu được những thành công lớn, không hề thua kém những doanh nghiệp đã có một bề dày lịch sử đáng kể.

Tóm lại, sự phát triển mau lẹ của kỹ thuật-công nghệ có thể tác động sâu sắc đến tính chất và giá cả của sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, khách hàng, qui trình sản xuất, chức năng tiếp thị và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Tuy nhiên, không phải mọi ngành, lĩnh vực đều chịu ảnh hưởng như nhau bởi sự phát triển của kỹ thuật-công nghệ. Các ngành truyền thông, điện tử viễn thông, công nghệ thông tin,... sẽ chịu nhiều ảnh hưởng hơn các ngành nông nghiệp, lâm nghiệp, luyện kim.

Các yếu tố Kỹ thuật-công nghệ cần phân tích là:

-Chi phí cho nghiên cứu và phát triển của chính phủ và ngành nhiều hay ít, xu hướng nghiên cứu...

-Việc sử dụng robot trong sản xuất và tự động hóa các quá trình sản xuất.

-Sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

**Kết luận:** Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô trên đây có sự tương tác lẫn nhau và có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp, cụ thể là:

Các yếu tố môi trường sẽ hình thành các tiền đề của kế hoạch chiến lược, đó là những căn cứ quan trọng để vạch ra chiến lược.

Các yếu tố môi trường vĩ mô cũng hình thành những cơ hội và nguy cơ mà nhà chiến lược cần phát hiện sớm để có chiến lược thích nghi.

Phân tích môi trường vĩ mô không những chỉ để biết cái quá khứ và hiện tại, mà điều quan trọng hơn là để dự đoán cho tương lai mà trong hoàn cảnh đó chiến lược của doanh nghiệp phải thích ứng.

## **2-Phân tích môi trường vi mô:**

Các yếu tố của môi trường vi mô tác động trực tiếp đến hoạt động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Sức ép của các yếu tố này lên doanh nghiệp càng mạnh thì khả năng sinh lợi của các doanh nghiệp cùng ngành sẽ bị hạn chế, ngược lại, nếu sức ép đó yếu, thì có thể đó là cơ hội để thu nhiều lợi nhuận.

### **a-Các đối thủ cạnh tranh hiện tại:**

Khi nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh hiện tại, doanh nghiệp cần quan tâm phân tích những vấn đề sau:

-Chiến lược hiện tại của đối thủ cạnh tranh là gì?

-Khả năng đối thủ có thể thay đổi chiến lược theo chiều hướng nào?

-Khả năng phản ứng của họ đối với những biến động bên ngoài?

-Các biện pháp mới mà đối thủ sẽ đưa ra có mạnh mẽ, quan trọng lắm không?

-Tiềm năng của đối thủ cạnh tranh: Thể hiện trên những điểm sau:

+Khả năng tài chính và kết quả các hoạt động tài chính của họ?

- +Các loại sản phẩm, đặc điểm, chất lượng.
- +Hệ thống phân phối.
- +Hoạt động bán hàng và khuyến mại.
- +Kỹ thuật-sản xuất
- +Nghiên cứu và phát triển.
- +Giá thành sản phẩm.
- +Tổ chức, nhân lực và năng lực quản trị.
- +Danh mục đầu tư.
- +Các mối quan hệ xã hội.

Tất cả những tiềm năng của đối thủ sẽ được ghi nhận và đem phân tích so sánh với doanh nghiệp trong phần trình bày về các kỹ thuật phân tích chiến lược ở chương tiếp sau của giáo trình này.

### **b-Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng:**

Ở những thị trường hấp dẫn, khả năng sinh lợi cao, trong tương lai gần sẽ xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới, tuy hiện tại chưa có mặt họ nhưng nhà chiến lược phải nhìn thấy trước khả năng này, các đối thủ cạnh tranh này tuy xuất hiện muộn nhưng thường có nguồn lực dồi dào, lại có kinh nghiệm. Khi họ đã xuất hiện thì họ sẽ cạnh tranh với doanh nghiệp trên 3 mặt sau:

-Giành giật thị trường tiêu thụ sản phẩm bằng nhiều thủ đoạn khác nhau.

-Tranh mua nguồn nguyên liệu với doanh nghiệp bằng những chính sách mềm dẻo, hấp dẫn hơn.

-Lôi kéo lực lượng lao động có trình độ và tay nghề giỏi bằng các chính sách đãi ngộ hấp dẫn...

Mặc dù không phải bao giờ doanh nghiệp cũng sẽ gặp đối thủ tiềm tàng, nhưng khi phân tích môi trường kinh doanh phải tính đến họ, và nếu có, thì phải tìm cách tạo ra các rào chắn vô hình hợp pháp để bảo vệ vị thế cạnh tranh hiện tại của doanh nghiệp. Ví dụ như: dựa trên lợi thế về sự có mặt tại thị trường từ lâu, quy mô lớn, doanh nghiệp có thể giảm giá bán, thiết lập kênh tiêu thụ hữu hiệu bằng một số chính sách khôn khéo...

### **c-Khách hàng:**

Khách hàng luôn luôn là đối tượng doanh nghiệp phải nghiên cứu phân tích kỹ. Trong giáo trình này không không nghiên cứu những vấn đề thuộc lĩnh vực nghiên cứu thị trường, đặc điểm khách hàng...mà chỉ lưu ý phân tích khía cạnh cạnh tranh của khách hàng, nghĩa là coi khách hàng với tư cách là nhà cạnh tranh với doanh nghiệp. Đó là sự cạnh tranh giữa người mua và người bán.

Doanh nghiệp luôn quan tâm đến sự tín nhiệm và tình cảm của khách hàng giành cho sản phẩm, dịch vụ của mình. Sự tín nhiệm và tình cảm đó có được là nhờ sự khác biệt tích cực mà doanh nghiệp đã tạo ra được làm thỏa mãn một cách tốt hơn nhu cầu mục tiêu của họ.

Một vấn đề quan trọng khác có liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá và đặt điều kiện của họ. Những khách hàng có thể lực có thể làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp bị giảm sút bằng cách ép giá thấp

xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn một cách khắt khe hoặc đòi hỏi những điều kiện ưu đãi khác.

Một khách hàng được coi là có thế lực nếu họ có các điều kiện sau đây:

-Số hàng hóa khách hàng đó mua của doanh nghiệp chiếm tỷ trọng lớn hoặc rất lớn trong tổng số hàng hóa của doanh nghiệp sản xuất ra.

-Khi họ muốn chuyển sang mua hàng của một doanh nghiệp khác thì họ không gặp khó khăn hay phải tốn kém gì thêm đáng kể vì sự thay đổi đó.

-Khi họ chuyển sang mua sản phẩm của doanh nghiệp khác thì điều đó cũng không kéo theo một hậu quả nào không tốt cho họ.

Khi quan hệ với những khách hàng như thế, doanh nghiệp phải có chính sách khôn khéo để hạn chế những rủi ro như: xây dựng quan hệ hữu hảo lâu dài, ghi rõ những điều kiện thật chi tiết trong các hợp đồng giao dịch... và trong trường hợp cần, có thể phải chọn khách hàng ít thế lực hơn hoặc cùng lúc phải có nhiều khách hàng.

**d-Nhà cung cấp nguyên liệu, hàng hóa, thiết bị:**

Đó là những nhà cung cấp nguyên vật liệu, hàng hóa, phụ tùng thay thế, máy móc. Hình thức cạnh tranh của họ đối với doanh nghiệp là: tăng giá, giảm chất lượng hoặc giảm các dịch vụ đi kèm. Những hành vi của họ đều làm giảm lợi nhuận và giảm sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Khi doanh nghiệp phải phụ thuộc vào những nhà cung cấp có thể lực đều phải chịu những bất lợi, bị động. Những yếu tố sau đây sẽ làm cho các nhà cung cấp có thể lực mạnh lên:

-Số lượng nhà cung cấp ít hoặc chỉ có một nhà cung cấp duy nhất.

-Không có vật liệu, hàng hóa, phụ tùng của nhà cung cấp khác có thể thay thế được.

Như vậy, việc lựa chọn nhà cung cấp phải hết sức thận trọng, phải nắm được lịch sử và thành tích của họ trong quá khứ về việc đảm bảo cam kết của họ đối với khách hàng về số lượng, chất lượng, thời gian, giá cả...

Nói chung, khi quan hệ với nhà cung cấp có thể lực cần phải cẩn thận yêu cầu họ cam kết những điều kiện rất cụ thể trong việc đảm bảo số lượng, chất lượng, thời gian, giá cả, và điều kiện giao nhận để hạn chế đến thấp nhất rủi ro.

#### **e-Các nhà cung cấp tài chính:**

Hầu hết các doanh nghiệp, kể cả những doanh nghiệp có tiềm lực lớn, lợi nhuận nhiều, cũng có lúc hoặc thường xuyên phải tìm kiếm nguồn tài trợ tài chính từ bên ngoài như vay ngắn hạn, vay dài hạn, phát hành trái phiếu...

Chọn cách nào và chọn ai làm chủ nợ của mình đều phải cân nhắc tính toán kỹ xem họ có phù hợp với mình không, điều kiện vay nợ, thời hạn cho vay và khả năng kéo dài hạn vay...

### **g-Phân tích về các sản phẩm thay thế:**

Một sản phẩm hay dịch vụ làm thỏa mãn một nhu cầu nào đó của khách hàng trên thị trường không phải là duy nhất, và giữ được vai trò đó mãi, một ngày nào đó sẽ có sản phẩm thay thế nó. Sản phẩm thay thế là sản phẩm của các nhà sản xuất khác có thể đáp ứng nhu cầu hiện tại của khách hàng đang dùng sản phẩm của doanh nghiệp. Thường các sản phẩm mới thay thế này nhờ những cải tiến sáng kiến, áp dụng những thành tựu mới của khoa học-công nghệ cho nên có ưu điểm là thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng nhưng giá rẻ hơn.

Sức ép của sản phẩm thay thế làm hạn chế khả năng làm ra lợi nhuận của sản phẩm hiện có và thu hẹp thị phần của doanh nghiệp, đẩy sản phẩm hiện có nhanh đến thời kỳ suy thoái.

Toàn bộ những phân tích môi trường bên ngoài có thể được nhìn nhận một cách khái quát bằng một bảng tổng kết đánh giá các yếu tố bên ngoài như sau:

### **BẢNG TỔNG KẾT ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI**

Các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp	Hệ số quan trọng	Mức độ ảnh hưởng	Tính chất ảnh hưởng	Đánh giá Chung

I-Môi trường vĩ mô:				
+Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao	3	3	+	+9
+Lãi suất ngân hàng tăng cao	1	1	-	-1
+Nhu cầu về sp của DN tăng nhanh	3	3	+	+9
+Chính trị ổn định	2	2	+	+4
+Hệ thống pháp luật chưa hoàn chỉnh	2	2	-	-4
+Chính sách khuyến khích đầu tư	3	1	+	+3
+Xu hướng tiêu dùng thay đổi nhanh	2	3	-	-6
+Luật bảo vệ môi trường nghiêm.	1	1	-	-1
+Kỹ thuật-công nghệ phát triển nhanh	2	2	-	-4
II-Môi trường vi mô:				
+Số khách hàng sành điệu, khó tính	3	3	-	-9
+Đối thủ cạnh tranh nhiều	2	2	-	-4
+Ít nhà cung cấp	1	1	-	-1
+Ngân hàng hạn chế cho vay dài hạn	1	1	-	-1

### **Ghi chú:**

Mức độ quan trọng:	Rất quan trọng:	3
	Quan trọng vừa:	2
	Quan trọng ít:	1
Mức độ ảnh hưởng:	Mạnh:	3
	Trung bình:	2
	Yếu:	1

Những đánh giá trên đây về môi trường bên ngoài là cơ sở để người ta nhận biết những cơ hội và đe dọa từ môi trường đối với doanh nghiệp

### **III-PHÂN TÍCH HOÀN CẢNH BÊN TRONG**

Phân tích hoàn cảnh bên trong là nhận thức tình trạng các yếu tố có liên quan đến các chức năng chủ yếu của doanh nghiệp, từ đó xác định được những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

#### **1-Các yếu tố kỹ thuật-sản xuất:**

Sản xuất là chức năng trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ cho doanh nghiệp. Đây là lĩnh vực hoạt động chính, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng thành công của doanh nghiệp nói chung cũng như các lĩnh vực hoạt động khác nói riêng.

Ví dụ sau sẽ cho ta thấy điều đó: Nếu sản xuất ra được sản phẩm có chất lượng tốt, giá thành hạ thì bộ phận marketing sẽ rất dễ thành công khi tiêu thụ sản phẩm, dĩ nhiên nhanh chóng thu hồi được tiền bán hàng, vòng luân chuyển của vốn lưu động tăng lên, các chỉ tiêu tài chính khác cũng được cải thiện.

Các vấn đề cần phân tích đối với yếu tố sản xuất:

-Giá cả nguyên liệu, chất lượng và tình hình cung cấp nguyên vật liệu, quan hệ với nhà cung cấp.

-Công nghệ kỹ thuật: trình độ hiện đại, mức độ tự động hóa.

-Tình hình bố trí các phương tiện sản xuất, mặt bằng.

-Chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

-Hệ thống tồn kho và mức độ chu chuyển của hàng tồn kho.

-Lợi thế do sản xuất quy mô lớn....

## **2-Phân tích về hoạt động marketing:**

Chức năng của bộ phận marketing là phải phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các chương trình liên quan đến việc tạo ra và duy trì các mối quan hệ, trao đổi với khách hàng theo nguyên tắc hai bên cùng có lợi.

Thành công của chức năng marketing phải thể hiện lên các vấn đề sau:

a-Hệ thống thông tin marketing có đưa ra được những thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời về xu hướng phát triển thị trường ( đối với người tiêu thụ, nhà phân phối, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh ).

b-Hệ thống hoạch định marketing có hiệu quả không?

c-Việc định kỳ phân tích lợi nhuận của từng sản phẩm, phân đoạn thị trường và kênh phân phối có được thực hiện không?

d-Việc quản trị các kênh phân phối như thế nào?

e-Doanh nghiệp có thực hiện tốt nghiên cứu thị trường và phân tích kinh tế trước khi đưa sản phẩm mới ra thị trường không?

g-Hiệu quả của hoạt động marketing sẽ thể hiện trên một số điểm sau:

-Thị phần các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường.

-Tỷ lệ lợi nhuận của các sản phẩm, dịch vụ.

-Số lượng kênh phân phối và mức độ kiểm soát kênh phân phối.

-Cách tổ chức bán hàng có hiệu quả không?

-Hiệu quả của việc quảng cáo, khuyến mại.

-Chính sách giá và tính linh hoạt trong định giá.

-Sự tín nhiệm của khách hàng đối với doanh nghiệp.

-Tỷ lệ giữa tốc độ tăng chi phí marketing và tăng doanh số bán hàng.

### **3-Phân tích về tài chính của doanh nghiệp:**

Nghiên cứu tình trạng tài chính là một trong những cách xem xét quan trọng về vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp và cũng là vấn đề mà các nhà đầu tư vốn vào doanh nghiệp quan tâm nhất.

Tình trạng tài chính doanh nghiệp được thể hiện trên một số chỉ tiêu chủ yếu sau đây:

*a-Các chỉ số về khả năng thanh toán:*

+Khả năng thanh toán hiện thời: Cho thấy khả năng trả các khoản nợ ngắn hạn bằng những tài sản có khả năng chuyển đổi thành tiền mặt trong thời gian trước ngày nợ đến hạn trả.

+Khả năng thanh toán nhanh: Thể hiện khả năng trả những khoản nợ ngắn hạn mà không phải chờ đến khi bán hết hàng tồn kho.

*b-Các chỉ số về đòn cân nợ:*

+Tỷ lệ giữa nợ và vốn kinh doanh: Cho thấy mức độ vốn vay để tài trợ cho các hoạt động của doanh nghiệp nhiều hay ít.

+Khả năng thanh toán lãi vay: Đo lường khả năng thanh toán được lãi vay dù rằng điều đó có thể làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

*c-Các chỉ số về hoạt động:*

+Số vòng quay tồn kho: Nếu đem so sánh chỉ số này với chỉ số trung bình trong ngành sẽ thấy mức luân chuyển tồn kho đã hợp lý chưa.

+Số vòng quay vốn cố định: Thể hiện hiệu quả sử dụng nhà xưởng, máy móc thiết bị.

+Số vòng quay các khoản phải thu: Cho thấy việc thu hồi các khoản tiền bán chịu nhanh hay chậm.

+Số vòng quay vốn lưu động.

+Số vòng quay của toàn bộ vốn.

*d-Các chỉ số về doanh lợi:*

+Lợi nhuận gộp.

+Lợi nhuận ròng.

Các chỉ số tài chính trên đây sẽ cho ta một cái nhìn tổng quát về tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cần phải thấy rằng các chỉ số tài chính của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào hoạt động của chức năng tài chính mà còn phụ thuộc vào chính các hoạt động của các chức năng khác như marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất...

Chức năng của tài chính doanh nghiệp là phân tích, lập kế hoạch tài chính, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính.

Hoạt động của chức năng tài chính có ảnh hưởng sâu rộng đối với hoạt động của toàn doanh nghiệp. Bộ phận tài chính có trách nhiệm chính trong việc đảm bảo các nguồn lực cho doanh nghiệp, mà trước hết là nguồn tiền. Tiếp đó nó còn phải kiểm tra việc chi tiêu có đúng chế độ chính sách không?

#### **4-Phân tích một số yếu tố khác:**

*a-Nhân lực và tổ chức quản lý:*

Phân tích chất lượng nhân viên, cán bộ lãnh đạo, cơ cấu ngành nghề, kinh nghiệm, bộ máy tổ chức quản lý, và các chính sách có liên quan đến nhân sự.

*b-Nghiên cứu và phát triển:*

Phân tích trên 6 kỹ năng chủ yếu sau:

+Kỹ năng nghiên cứu khoa học cơ bản và kỹ thuật.

+Kỹ năng áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật mới.

+Kỹ năng quản trị dự án.

+Kỹ năng thiết kế

+Kỹ năng kết hợp giữa nghiên cứu phát triển với sản xuất.

+Kỹ năng kết hợp giữa nghiên cứu phát triển với công tác tiếp thị.

c-Văn hóa của tổ chức:

Nền văn hóa của tổ chức là tập hợp những kinh nghiệm, đặc điểm và phong cách sinh hoạt kết hợp với nhau tạo thành những hành vi hoặc phong cách ứng xử của tập thể, nhất là trong mối quan hệ với môi trường xung quanh.

Văn hóa của tổ chức còn bao gồm những chuẩn mực, các giá trị, nguyện vọng và niềm tin cơ bản mà cấp lãnh đạo của doanh nghiệp kiên trì theo đuổi thông qua những chương trình hành động của mình. Văn hóa của tổ chức còn được thể hiện ở cách thức nhà quản trị ra các quyết định, và thái độ của doanh nghiệp đối với việc thực hiện các trách nhiệm xã hội

*c-Nền nếp hoạt động quản trị:*

Thể hiện trong việc thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo kiểm tra như thế nào?

*e-Tài sản vô hình:*

Khi phân tích về tài sản vô hình cần đặc biệt làm rõ những giá trị chủ yếu làm nên ưu thế chiến lược của doanh nghiệp như: Các bằng phát minh, nhãn hiệu hàng hóa, biểu tượng, những đặc điểm độc đáo

của sản phẩm dịch vụ, các mối quan hệ đặc biệt mà doanh nghiệp thiết lập được.

*g-Thông tin:*

+Hiệu quả của hệ thống thông tin, tính chính xác, đầy đủ, khách quan của hệ thống thông tin.

+Các nhà quản trị có biết sử dụng thông tin để ra các quyết định không?

+Hệ thống thông tin có được cải tiến để ngày càng hữu ích và tiện lợi không?

## BẢNG ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH BÊN TRONG CỦA DOANH NGHIỆP

Các yếu tố phân tích	Hệ số quan trọng	Tình trạng hiện tại	Mức độ ảnh hưởng	Đánh giá ý nghĩa
1-Công nghệ-sản xuất:				
+Máy móc thiết bị	2	2	4	TB
+Tổ chức sản xuất	2	3	6	Khá
+Chất lượng sản phẩm.	3	3	9	Tốt
2-Tài chính:				
+Khả năng về vốn	3	2	6	Khá
+Tình hình công nợ	2	2	4	TB
+Khả năng vay vốn	1	2	2	Yếu
...				
3-Marketing:				
+Giá bán sản phẩm.	3	2	6	Khá
+Lực lượng bán hàng	2	3	6	Khá
+Quảng cáo	2	1	2	Yếu
...				
4-Nhân lực, quản lý				
+Chất lượng nhân viên	2	3	4	TB
+Cơ cấu tổ chức	3	3	9	Tốt
+Công tác hoạch định	3	3	9	Tốt
...				

Bảng tổng hợp tình hình bên trong trên đây cho thấy những điểm mạnh chủ yếu của công ty là chất lượng sản phẩm, chất lượng nhân viên và công tác hoạch định. Hoạt động quảng cáo, khả năng vay vốn của doanh nghiệp là điểm yếu.

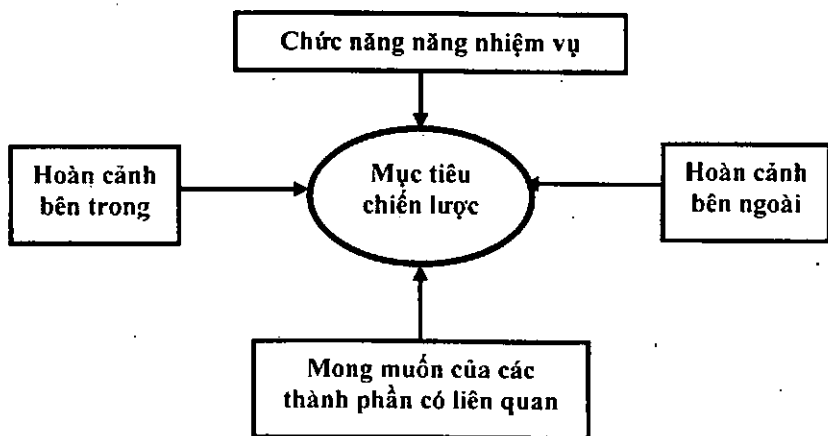
## **IV-XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC**

### **1-Khái niệm về mục tiêu:**

Mục tiêu là cái chuẩn đích, là những thành quả mà doanh nghiệp phấn đấu để đạt được trong tương lai nào đó. Mục tiêu có thể được coi là điểm cuối cùng phải đến của một chương trình quản trị mà bất cứ một bộ phận, cá nhân nào trong doanh nghiệp cũng phải hướng tới để hoạt động.

Mục tiêu chiến lược là những mục tiêu cơ bản dài hạn, có tính chất định hướng dài hạn cho sự phát triển của doanh nghiệp, nó phải xuất phát từ chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp nhưng phải cụ thể hơn, và đề cập đến nhiều vấn đề hơn chức năng nhiệm vụ.

Khi đề ra mục tiêu phải căn cứ vào cả điều kiện bên ngoài, bên trong mà doanh nghiệp đang đối diện, đồng thời nó phải đáp ứng những mong muốn của các thành phần có liên quan với doanh nghiệp.



Cần lưu ý rằng các mục tiêu chiến lược thường có thời gian thực hiện dài, cho nên nó thường trùng với các mục tiêu kế hoạch dài hạn, nhưng không nhất thiết những mục tiêu của kế hoạch dài hạn phải là mục tiêu chiến lược.

Mục tiêu chiến lược và mục tiêu dài hạn thường được đặt ra cho 2 năm, 5 năm hoặc lâu hơn nữa, còn mục tiêu ngắn hạn chỉ đặt ra cho thời hạn 1 năm trở xuống.

Mục tiêu chiến lược nên tập trung vào những vấn đề sau đây:

- Mức lợi nhuận.
- Năng suất.
- Vị thế cạnh tranh.
- Phát triển việc làm
- Đổi mới công nghệ.
- Quyền lợi nhân viên.
- Trách nhiệm xã hội.

## **2-Yêu cầu đối với mục tiêu chiến lược:**

Dù mục tiêu chiến lược có tính dài hạn, nhưng nó phải thực sự là công cụ đặc lực cho quản trị doanh nghiệp, bởi vậy nó phải thỏa mãn các yêu cầu sau:

a-Mục tiêu phải cụ thể, phải đặc trưng cho mỗi lĩnh vực, ngành, phải chỉ rõ sau thời gian nào thì đạt được cái gì?

b-Mục tiêu phải linh hoạt: Mục tiêu đó có thể điều chỉnh được để thích ứng với những diễn biến môi trường trong tương lai mà khi hoạch định chiến lược không thể lường trước được.

Tuy nhiên việc thay đổi cũng chỉ trong một giới hạn hợp lý nào đó thôi, nếu đòi hỏi tính linh hoạt quá cao sẽ làm mất đi tính khoa học và tính tối ưu của nó.

c-Mục tiêu phải có khả năng đo lường được dù đó là mục tiêu định tính hay định lượng. Mục tiêu phải có tính hiện thực vừa có tính thách thức.

e-Mục tiêu phải có tính nhất quán. Nghĩa là các mục tiêu phải thống nhất, đồng bộ với nhau.

## **3-Các thành phần ảnh hưởng đến mục tiêu:**

Có 4 thành phần chủ yếu sau đây ảnh hưởng đến mục tiêu:

*a-Chủ sở hữu doanh nghiệp:*

Các nhà quản trị doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm trước những người chủ sở hữu. Họ thường quan tâm đến lợi nhuận và sự tăng trưởng của vốn đầu tư tích lũy thêm. Tuy nhiên, đừng quá quan tâm đến lợi nhuận trước mắt mà coi nhẹ lợi ích lâu dài. Tùy theo

người chủ sở hữu là ai mà họ nhấn mạnh đến loại lợi ích nào. Vấn đề ở đây là phải giải quyết tốt mối quan hệ giữa lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, giữa tích lũy và tiêu dùng.

*b-Công nhân viên:*

Công nhân viên quan tâm đến những vấn đề có liên quan đến quyền lợi thiết thực của họ, họ muốn có tiền lương, tiền thưởng ngày càng cao và thỏa đáng, đảm bảo an toàn trong công việc và cuộc sống. Công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc ngày càng tốt hơn, con người ngày càng được quan tâm và đề cao.

*c-Khách hàng:*

Khách hàng ngày càng trở nên quan trọng đối với doanh nghiệp, bất cứ chiến lược nào đề ra cũng phải nghiên cứu kỹ khách hàng của doanh nghiệp và phải làm thỏa mãn tối đa cho họ. Khách hàng luôn mong muốn 5 vấn đề sau:

- Giá cả hạ hơn.
- Sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao hơn.
- Nguồn cung cấp sản phẩm đảm bảo hơn.
- Sản phẩm an toàn hơn .
- Dịch vụ kèm theo tốt hơn.

Những mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ không bao giờ thực hiện được nếu như những nguyện vọng trên đây của khách hàng không được đáp ứng.

*d-Xã hội:*

Cộng đồng xã hội mong muốn các doanh nghiệp ngày càng quan tâm đầy đủ hơn đến những vấn đề ô nhiễm môi trường, sử dụng tiết kiệm tài nguyên,

phát triển những phúc lợi công cộng, ủng hộ chính quyền và các nhóm trong cộng đồng, có những quyết định trách nhiệm cao đối với xã hội.

Những mong muốn của các thành phần trên đây thường có những khác biệt, hình thành những mâu thuẫn cần phải được nghiên cứu giải quyết để tìm ra những mục tiêu tối ưu, giải quyết hài hòa các mối quan tâm và lợi ích của các bên.

## **V-PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC**

Để cuối cùng có thể chọn được một chiến lược tối ưu cho doanh nghiệp, cần phải tiến hành những công việc sau:

### **1-Rà soát, nhận biết lại chiến lược hiện tại của doanh nghiệp:**

Việc nhận biết một cách chính xác về chiến lược hiện tại của doanh nghiệp đang theo đuổi trước khi quyết định một chiến lược cho giai đoạn mới là rất cần thiết, vì chiến lược cho thời kỳ mới vừa phải phù hợp với thời kỳ mới vừa phải thừa kế những đường hướng hiện tại, nếu thừa kế được càng nhiều thì sẽ càng tiết kiệm vì sẽ không phải tốn kém nhiều cho sắp xếp lại cơ cấu và phương pháp làm việc.

### **2-Nhận thức tổng quát, đánh giá tình hình cạnh tranh trên thị trường và phân tích cạnh tranh:**

Để đánh giá vị thế chiến lược của doanh nghiệp một cách chính xác phải so sánh sức mạnh tổng hợp

của doanh nghiệp cũng như trên từng mặt với các doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường.

Qua đó mới có một quyết định nên tiến hành các chiến lược tấn công, phòng thủ, thận trọng là thích hợp.

Để tiến hành công việc này nhà chiến lược sẽ dùng một số kỹ thuật phân tích được trình bày trong chương sau.

### **3-Phân tích chiến lược trên ma trận SWOT:**

Trên cơ sở những phân tích môi trường bên ngoài, và tình hình bên trong, người ta sẽ thấy được các cơ hội ( Opportunities = O ), các đe dọa ( Threats = T ), các điểm mạnh ( Strengths = S ), các điểm yếu ( Weakness = W ).

Kết hợp 4 yếu tố quan trọng trên vào một bảng ma trận, với sự sáng tạo và khôn khéo người ta có thể tìm được một số phương án hợp lý nhằm tận dụng điểm mạnh, hạn chế nguy cơ, khắc phục điểm yếu và khai thác tốt nhất các cơ hội để thực hiện được các mục tiêu chiến lược đã đề ra.

Kỹ thuật phân tích này sẽ được giới thiệu ở chương sau.

### **4-Phân tích danh mục đầu tư:**

Phân tích danh mục đầu tư là công cụ hỗ trợ rất đắc lực cho việc phân tích để chọn chiến lược nếu nhà chiến lược biết vận dụng nó một cách linh hoạt, sáng tạo kết hợp với trí tưởng tượng tốt của mình.

Xuất phát từ việc phân bổ nguồn vốn đầu tư có lợi nhất mà nhà chiến lược có thể đưa ra được các quyết định về chiến lược tổng quát của doanh nghiệp. Tuy nhiên đây không phải là công cụ linh nghiệm cho mọi doanh nghiệp. Đặc biệt với những doanh nghiệp kinh doanh đa dạng hóa, có nhiều loại sản phẩm dịch vụ, trên nhiều lĩnh vực thì kỹ thuật này sẽ rất phù hợp.

Có thể sử dụng nhiều cách phân tích danh mục đầu tư khác nhau, nhưng đều có chung một mục đích. Đó là tìm một cơ cấu phân bổ vốn đầu tư có lợi nhất cho những hoạt động kinh doanh khác nhau của doanh nghiệp. Tuy vậy, những doanh nghiệp chỉ kinh doanh chuyên sâu cũng vẫn tham khảo được phương pháp này trên một số khía cạnh nào đó.

Kỹ thuật phân tích này cũng được trình bày ở chương sau.

### **5-Kết hợp những kết quả phân tích:**

Kết hợp những kết quả phân tích ở các mục 2, 3, 4, có thể tìm được những phương án khác nhau để thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Những phương án này sẽ nằm trong những nội dung của các chiến lược cơ bản đã được giới thiệu trong chương trước. Như vậy có nghĩa là chúng ta đã có nhiều phương án chiến lược khác nhau có thể thích ứng với những hoàn cảnh bên ngoài và bên trong đã được nhận thức qua những phân tích rất công phu trước đó.

Các phương án chiến lược đó có thể giải quyết các vấn đề sau đây:

1-Bỏ sung một số đơn vị kinh doanh chiến lược mới vào danh mục đầu tư.

2-Loại bỏ một số đơn vị kinh doanh chiến lược ra khỏi danh mục đầu tư.

3-Sửa đổi một số biện pháp quan trọng ở một số đơn vị kinh doanh chiến lược trong khi vẫn thực hiện chiến lược tăng trưởng tập trung.

4-Giữ nguyên cơ cấu hoạt động kinh doanh như hiện tại và phát triển với nhịp độ cao hơn bằng sự đầu tư lớn.

5-Liên kết hoặc chuyển sang một ngành mới.

### **6-So sánh lựa chọn chiến lược tối ưu:**

Những phân tích trên đã đưa ra những phương án chiến lược khả thi. Đến đây, chúng ta phải đánh giá các mặt tốt, mặt chưa tốt của các phương án, cân nhắc từng yếu tố để đưa ra quyết định cuối cùng: Chiến lược nào là tối ưu? Có còn chiến lược nào tốt hơn nữa không? Chiến lược nào được chọn?

Người ta có thể phân tích đánh giá so sánh các phương án bằng nhiều cách khác nhau, tuy nhiên, hai phương pháp sau đây được coi là phổ biến, có tính thuyết phục cao và cũng dễ sử dụng:

Để có thể so sánh được, các phương pháp dưới đây đều cố gắng biến những yếu tố rất khác nhau về tính chất trở về thành các đại lượng có thể biểu thị bằng con số.

## **a-Phương pháp truyền thống:**

Theo phương pháp này, người ta tiến hành như sau:

+Xác định các yếu tố cần phải cân nhắc, so sánh khi xem xét một phương án.

+Xác định mức độ quan trọng của mỗi yếu tố và gán cho nó một hệ số quan trọng:

-Rất quan trọng: Hệ số là 3

-Quan trọng trung bình: Hệ số là 2.

-Ít quan trọng: Hệ số là 1.

+ Đánh giá mức độ thỏa mãn yêu cầu của các yếu tố trong các phương án, nên quyết định mức điểm đánh giá như sau:

-Mức đạt yêu cầu tốt nhất: 5 điểm.

-Mức đạt yêu cầu khá: 4 điểm

-Mức đạt yêu cầu trung bình: 3 điểm.

-Mức yếu: 2 điểm.

-Mức kém nhất: 1 điểm.

Sau khi nhân các hệ số quan trọng với các mức điểm được đánh giá của từng yếu tố, lấy tổng điểm sau khi đã tính đến hệ số quan trọng của từng phương án, phương án nào có tổng điểm cao nhất là phương án tối ưu.

Ví dụ: Có 3 phương án chiến lược được đem so sánh như sau:

Số thứ tự	Các yếu tố đem xem xét, so sánh	Hệ số quan trọng	Phương án I		phương án II		Phương án III	
			Đánh giá	Quy đổi	Đánh giá	Quy đổi	Đánh giá	Quy đổi
1	Khả năng đạt mục tiêu	3	5	15	5	15	5	15
2	Tận dụng cơ hội tốt	2	5	10	5	10	4	8
3	Hạn chế nguy cơ	2	3	6	2	4	3	6
4	Sử dụng tốt thế mạnh	2	2	4	3	6	2	4
5	Khắc phục điểm yếu	1	2	2	3	3	2	2
6	Phù hợp tốt khả năng tài chính của doanh nghiệp	3	3	9	3	9	2	4
7	Phù hợp phong cách lãnh đạo của ban lãnh đạo	1	2	2	2	2	3	3
8	Phù hợp với thời kỳ của chu kỳ sản phẩm	2	3	6	3	6	2	4
9	Cải thiện được vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp	2	3	6	3	6	1	2
10	Hiệu quả kinh tế cao	3	2	6	3	9	2	6
11	Tích lũy tài sản vô hình	2	2	4	2	4	1	2
-	<b>Tổng cộng</b>	-	-	70	-	64	-	56

**Kết luận:** Phương án I là phương án tối ưu.

### **b-Phương pháp thiết lập ma trận theo mức độ hấp dẫn của các phương án:**

Một số tác giả đề nghị sử dụng phương pháp này nhằm sử dụng được triệt để những tài liệu thu nhận được nhờ kết quả phân tích ở những bước trước.

Cách thực hiện theo 6 bước như sau:

#### **+Bước 1:**

Liệt kê các cơ hội, đe dọa từ bên ngoài có nhiều ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp và các điểm mạnh yếu bên trong doanh nghiệp, sắp xếp vào một bảng (xem ví dụ)

**+Bước 2:**

Gán cho mỗi yếu tố (cả những cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu) một tầm quan trọng lấy giá trị từ 0 là thấp nhất đến tối đa là 1. Nhưng tổng các giá trị này của tất cả các yếu tố được xem xét phải bằng 1.

**+Bước 4:**

Xác định mức độ hấp dẫn của mỗi phương án chiến lược đối với từng yếu tố. Mức độ hấp dẫn được đánh giá là cao nhất nếu xét với sự tác động của yếu tố đó thì phương án chiến lược đang xem xét sẽ đạt được thành công lớn nhất. Ngược lại, mức độ hấp dẫn được đánh giá thấp nhất nếu xét với yếu tố đó tác động thì phương án chiến lược đang xem xét ít cơ hội thành công nhất.

Số điểm đánh giá có 4 mức là:

-Rất hấp dẫn: 4 điểm.

-Khá hấp dẫn: 3 điểm.

-Ít hấp dẫn: 2 điểm.

-Không hấp dẫn: 1 điểm.

**+Bước 5:**

Nhân số điểm hấp dẫn với các hệ số quan trọng tương ứng của từng phương án, ta sẽ có điểm hấp dẫn quy đổi.

**+Bước 6:**

Tính tổng các điểm hấp dẫn quy đổi của các phương án.

Phương án nào có tổng số điểm hấp dẫn quy đổi lớn nhất là phương án tối ưu.

Ví dụ: Có 3 phương án đem so sánh như sau:

Số T T	Các yếu tố đem so sánh	Hệ số quan trọng	Phương án I		Phương án II		Phương án III	
			Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi
1	Lãi suất ngân hàng	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,20
2	Cạnh tranh	0,10	2	0,2	3	0,30	3	0,3
3	Tốc độ tăng nhu cầu	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
4	Xu hướng tiêu dùng thay đổi	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
5	Pháp luật	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
6	Nguồn nguyên liệu	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
7	Khả năng tài chính	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
8	Nghiên cứu. và phát triển	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
9	Chất lượng sản phẩm	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
10	Khả năng cạnh tranh về giá	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
11	Lòng trung thành của khách hàng	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
	<b>Tổng hợp</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,60</b>	<b>-</b>	<b>2,90</b>	<b>-</b>	<b>3,10</b>

Kết luận: Phương án III có tổng số điểm hấp dẫn cao nhất (3,10) là phương án tối ưu, sẽ được chọn.

Phương pháp này chẳng những cho ta chọn được phương án tốt nhất trong các phương án mà còn cho ta biết phương án được chọn sẽ phản ứng thuận lợi như thế nào đối với hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp: Các phương án có tổng số điểm hấp dẫn  $> 2,5$

là phản ứng thuận lợi, điểm cao nhất không thể vượt quá 4.

## **VI-NHỮNG YÊU CẦU CẦN ĐƯỢC THỎA MÃN TRONG THIẾT LẬP CHIẾN LƯỢC:**

Khi lập kế hoạch chiến lược cho doanh nghiệp cần lưu ý mấy yêu cầu sau:

### **1-Phải xác định quy mô và cấp độ hợp lý cho đơn vị kế hoạch hóa chiến lược:**

Để có thể phát triển được chiến lược tổng quát có hiệu quả thì đơn vị được chọn để hoạch định chiến lược phải có đủ toàn quyền điều hành được các chức năng cơ bản có liên quan đến bộ ba chiến lược.

\*Nếu đơn vị được chọn để lập kế hoạch chiến lược có quy mô nhỏ, có cấp độ thấp thì sẽ không có đủ thẩm quyền để đưa ra các quyết định quan trọng tác động vào khách hàng, vào đối thủ cạnh tranh và thay đổi sản phẩm, dịch vụ. Đơn vị kế hoạch hóa chiến lược phải đủ thẩm quyền và nguồn lực để khai thác bất cứ cơ hội nào nhằm sử dụng các sức mạnh của doanh nghiệp để tạo ra các khác biệt tích cực giữa doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh trước con mắt của khách hàng.

-Nếu đơn vị được chọn để lập kế hoạch chiến lược có quy mô quá lớn, ở cấp độ quá cao cũng sẽ bất lợi. Bởi vì, đơn vị kế hoạch hóa chiến lược quá lớn sẽ quá công kênh, thiếu linh hoạt không thể thực hiện

được các hành động mau lẹ nên không thể phát triển được một chiến lược có hiệu quả.

Việc xác định đơn vị kế hoạch hóa chiến lược hợp lý thực sự là vấn đề cần phải nghiên cứu bàn cãi thêm. Khi các thông số của bộ ba chiến lược đã được xác định rõ ràng thì quy mô hợp lý của đơn vị kế hoạch hóa chiến lược sẽ được xác định dễ dàng.

## **2-Thiết lập hệ thống tiền đề chính xác:**

Những quyết định cho những công việc tương lai phụ thuộc rất nhiều vào những chẩn đoán.

-Đánh giá đúng hoàn cảnh hiện tại và dự báo tốt tình hình tương lai.

-Đánh giá đúng môi trường kinh doanh (bên ngoài), phát hiện hết các cơ hội và nguy cơ, vấn đề này phụ thuộc nhiều vào khả năng tư duy và kỹ thuật dự báo của nhà chiến lược.

Các tiền đề chiến lược phải là những dự báo những giả thiết càng chính xác càng tốt. Người ta có thể dùng nhiều kỹ thuật khác nhau để tiến hành các dự báo như phương pháp chuyên gia, phương pháp ngoại suy, phương pháp hàm tương quan đa biến...

Thông thường những yếu tố sau đây cần được dự báo:

-Tổng thu nhập quốc dân và thu nhập bình quân đầu người.

-Chỉ số hàng tiêu dùng.

-Xu thế phát triển của ngành.

-Chu kỳ sản phẩm.

- Tốc độ tăng trưởng thị trường.
- Thị hiếu tiêu dùng.
- Tình hình cung cấp nguyên liệu.
- Tình hình chính trị xã hội.

### **3-Phải lựa chọn được chiến lược tối ưu:**

Phải chọn được mục tiêu tốt, phải tìm được nhiều phương án khác nhau để tăng cường khả năng lựa chọn được chiến lược tốt nhất. Việc sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau để phân tích chiến lược, kết quả có được sẽ bổ sung cho nhau, giúp ta có thể đáp ứng tốt nhất yêu cầu này.

### **4-Cần có chiến lược dự phòng và phương án rút lui:**

Tương lai có nhiều biến động khó dự đoán trước, cũng không có một chiến lược duy nhất nào có thể áp dụng được tốt cho mọi tình huống.

Cho nên phải có các chiến lược dự phòng để đối phó với những biến động bất ngờ trong tương lai. Sẽ sử dụng các chiến lược dự phòng, phương án rút lui như thế nào phải do người có trách nhiệm cao nhất quyết định trong quá trình quản trị chiến lược.

## CHƯƠNG V

# NHỮNG KỸ THUẬT PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC

Chương IV đã trình bày quá trình thiết lập chiến lược cho doanh nghiệp. Trong đó, việc phân tích môi trường bên ngoài, hoàn cảnh bên trong doanh nghiệp, cũng như tìm kiếm các biện pháp chiến lược, chúng tôi có đề cập đến việc phân tích ma trận SWOT và phân tích danh mục đầu tư, tuy nhiên những nội dung của các kỹ thuật đó chưa được giới thiệu cụ thể, vì nếu giới thiệu hết thì chương đó sẽ quá nhiều nội dung, làm cho kết cấu cuốn sách thiếu cân đối. Trong chương này các phần kỹ thuật phân tích đó sẽ được trình bày kỹ.

### I-PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI:

Phân tích đánh giá các yếu tố bên ngoài, cho phép nhà chiến lược có cái nhìn toàn diện và đánh giá được một cách định lượng về tác động của các yếu tố kinh tế, chính trị, văn hóa-xã hội, kỹ thuật-công nghệ, cạnh tranh...đến doanh nghiệp. Để phân tích, đánh giá các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp, người ta tiến hành bảng “Đánh giá các yếu tố bên ngoài”, như sau:

1-Lập danh mục các yếu tố bên ngoài có vai trò quan trọng đối với sự thành công trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, có thể lấy từ 10 đến 20 yếu

tổ chính tạo ra thuận lợi hay khó khăn cho doanh nghiệp.

2-Phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tổng mức độ phân loại của tất cả các yếu tố trong bảng phải bằng 1. Mức phân loại này có ý nghĩa chỉ rõ tầm quan trọng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang tham gia.

3-Đánh giá từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đối với cách thức mà doanh nghiệp phản ứng với nó như thế nào. Mức phân loại này phụ thuộc vào tương quan sau:

- Doanh nghiệp phản ứng tốt: 4 điểm
- DN phản ứng trên trung bình (khá): 3 điểm
- Doanh nghiệp phản ứng trung bình: 2 điểm
- Doanh nghiệp phản ứng yếu: 1 điểm

4-Nhân tâm quan trọng với mức phản ứng của doanh nghiệp tương ứng với mỗi yếu tố để xác định điểm đánh giá khả năng thích ứng của doanh nghiệp đối với điều kiện đó của môi trường.

5-Cộng tổng số điểm đánh giá về khả năng thích ứng của doanh nghiệp đối với toàn bộ các yếu tố bên ngoài.

Kết quả cho ta nhận xét:

-Nếu tổng số điểm là 2,5 có nghĩa là điều kiện môi trường được doanh nghiệp thích ứng ở mức trung bình.

-Nếu tổng số điểm > 2,5 là các yếu tố bên ngoài thuận lợi cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Đương nhiên, nếu tổng điểm càng lớn hơn nữa thì điều kiện càng thuận lợi, nhưng sẽ không bao giờ đạt được 4.

-Nếu tổng số điểm < 2,5 là các yếu tố bên ngoài không thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

Ví dụ: **BẢNG ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI**

Yếu tố bên ngoài	Tầm quan trọng đối với ngành	Phản ứng của doanh nghiệp	Điểm Đánh giá
1-Lãi suất ngân hàng cao	0,3	2	0,6
2-cạnh tranh gay gắt	0,1	3	0,3
3-Tốc độ tăng nhu cầu cao	0,2	4	0,8
4-Pháp luật chưa hoàn chỉnh	0,1	3	0,3
5-Chính trị ổn định	0,05	2	0,1
6-Xu hướng tiêu dùng thay đổi	0,1	4	0,4
7-Luật bảo vệ môi trường	0,1	4	0,4
8-Nhà cung cấp ít	0,05	4	0,2
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,10</b>

Trong trường hợp ví dụ này, các yếu tố bên ngoài khá thuận lợi cho doanh nghiệp.

## II-PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG

Để cung cấp một nhận xét tổng quát về tình hình nội bộ doanh nghiệp, người ta thành lập “Bảng phân tích đánh giá tổng quát tình hình bên trong doanh nghiệp”, cụ thể tiến hành như sau:

1-Liệt kê những yếu tố then chốt bên trong đối với công việc kinh doanh của doanh nghiệp, có thể lấy từ 10 đến 20 yếu tố kể cả mặt mạnh, mặt yếu.

2-Quy định tầm quan trọng của mỗi yếu tố đối với công việc kinh doanh của doanh nghiệp, mức quan trọng lấy từ 0 đến 1. Tầm quan trọng này là sự đánh giá khách quan mà bất cứ doanh nghiệp nào ở trong cùng một ngành, một lĩnh vực đều được đánh giá như nhau.

3-Xếp loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố. Nếu yếu tố đó là điểm rất yếu của doanh nghiệp thì lấy bằng 1, nếu yếu tố đó là điểm rất mạnh của doanh nghiệp thì lấy bằng 4.

4-Lấy tích số giữa tầm quan trọng và mức đánh giá của từng yếu tố để đánh giá sức mạnh tổng quát của doanh nghiệp.

5-Cộng tất cả điểm của các yếu tố sau khi đã nhân với hệ số xếp loại, ta có thể kết luận về tổng quát doanh nghiệp mạnh hay yếu.

-Nếu tổng số điểm  $> 2,5$  là doanh nghiệp mạnh.

-Nếu tổng số điểm  $< 2,5$  là doanh nghiệp yếu.

**Ví dụ : BẢNG ĐÁNH GIÁ TỔNG QUÁT  
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG**

Yếu tố bên ngoài	Tầm quan trọng đối với ngành	Xếp loại của doanh nghiệp	Điểm đánh giá
1-Máy móc thiết bị	0,2	3	0,6
2-Hệ thống kiểm tra	0,1	2	0,2
3-Khả năng về vốn	0,2	4	0,8
4-Chất lượng sản phẩm	0,1	3	0,3
5-Giá bán sản phẩm	0,1	4	0,4
6-Lực lượng bán hàng	0,1	3	0,3
7-Bảo hành	0,05	4	0,2
8-Cơ cấu tổ chức	0,05	1	0,05
9-Công tác hoạch định	0,05	1	0,05
10-Thông tin kinh tế	0,05	3	0,15
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,05</b>

Ví dụ trên cho thấy tình trạng bên trong của doanh nghiệp có nhiều điểm mạnh, tạo được sức mạnh tổng hợp cho doanh nghiệp hơn mức trung bình.

### **III-PHÂN TÍCH CẠNH TRANH**

Phân tích cạnh tranh là sự nhìn nhận một cách khái quát về những nhà cạnh tranh chủ yếu nhằm so sánh tương quan giữa những doanh nghiệp cạnh tranh

so với doanh nghiệp đang nghiên cứu trên những yếu tố quan trọng cả bên ngoài và bên trong.

Từ kết quả phân tích này, nhà chiến lược sẽ có một trong hai căn cứ quan trọng nhất để định vị được doanh nghiệp lên các ma trận phân tích chiến lược nhằm phát hiện những phương án chiến lược thích hợp cho doanh nghiệp.

Để phân tích cạnh tranh, ta lập bảng phân tích.

Những quy ước về xác định hệ số quan trọng và đánh giá các mức độ tương ứng của các yếu tố tương tự như các phần đã trình bày trên, nên ở đây không lặp lại.

Khi phân tích cạnh tranh bằng phương pháp định lượng, người ta chỉ cần chọn những doanh nghiệp mà ta nhận xét sơ bộ thấy họ mạnh hơn, hoặc tương đương hay yếu hơn chút ít so với doanh nghiệp của mình, chứ không cần lấy hết mọi đối thủ cạnh tranh để so sánh. Đặc biệt, các doanh nghiệp quá nhỏ bé thì không cần quan tâm đến, nhưng tuyệt đối không bỏ sót doanh nghiệp lớn.

Ví dụ so sánh cạnh tranh giữa 3 doanh nghiệp có số liệu thống kê như sau:

### BẢNG PHÂN TÍCH CẠNH TRANH

Các yếu	Hệ số	DN nghiên cứu	DN cạnh tranh số 1	DN cạnh tranh số 2
---------	-------	---------------	--------------------	--------------------

tô đem so sánh	quan trọng	Đánh giá	Quy đổi	Đánh giá	Quy đổi	Đánh giá	Quy đổi
1-Thị phần	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
2-Khả năng c.tranh về giá	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
3-Khả năng tài chính	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
4-Chất lượng sản phẩm	0,25	3	0,75	3	0,75	1	0,25
5-Hệ thống phân phối	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1
6-Lòng trung thành của khách hàng	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,8</b>	<b>-</b>	<b>2,9</b>	<b>-</b>	<b>2,55</b>

Ví dụ trên cho thấy doanh nghiệp đang nghiên cứu có sức mạnh kém hơn doanh nghiệp cạnh tranh số 1, nhưng mạnh hơn doanh nghiệp cạnh tranh số 2.

## IV-PHÂN TÍCH MA TRẬN SWOT

Để phân tích trên ma trận SWOT, ta nghiên cứu một số vấn đề sau:

### 1-Cơ hội (Opportunities):

Cơ hội kinh doanh là những yếu tố, sự kiện, hoàn cảnh tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp thực hiện được các hoạt động kinh doanh hay thực hiện một mục tiêu nào đó có hiệu quả.

Cơ hội thường xuất hiện từ bên ngoài, những hoàn cảnh, điều kiện thuận lợi nào đó đến lúc thích hợp sẽ trở thành cơ hội cho doanh nghiệp.

Sau đây là một số cơ hội thường gặp:

- Cơ hội để mở rộng ngành kinh doanh chính.
- Cơ hội khai thác những phân đoạn thị trường mới.

- Cơ hội mở rộng quy mô sản phẩm.

- Cơ hội phát huy lợi thế giá thành thấp

- Cơ hội áp dụng kỹ thuật mới vào sản xuất.

- Cơ hội khả năng hội nhập.

Đứng trước nhiều cơ hội, phải sắp xếp mức độ ưu tiên của các cơ hội theo tính toán hoặc thiết lập ma trận.

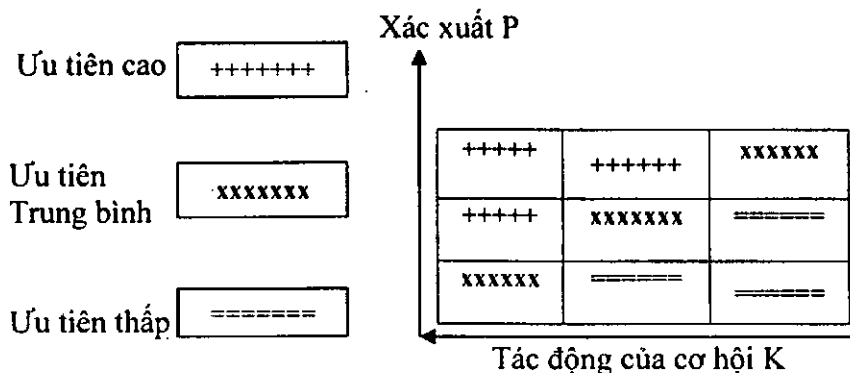
Theo cách tính toán, ta có:

Trị số kỳ vọng của cơ hội là:  $K_1 = N_1 \times P_1$

Trong đó:  $K_1$  là ý nghĩa quan trọng của cơ hội đó hoặc mức độ tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

$P_1$  là xác suất có thể khai thác được cơ hội đó

Theo cách biểu thị trên ma trận, ta có:



### 2-Đe dọa (Threats):

Đe dọa là tập hợp những hoàn cảnh, yếu tố, sự kiện gây khó khăn cho việc thực hiện các hoạt động kinh doanh hoặc một mục tiêu nào đó, hoặc sẽ dẫn đến một kết cục không mong đợi cho doanh nghiệp. Người ta cũng thành lập ma trận các nguy cơ tương tự đối với các cơ hội, hoặc tính toán xem trong các nguy cơ đó thì nguy cơ nào là mối đe dọa cao nhất?

Theo cách tính toán thì:

$$K_2 = N_2 \times P_2$$

Trong đó :  $K_2$  là giá trị biểu thị khả năng tạo ra nguy cơ,  $K_2$  càng lớn là đe dọa càng lớn.

$N_2$  là mức độ tác động của nguy cơ.

$P_2$  là xác suất xảy ra đe dọa.

Sau đây là một số đe dọa thường gặp:

-Mức độ cạnh tranh cao.

- Thị hiếu khách hàng thay đổi nhanh.
- Rào cản của các đối thủ khi tìm kiếm thị trường mới.
- Sản phẩm mới và sản phẩm thay thế xuất hiện ồ ạt trên thị trường.
- Thị trường đã bão hòa hoặc sản phẩm đang thời kỳ suy thoái.

### **3-Các điểm mạnh (Strengths):**

Các điểm mạnh của doanh nghiệp thường được tìm thấy ở các điểm sau đây:

- Có nhiều mặt hàng, dịch vụ khác nhau.
- Có khả năng bao quát thị trường rộng lớn.
- Năng lực sản xuất lớn.
- Tổ chức sản xuất tốt.
- Giá thành hạ.
- Chất lượng sản phẩm cao.
- Khả năng linh hoạt cao trong quản trị chiến lược.

....

### **4-Các điểm yếu (Weakness):**

Các điểm yếu là những yếu kém của doanh nghiệp, thường tìm thấy ở những vấn đề sau:

- Ít mặt hàng, sản phẩm lỗi thời.
- Giá thành cao.
- Khả năng R&D yếu kém.
- Hệ thống thông tin kém
- Quản trị kém.

-Mâu thuẫn nội bộ.

....

### 5-Ma trận SWOT:

Mục đích của phân tích SWOT là để hình dung được các cặp phối hợp logic có thể tương ứng với các phương án chiến lược nào đó. Công việc này phải được thực hiện một cách khách quan, không gò ép mới có thể thực sự làm xuất hiện vài phương án khả thi.

a-Phương pháp xây dựng ma trận SWOT:

-Liệt kê các cơ hội và đe dọa có liên quan đến doanh nghiệp (Chỉ chọn những cơ hội được coi là ưu tiên và những đe dọa nào được coi là nguy cơ cao).

-Lựa chọn những điểm mạnh, yếu có tầm quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp.

-Hình thành bảng Ma trận như hình dưới đây:

Từ môi trường		CƠ HỘI (O)			ĐE DỌA (T)		
		O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>
ĐIỂM MẠNH (S)	S1	S1O1	S1O2	S1O3	S1T1	S1T2	S1T3
	S2	S2O1	S2O2	S2O3	S2T1	S2T2	S2T3
	S3	S3O1	S3O2	S3O3	S3T1	S3T2	S3T3
ĐIỂM YẾU (W)	W1	W1O1	W1O2	W1O3	W1T1	W1T2	W1T3
	W2	W2O1	W2O2	W2O3	W2T1	W2T2	W2T3
	W3	W3O1	W3O2	W3O3	W3T1	W3T2	W3T3

1 Nếu rất yếu thì lấy bằng +1  
-Trục cạnh tranh: Chỉ lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp có lợi thế rất lớn thì lấy giá trị -1

Nếu rất yếu thế lấy giá trị -6

-Trục môi trường: Nếu môi trường rất tốt, ổn định lấy giá trị là -1.

Nếu môi trường rất không ổn định, lấy giá trị là -6.

Tùy loại hình doanh nghiệp mà trị số được biểu thị trên mỗi trục của các doanh nghiệp sẽ phụ thuộc vào bao nhiêu yếu tố.

Ví dụ:-Sức mạnh tài chính của doanh nghiệp phụ thuộc vào: doanh lợi của vốn đầu tư, đòn cân nợ, khả năng thanh toán, luân chuyển vốn...

Để đánh giá đúng trị số trên trục tài chính tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp ta phải lấy trị số trung bình của các yếu tố thành phần hình thành nên sức mạnh đó.

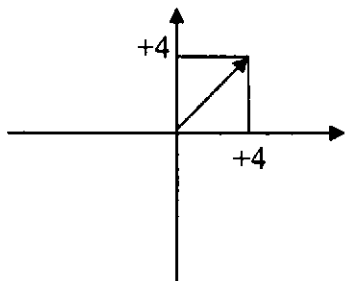
Sau khi tính được các giá trị của doanh nghiệp tương ứng ta biểu thị nó lên các trục, như vậy ta sẽ có giá trị của doanh nghiệp trên hai phía trục tọa độ.

Cộng đại số các số trên cùng trục, ta có giá trị cuối cùng trên trục.

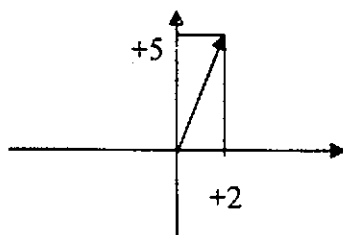
Vẽ vector biểu thị tọa độ được xác định qua hai giá trị đó. Vector này sẽ thể hiện loại chiến lược thích hợp cho doanh nghiệp.

Ví dụ:

+Các vị thế chiến lược có thể áp dụng các chiến lược tấn công:

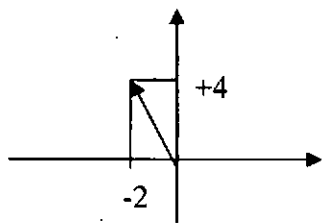


(Mạnh về tài chính, có nhiều lợi thế trong cạnh tranh, thế trong ngành mạnh, môi trường ổn định)

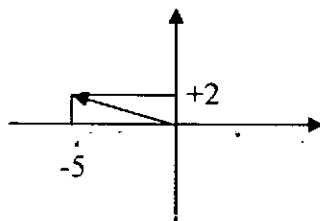


(Mạnh về tài chính là ưu thế nổi bật của doanh nghiệp)

+Các vị thế cần áp dụng những chiến lược thận trọng:

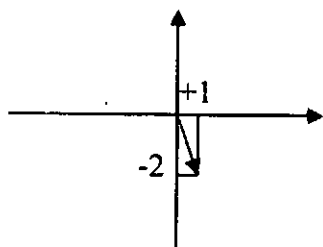


(Doanh nghiệp có sức mạnh tài chính trong ngành công nghiệp ổn định nhưng không tăng trưởng và không có lợi thế cạnh tranh)

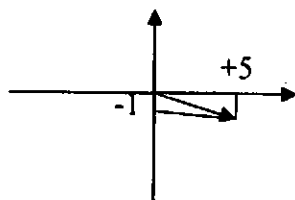


(Doanh nghiệp bất lợi cạnh tranh trong ngành ổn định về công nghệ nhưng doanh số bán giảm sút)

+Các vị thế phải áp dụng các chiến lược cạnh tranh:

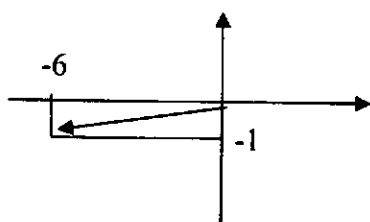


Doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng cao

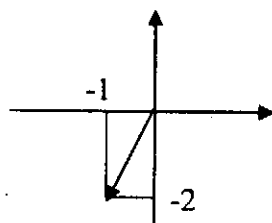


Doanh nghiệp có khó khăn về tài chính trong một ngành bất ổn

+Các vị thế phải áp dụng các chiến lược phòng thủ:



Vị trí cạnh tranh của DN rất kém trong một ngành có mức tăng trưởng âm, ổn định



DN có khó khăn về tài chính trong một ngành bất ổn

## VI-PHÂN TÍCH DANH MỤC ĐẦU TƯ

Trong quá trình hoạch định chiến lược, việc phân tích danh mục đầu tư nhằm cung cấp những thông tin về những yếu tố có liên quan để có thể tìm kiếm những chiến lược chung cho toàn doanh nghiệp cũng như chiến lược riêng cho các đơn vị kinh doanh chiến lược. Thực chất đó là cách tiếp cận hợp lý để phân bổ nguồn vốn một cách tối ưu cho các hoạt động kinh doanh khác nhau nhằm đạt được các mục tiêu

chiến lược với hiệu quả cao nhất. Cho nên phân tích danh mục đầu tư rất thích hợp với các doanh nghiệp kinh doanh đa dạng.

### **1-Phân tích danh mục đầu tư trên ma trận BCG:**

Ma trận BCG là một công cụ để phân tích danh mục đầu tư do nhóm tư vấn Boston đề nghị. Ma trận chỉ gồm 4 ô nên còn gọi là ma trận 2x2.

BCG: là viết tắt Boston consulting Group

Quá trình tiến hành phân tích như sau:

#### ***a-Xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược:***

Có thể quan niệm các đơn vị kinh doanh chiến lược ( viết tắt là SBU: strategic business ) có thể là những phân đoạn thị trường riêng biệt của doanh nghiệp, hoặc một sản phẩm, một đơn vị chức năng riêng biệt có chức năng kinh doanh mà ở đó người ta có thể xác định được thành tích kinh doanh của nó một cách riêng biệt như doanh số, lỗ lãi...Có thể coi các SBU là những trung tâm làm ra lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Thông thường, người ta xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược là những xí nghiệp, phân xưởng, chi nhánh, ban, phòng, thị trường, sản phẩm...Ở mỗi SBU đó người QTV phụ trách có quyền điều hành những chức năng hoạt động kinh doanh chính, nhưng tuyệt đối đó không phải là những đơn vị độc lập tự chủ, cho nên không bị ràng buộc bởi các

ranh giới hành chính khi phân chia doanh nghiệp thành các SBU.

***b-Xác định các thông số của các đơn vị kinh doanh chiến lược:***

+Yếu tố chi phối mạnh nhất của thị trường đối với hoạt động kinh doanh của SBU là tốc độ tăng trưởng của sản phẩm dịch vụ đó trên thị trường, thường gọi là tốc độ tăng trưởng thị trường. Tốc độ V% biểu thị tỷ lệ tăng doanh số tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ đang nghiên cứu của toàn thị trường năm sau so với năm trước, được tính như sau:

$$V\% = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} \times 100\%$$

V% là tốc độ tăng trưởng thị trường của sản phẩm, dịch vụ.

$Q_1$ ,  $Q_0$  là doanh số hoặc sản lượng sản phẩm dịch vụ tiêu thụ trên thị trường của tất cả các doanh nghiệp năm sau và năm gốc.

+Thị phần tương đối của các đơn vị kinh doanh chiến lược: là biểu thị sự so sánh giữa doanh số hoặc thị phần của SBU đang nghiên cứu với doanh số hoặc thị phần của đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của nó trên thị trường.

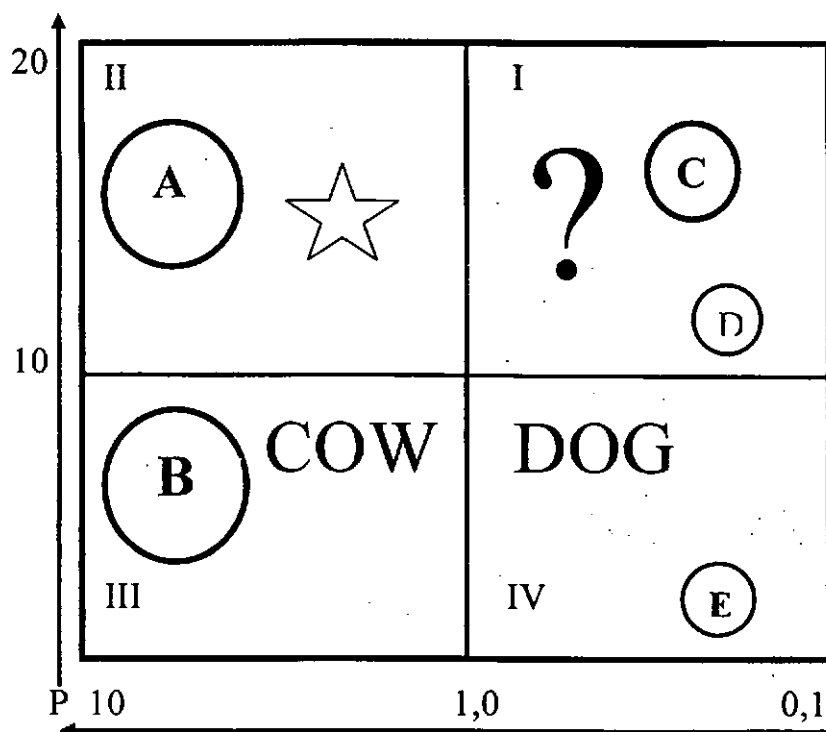
$$P = \frac{Q_{(\text{SBU nghiên cứu})}}{Q_{(\text{đối thủ cạnh tranh mạnh nhất})}}$$

Theo khái niệm này, thị phần tương đối của doanh nghiệp ( SBU ) có thể nhỏ hơn, bằng hoặc lớn hơn 1:

**c-Hình thành ma trận BCG:**

Trục tung của ma trận biểu thị tốc độ tăng trưởng thị trường.

Trục hoành biểu thị thị phần tương đối của SBU. Trục này được chia theo tỷ lệ logarit.



Sau khi tính được V% và P của các đơn vị kinh doanh chiến lược của doanh nghiệp, ta sẽ định vị các

SBU lên ma trận như hình vẽ. Độ lớn của các vòng tròn biểu thị doanh thu của các SBU đó.

Ô số I của ma trận được đặt tên là “?” với hàm ý là nghi vấn, tức cần phải cân nhắc. Các SBU được định vị ở ô này có đặc điểm là: tốc độ tăng trưởng thị trường cao, nhưng doanh số của SBU này còn quá bé nhỏ. Các SBU này thường hoạt động chưa có hiệu quả, vì chưa có ưu thế của hiệu ứng sản xuất khối lượng lớn. Tuy nhiên cũng cần phân biệt 2 trường hợp là: Với SBU không có triển vọng phát triển thì cần thực hiện các chiến lược suy giảm, với SBU có triển vọng phát triển tốt thì có thể áp dụng các chiến lược tăng trưởng.

Ô số II của ma trận được đặt tên là “ngôi sao” với hàm ý là có rất nhiều lợi thế, triển vọng tốt, các điều kiện bên trong và bên ngoài điều thuận lợi. Các SBU được định vị ở đây có đặc điểm là: có tốc độ tăng trưởng thị trường cao (doanh số của toàn thị trường tăng nhanh) đồng thời doanh số của chính SBU này cũng rất lớn, thể hiện ở thị phần tương đối của nó cao ( $> 1$ ), vị thế cạnh tranh của SBU này mạnh. Vì có những lợi thế như vậy cho nên các SBU này cần được coi trọng, phải phát triển nhanh và mạnh vì hiệu quả kinh doanh của nó sẽ càng cao khi qui mô và tốc độ phát triển của nó càng lớn.

Ô số III, được đặt tên là “COW”, với hàm ý là có khả năng sinh lợi cao, đó là nơi làm ra tiền cho doanh nghiệp. Tuy nhiên SBU được định vị ở đây ở trong thị trường mà sản phẩm đang ở giai đoạn bão

hòa (hoặc suy thoái), nhưng thị phần tương đối rất cao, doanh số lớn, hiệu quả kinh doanh cao nhờ nó đang ở đỉnh cao của đường cong kinh nghiệm, Cần duy trì SBU này để khai thác khả năng sinh lợi của nó nhưng không rên đầu tư phát triển.

Ô số IV của ma trận được đặt tên là "DOG", với hàm ý là nơi phát sinh ra những khó khăn, tốn kém, gây ra thua lỗ. Tốt hơn hết là nên xóa nó khỏi danh mục đầu tư của doanh nghiệp.

Với cách định vị như trên chúng ta đã khẳng định cho các đơn vị kinh doanh chiến lược đó những vai trò nhất định. Điều này có liên quan đến các chiến lược đầu tư của doanh nghiệp đối với mỗi SBU.

#### *d-Các chiến lược phân bổ vốn đầu tư:*

Nhóm tư vấn Boston đề nghị áp dụng 3 chiến lược phân bổ vốn đầu tư cho các SBU như sau:

#### **+Chiến lược xây dựng:**

Chiến lược này nhấn mạnh việc đầu tư nhiều cho các sản phẩm như quảng cáo, đầu tư cơ sở vật chất mở rộng thị trường và tăng cường quy mô sản xuất, đồng thời giảm giá bán để thâm nhập thị trường mạnh hơn và ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh mới xâm nhập vào thị trường này.

Chiến lược xây dựng được áp dụng cho những SBU nào ở ô số I mà có triển vọng phát triển thuận lợi (từ điều kiện chủ quan doanh nghiệp), và áp dụng cho tất cả những SBU ở ô số II vì các SBU này có nhiều tiềm năng nhất lại có thời cơ tốt để phát triển có hiệu quả cao.

Mục tiêu cao nhất của chiến lược này là chiếm lĩnh vị trí thống lĩnh trên thị trường càng nhanh càng tốt. Dùng toàn bộ tiền do các SBU này làm ra để đầu tư lại cho chính nó, ngoài ra còn lấy tiền ở các SBU thuộc số III làm ra và cả tiền bán thanh lý các SBU ở ô số IV để đầu tư thêm cho nó nữa.

#### **+Chiến lược giữ vững:**

Chiến lược này được sử dụng đối với các SBU ở ô số III. Ý đồ của chiến lược này là bảo vệ vị trí hiện tại của các SBU ở đó, tranh thủ thời gian khai thác tối đa khả năng làm ra lợi nhuận của chúng.

Khi thực hiện chiến lược đầu tư này, người ta chỉ đầu tư cho các SBU này một lượng tiền tối thiểu, chỉ vừa đủ để duy trì tình trạng hiện tại của nó để tranh thủ tìm lợi nhuận ở chúng chứ không thể phát triển thêm được nữa, chờ một sự suy giảm sắp đến.

Lợi nhuận do SBU này làm ra chỉ dùng một ít để đầu tư lại cho nó, còn phần lớn phải được điều phối đầu tư bổ sung cho các SBU đang thực hiện chiến lược "xây dựng" hoặc chờ cơ hội đầu tư hình thành các SBU mới.

#### **+Chiến lược thu hoạch:**

Chiến lược này áp dụng cho các SBU ở ô số IV và một số SBU ở ô số I mà không thấy có triển vọng phát triển thuận lợi. Nếu duy trì các SBU này thì doanh nghiệp phải tiếp tục chịu thua lỗ.

Mục đích của chiến lược này là nhanh chóng chấm dứt những khoản thua lỗ, tối đa hóa lượng tiền mặt có thể thu lại được từ các SBU yếu kém trong một

khoảng thời gian ngắn, để rồi sau đó bán thanh lý các SBU này.

***e-Những vấn đề cần lưu ý khi phân tích danh mục đầu tư trên ma trận BCG:***

Mục đích của phân tích danh mục đầu tư trên ma trận BCG là nhằm có được một danh mục đầu tư cân đối giữa các hoạt động kinh doanh ở các giai đoạn khác nhau trong chu kỳ tồn tại của các SBU để đáp ứng nhu cầu đầu tư của doanh nghiệp một cách đầy đủ và có lợi nhất.

Nhưng sự cân đối trên sẽ thay đổi theo thời gian khi các SBU chuyển dịch vị trí của nó trên ma trận BCG cũng như sự biến mất của các SBU bị thanh lý.

Mặc dù quản lý danh mục đầu tư như đã trình bày trên rất có lợi cho việc kế hoạch hóa đầu tư ở các doanh nghiệp đa doanh, nhưng nó cũng có một số hạn chế sau đây:

Việc phân tích danh mục đầu tư với giả thiết rằng có thể phân chia doanh nghiệp ra thành các đơn vị kinh doanh chiến lược riêng biệt. Nói thì giản đơn như vậy, nhưng việc phân chia sao cho hợp lý là rất khó khăn. Nếu định hình các SBU này quá nhỏ hay quá lớn hơn mức hợp lý thì đều đưa đến kết quả phân tích không đúng vì xuất phát từ việc định vị các SBU không đúng trên ma trận BCG.

-Những ranh giới phân chia giữa mức thấp và cao của tốc độ tăng trưởng thị trường được lấy một cách linh hoạt theo nhận thức của nhà chiến lược. Cho nên, trong ví dụ trên đây, người ta lấy giá trị 10% làm

ranh giới giữa mức thấp và cao cũng chỉ đại diện cho một số ngành, nhất định mà thôi. Bởi vì trong thực tế có những ngành, ở những thời điểm nhất định thì tốc độ tăng trưởng chỉ > 5% đã được coi là cao, ngược lại, có trường hợp < 15% vẫn chưa coi là cao. Thậm chí mức suy giảm thị trường âm có khi cũng phải được biểu thị trên thị trường.

- Trong thực tế quản trị chiến lược, các SBU mới xuất hiện cần được đưa thêm vào ma trận, tuy khi phân tích chúng ta không đề cập đến.

## **2-Phân tích danh mục đầu tư trên ma trận BOSTON-GE:**

Đây cũng là cũng là một loại ma trận để phân tích danh mục đầu tư do nhóm tư vấn Boston và Mc.Kinsey được mở rộng ứng dụng lần đầu ở công ty GE (General Electric), ma trận này cho ta nhìn một cách tổng quát hơn các tình huống để có thể đưa ra các chiến lược đầu tư hợp lý.

*a-Cấu trúc của ma trận Boston-GE (còn gọi là ma trận Mc.Kinsey):*

Ma trận gồm 9 ô hình thành từ:

+**Trục tung:** Biểu thị sức hấp dẫn của thị trường hoặc ngành, thường do các yếu tố sau đây quyết định:

-Quy mô thị trường: Thị trường càng rộng lớn sức hấp dẫn càng lớn.

-Tốc độ tăng trưởng thị trường: V% càng cao sức hấp dẫn càng lớn

-Lợi nhuận: Tỷ suất lợi nhuận càng cao càng hấp dẫn.

-Cường độ cạnh tranh càng cao sức hấp dẫn càng kém.

-Ảnh hưởng của tính thời vụ càng nhiều càng kém hấp dẫn.

-Kinh nghiệm tích lũy được về thị trường và ngành càng nhiều, sức hấp dẫn càng lớn.

-Hiệu quả của quy mô sản xuất càng nhiều (đường cong kinh nghiệm càng dốc) sức hấp dẫn càng lớn.

**+Tục hoành:** Biểu thị sức mạnh trong cạnh tranh của doanh nghiệp hay của các SBU, thường do các yếu tố sau đây quyết định:

-Thị phần hoặc thị phần tương đối của doanh nghiệp.

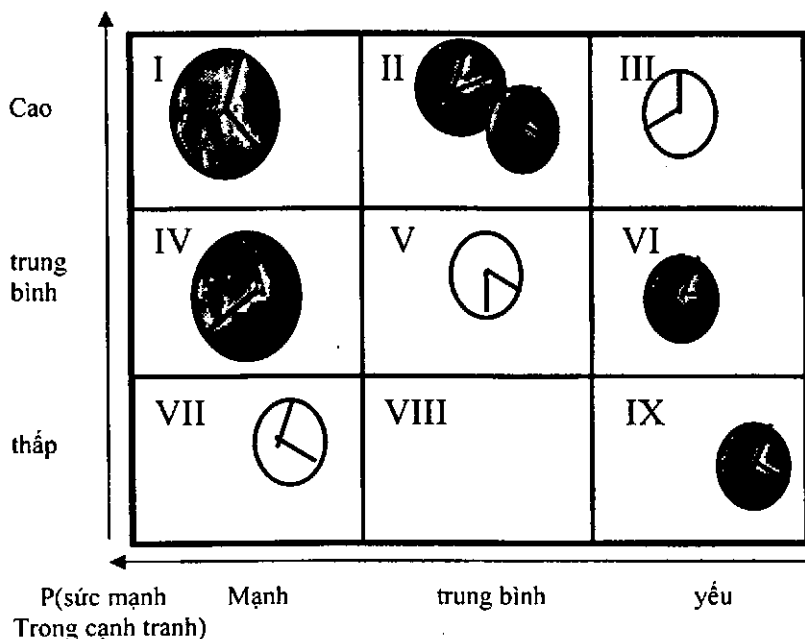
-Khả năng cạnh tranh về giá.

-Chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

-Sự am hiểu về thị trường, khách hàng của doanh nghiệp.

-Hiệu quả của các hoạt động marketing.

H( sức hấp dẫn)



### ***b-Phân tích ma trận Mc.Kinsey:***

Để phân tích trên ma trận, trước hết phải định vị các SBU (hoặc doanh nghiệp) lên ma trận.

Độ lớn của vòng tròn biểu thị quy mô của doanh số.

Phần hình quạt là thị phần của SBU hay doanh nghiệp. Để tiện phân tích ta đánh dấu các ô từ I đến IX

Các SBU nằm trong các ô I, II, IV có vị trí rất thuận lợi để đầu tư phát triển. Đặc biệt SBU trong ô số I có điều kiện lý tưởng nhất. Trường hợp này phải đầu tư lớn, dốc toàn lực để duy trì và phát huy thế mạnh của doanh nghiệp.

Các SBU trong các ô VI, VIII, IX là vùng không có lợi thế chút nào, cho nên đầu tư phát triển là bất lợi, thậm chí những gì đang có cũng cần xem xét để rút bớt vốn và dần dần tìm cách rút ra khỏi ngành, thị trường này. Đặc biệt, với các SBU ở ô số IX cần nhanh chóng chấm dứt hoạt động.

Các SBU trong các ô số III, V, VII cần phải thận trọng, cân nhắc kỹ khi đầu tư, không vội vàng đầu tư lớn, chỉ đầu tư thăm dò với quy mô hạn chế, và tốc độ tăng đầu tư phải chậm. Nếu trong quá trình đó thấy đầu tư có hiệu quả thì tiếp tục đầu tư, còn nếu không thì thôi và tiến tới thanh lý.

Rõ ràng ma trận Mc.Kinsey có sức thuyết phục hơn ma trận BCG, vì các thông số biểu thị trên hệ trục tọa độ là sự kết hợp của rất nhiều yếu tố chi phối sức hấp dẫn của thị trường (hoặc của ngành) và sức mạnh của doanh nghiệp theo sát với những tác động của môi trường kinh doanh, còn ma trận BCG chỉ quan tâm đến tốc độ tăng trưởng thị trường và thị phần tương đối mà thôi.

## **VII-MA TRẬN CÁC CHIẾN LƯỢC CHÍNH**

Ma trận các chiến lược chính cũng là một công cụ phổ biến để phát hiện các chiến lược khả thi để lựa chọn. Tất cả các doanh nghiệp đều được định vị ở một trong bốn góc vuông chiến lược của ma trận các chiến lược chính. Các SBU của doanh nghiệp cũng được định vị tương tự.

Ma trận các chiến lược chính dựa trên hai yếu tố cơ bản sau đây để hình thành: Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp (hay của SBU) và mức tăng trưởng thị trường. Các chiến lược chung phù hợp cho các doanh nghiệp (hoặc chiến lược riêng cho từng SBU) được liệt kê theo thứ tự ưu tiên từ trên xuống dưới trong các góc vuông của ma trận.



Các doanh nghiệp được định vị ở góc vuông thứ I của ma trận các chiến lược chính có vị trí chiến lược rất tốt. Đối với các doanh nghiệp này tiếp tục các chiến lược tăng trưởng tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm) là

rất thích hợp. Nếu doanh nghiệp có nhiều tiềm lực, nhất là vốn và trình độ quản lý giỏi thì có thể áp dụng được các chiến lược hội nhập (thuận chiều và ngược chiều).

Các doanh nghiệp ở góc vuông thứ II cần đánh giá lại một cách cẩn thận chiến lược hiện tại của mình, mặc dù ngành này đang tăng trưởng mạnh nhưng vị thế cạnh tranh của mình yếu, cho nên phải tìm cách thay đổi như thế nào để thích ứng với hoàn cảnh là điều phải tính toán. Lựa chọn trước tiên của doanh nghiệp có thể là chiến lược tăng trưởng tập trung, nhưng nếu xét có những ưu thế tương đối nào đó thì có thể sử dụng chiến lược đa dạng hóa hàng ngang là rất hiệu quả. Trong trường hợp cả hai chiến lược trên vẫn không thể áp dụng do những nguyên nhân chủ quan nào đó thì phải tính đến các chiến lược rút bớt vốn hay thanh lý để thu lại tiền, xây dựng SBU mới hoặc mua cổ phiếu.

Các doanh nghiệp trong ô số III có hoàn cảnh rất bất lợi, do đó cần có những thay đổi nhanh chóng và đáng kể để tránh những thua lỗ ngày càng lớn hơn và khả năng bị vỡ nợ. Trước hết phải cắt giảm chi phí, sau đó là chuyển các nguồn lực đầu tư vào các lĩnh vực, ngành, sản phẩm khác và nếu không có triển vọng cho các phương án đó thì phải dùng giải pháp thanh lý.

Những doanh nghiệp trong góc vuông số IV có đủ sức mạnh để đưa ra các chiến lược đa dạng hóa vào những lĩnh vực mới nhiều triển vọng hơn. Các doanh

nghiệp này có lượng tiền mặt khá lớn nhưng nhu cầu tăng trưởng bên trong rất thấp. Bởi vậy doanh nghiệp có thể thực hiện cả chiến lược đa dạng hóa hàng ngang và hội nhập, cũng có thể liên doanh chuyển sang một ngành khác có mức tăng trưởng cao hơn.

## CHƯƠNG VI

# TRIỂN KHAI VÀ KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

Một doanh nghiệp không có chiến lược kinh doanh chẳng khác gì con tàu không có bánh lái, sẽ khó tránh khỏi thất bại trong kinh doanh, hoặc ít ra công việc kinh doanh sẽ luôn bị động và ít hiệu quả.

Nhưng nếu doanh nghiệp đã hoạch định chiến lược kinh doanh một cách công phu nhưng không thỏa mãn những yêu cầu nhất định trong khi hoạch định, không biết triển khai chiến lược một cách khôn khéo, linh hoạt, nhạy bén thì cũng không dễ dàng thu được những thành công mỹ mãn.

Kế hoạch chiến lược được vạch ra để cất vào ngăn kéo, không được thực hiện bằng những hành động, không được chỉ đạo sát sao và kiểm tra chặt chẽ thì đó chỉ là lãng mạn vu vơ, chuộng hình thức mà không thực chất.

Bởi vậy, chỉ đạo triển khai chiến lược và kiểm tra chiến lược phải được coi trọng thì mới đảm bảo chiến lược đã vạch ra sẽ đưa đến những kết quả mong muốn. Những ước mơ lãng mạn của NQT mới có thể trở thành hiện thực sinh động trong thực tiễn.

### I-TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Trong mô hình quản trị chiến lược, hai quá trình hoạch định chiến lược và thực thi chiến lược gắn liền mật thiết với nhau. Sự mật thiết không chỉ thấy ở trình

tự tiến hành mà còn bao hàm lẫn nhau, thúc đẩy lẫn nhau: Hoạch định để đưa vào thực hiện, thực hiện và kiểm tra lại có tác dụng phản hồi để điều chỉnh chiến lược và rút kinh nghiệm cho lần hoạch định chiến lược sau.

Có thể so sánh để thấy mối quan hệ và sự khác biệt giữa hai giai đoạn trên đây của quá trình quản trị chiến lược:

-Hoạch định chiến lược đặt vị trí các nguồn lực trước hành động.

-Thực hiện chiến lược thì quản trị nguồn lực trong khi hành động.

-Hoạch định chiến lược nhấn mạnh đến hiệu quả tài chính.

-Thực hiện chiến lược nhấn mạnh kết quả của các hoạt động.

-Hoạch định chiến lược đòi hỏi những kỹ năng về phân tích và trực giác tốt.

-Thực hiện chiến lược đòi hỏi những kỹ năng lãnh đạo, cô vũ và khuyến khích.

-Hoạch định chiến lược chỉ cần sự hợp tác của một số ít người trong tổ chức. Thực thi chiến lược cần có sự hợp tác của tất cả mọi người, đặc biệt là của đội ngũ quản trị viên.

Những nội dung chủ yếu của giai đoạn thực thi chiến lược là thiết lập mục tiêu hàng năm, đưa ra các chính sách cụ thể để theo đuổi mục tiêu theo hướng chiến lược đã định sẵn, thay đổi cơ cấu tổ chức, phân phối nguồn lực, đưa ra các kế hoạch khen thưởng,

động viên làm cho mọi người ủng hộ nhiệt tình với những thay đổi của chiến lược mới. Đồng thời phải phát triển một môi trường văn hóa thật tốt, thúc đẩy việc thực thi chiến lược, làm thích nghi các quá trình sản xuất, điều hành và phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả.

Trong quá trình triển khai chiến lược, nếu phải thực hiện các chiến lược chuyên hướng hoạt động sang một ngành, lĩnh vực khác thì phải tiến hành nhiều sự thay đổi phức tạp. Quá trình thực thi chiến lược cụ thể như sau:

### **1-Thiết lập mục tiêu hàng năm:**

Mục tiêu hàng năm tất nhiên phải được xác định trên cơ sở mục tiêu chiến lược, phải dự tính sao cho sau thời kỳ cam kết của chiến lược thì các mục tiêu chiến lược phải được hoàn thành toàn diện. (Từ mục tiêu hàng năm này sẽ được cụ thể hóa cho từng chương trình hành động và kế hoạch ngắn hơn nữa).

Mục tiêu hàng năm rất cần thiết cho việc thực thi chiến lược, bởi vì:

a-Mục tiêu hàng năm là cơ sở để phân bổ các nguồn lực.

b-Mục tiêu hàng năm là căn cứ để đánh giá quản trị viên.

c-Mục tiêu hàng năm giúp cho việc kiểm soát quá trình tiếp cận mục tiêu chiến lược.

Mục tiêu hàng năm hướng dẫn cho các bộ phận hướng ưu tiên của họ trong hoạt động cụ thể của mình hàng ngày.

Tóm lại, mục tiêu hàng năm (hoặc ngắn hạn hơn nữa) là kim chỉ nam cho hành động, nó chỉ đạo, hướng dẫn các nỗ lực, hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp, tạo niềm tin cho những chủ sở hữu doanh nghiệp, nó cũng là biểu hiện cụ thể của hiệu quả, là nguồn động viên và liên kết các nhân viên, nó cũng là căn cứ để hình thành lại cơ cấu tổ chức.

Các mục tiêu thường được đề ra cho hàng năm là:

- Mức sinh lợi hoặc tỷ suất lợi nhuận.
- Tốc độ tăng trưởng.
- Thị phần của các sản phẩm dịch vụ.
- Số lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ chủ yếu.

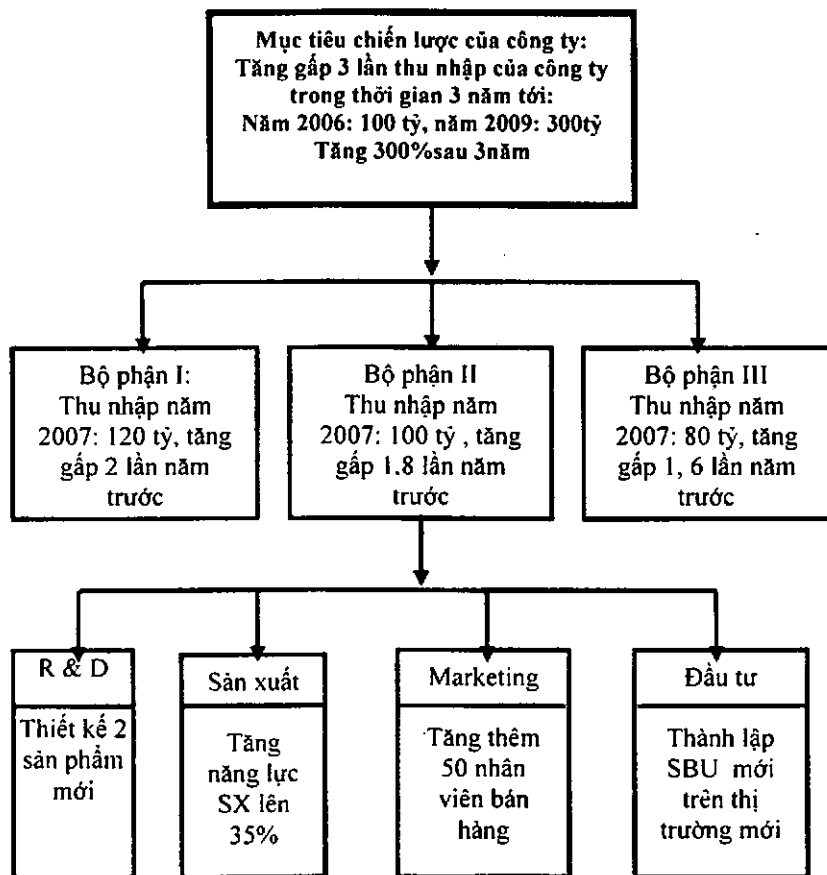
....

Mục tiêu hàng năm được phân cấp theo một hệ thống, càng xuống dưới cấp thấp thì mục tiêu càng phải được cụ thể hóa. Các mục tiêu hàng năm phải cụ thể để đo lường, đánh giá được, phải đồng bộ giữa các bộ phận, phải hợp lý và có tính thách thức kèm theo thời gian cam kết cụ thể.

Các mục tiêu hàng năm cũng phải phù hợp với các giá trị, đặc điểm của các bộ phận, quản trị viên và nhân viên và phải được hỗ trợ bằng những chính sách rõ ràng (để hoàn thành mục tiêu). Việc thưởng phạt

phải gắn liền với kết quả thực hiện mục tiêu như thế nào cả về số lượng và chất lượng.

Sau đây là một ví dụ về hệ thống thứ bậc các mục tiêu của một công ty:



## **2-Đề ra chính sách:**

Các chính sách được đề ra phải đảm bảo sao cho chiến lược đã vạch ra được phát huy tác dụng trong thực tiễn.

Chính sách tạo ra hành lang pháp lý để các nhà quản trị các cấp chủ động giải quyết những vấn đề diễn ra thường xuyên cũng như hướng dẫn họ thực thi chiến lược.

Các chính sách bao giờ cũng hỗ trợ, thúc đẩy công việc hướng theo mục tiêu chiến lược, theo đúng ý đồ của bộ tham mưu cao nhất của doanh nghiệp.

Bởi vậy phải căn cứ vào chiến lược, vào mục tiêu, vào văn hóa của tổ chức, vào phong cách lãnh đạo của nhà quản trị mà đề ra chính sách cho phù hợp.

## **3-Phân bổ nguồn lực:**

Phân bổ nguồn lực là công việc rất quan trọng, là nhiệm vụ hàng đầu nhằm đảm bảo cơ sở vật chất kỹ thuật cho chiến lược được thực hiện. Để hoàn thành nhiệm vụ quan trọng đó, cần phải:

a-Đánh giá lại nguồn lực:

Đánh giá lại một cách tổng quát trước khi thực hiện một chương trình, một hoạt động, một thời kỳ kế hoạch nhất định, đó là sự phân tích bên trong ở những thời điểm thích hợp để biết được rằng doanh nghiệp có đủ nguồn lực (số lượng và chất lượng) để thực hiện những nhiệm vụ đặt ra trước mắt và lâu dài không? Nếu không thì phải biết doanh nghiệp thiếu gì, thừa gì? Cần bổ sung hay không vào lúc nào?

#### **b-Đảm bảo nguồn lực:**

Sự đánh giá nguồn lực sẽ chỉ rõ nhu cầu cần bổ sung. Công tác đảm bảo nguồn lực sẽ thực hiện yêu cầu đó. Đảm bảo nguồn lực bao hàm ý nghĩa có đủ số lượng, chất lượng các tài nguyên đúng thời hạn để triển khai các chương trình chiến lược. Nếu cung cấp nguồn lực không tương xứng với nhiệm vụ chiến lược và không kịp thời thì chẳng khác gì doanh nghiệp không có chiến lược gì cả.

Có một khái niệm cần biết thêm khi nói về quản trị chiến lược trong thực tiễn là “cửa sổ chiến lược”, khái niệm này muốn nói đến vai trò của đảm bảo nguồn lực cho chiến lược. Một cơ hội nào đó xuất hiện thường chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian nhất định, thời gian đó được coi như thời gian mở “cửa sổ chiến lược”, nếu doanh nghiệp không sẵn sàng và có đủ nguồn lực để khai thác cơ hội đó thì cơ hội sẽ qua đi, nghĩa là cửa sổ chiến lược đã đóng lại.

Nội dung chính của đảm bảo nguồn lực là phân bổ nguồn vốn và chuẩn bị đáp ứng kế hoạch ngân sách cho mọi hoạt động.

#### **4-Thay đổi cơ cấu tổ chức:**

Có thể doanh nghiệp đã và đang tồn tại và hoạt động bình thường với một cơ cấu tổ chức tốt.

Nhưng, một chiến lược mới được vạch ra, một giai đoạn lịch sử mới của doanh nghiệp sắp bắt đầu, đương nhiên mục tiêu, nhiệm vụ sẽ thay đổi không ít thì nhiều. Cơ cấu hiện tại sẽ không phù hợp nữa, nếu

không có những thay đổi cần thiết thì sẽ xuất hiện dần những bất hợp lý, những ách tắc trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp, sẽ làm cản trở bước tiến của tổ chức và hiệu quả của chiến lược sẽ bị hạn chế, thậm chí việc thực thi chiến lược không thành công.

Nhà quản trị phải sớm ý thức điều này và có ngay phương án sửa đổi lại cơ cấu tổ chức.

Để xây dựng được một cơ cấu tổ chức để thực hiện tốt chiến lược đã vạch ra cần phải tiến hành những bước sau :

a- Phải nhận thức rõ các mục tiêu chiến lược, các biện pháp chiến lược mới quan trọng, và các chức năng mới sẽ được bổ sung...

b- Nghiên cứu kỹ các mối quan hệ giữa các hoạt động có tính chất thường xuyên và các hoạt động có ý nghĩa chiến lược.

c- Nhóm gộp các hoạt động theo các lĩnh vực thành các đơn vị thành viên trong doanh nghiệp. (các đơn vị chức năng và trực tuyến )

d- Xác định rõ thẩm quyền, trách nhiệm và mức độ tự chủ của mỗi đơn vị cũng như các mối quan hệ trực tuyến và tham mưu giữa các đơn vị và các cấp.

e- Điều chỉnh, bổ sung, sắp xếp lại nhân sự từ bộ máy quản lý đến công nhân và nhân viên nghiệp vụ khác...

Tùy theo điều kiện cụ thể, có thể áp dụng một trong những cơ cấu phổ biến sau đây:

- Cơ cấu tổ chức trực tuyến.

- Cơ cấu tổ chức theo chức năng.

- Cơ cấu trực tuyến chức năng .
- Cơ cấu theo sản phẩm.
- Cơ cấu theo địa lý.
- Cơ cấu theo kiểu ma trận.

## II-KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

Kiểm tra chiến lược là hệ thống thiết lập chỉ tiêu, đo lường, đánh giá sai lệch, phản hồi để cung cấp cho ban lãnh đạo cao nhất những thông tin về quá trình thực thi chiến lược nhằm đưa ra kịp thời những quyết định tốt nhất về điều chỉnh và động viên.

Để có một hệ thống kiểm tra chiến lược có hiệu quả thì:

-Hệ thống phải có tính linh hoạt cao, tạo điều kiện để các nhà quản trị có thể phản ứng nhanh đối với các biến cố bất ngờ.

-Phải cung cấp những thông tin chính xác, phản ánh đúng hiện thực hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

-Phải cung cấp thông tin đúng lúc.

Thiết lập hệ thống kiểm tra chiến lược phải theo 4 bước sau đây:

### *1-Bước 1: Xác định nội dung kiểm tra*

Việc kiểm tra chiến lược nhằm đánh giá chiến lược và được tiến hành ngay khi hoạch định chiến lược, sau khi hoạch định xong, trong quá trình thực hiện chiến lược và sau khi thực hiện xong chiến lược.

Ở bước này phải quy định rõ các yếu tố cần kiểm tra, với mỗi yếu tố đó phải kiểm tra cả số lượng chất lượng, thời gian và chi phí.

### ***2-Bước II: Đề ra tiêu chuẩn để kiểm tra***

Các tiêu chuẩn hay chỉ tiêu được lựa chọn là những thước đo để đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các tiêu chuẩn đó phải xuất phát từ chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi.

Thí dụ: Nếu là doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược thâm nhập thị trường thì tiêu chuẩn để kiểm tra có thể là, mức tăng thị phần mỗi năm là bao nhiêu? Trong năm có thêm bao nhiêu khách hàng thân thiết mới? Tổ chức thêm bao nhiêu đại lý...

### ***3-Bước III: Xác định hệ thống đo lường***

Hệ thống đo lường này để xác định kết quả của các thông số thực hiện cần kiểm tra trong phân nội dung đã quy định. Hệ thống đo lường này bao gồm các thủ tục, quy trình, thiết bị để đo lường kết quả hoạt động ở mọi cấp, mọi nơi trong doanh nghiệp.

Hệ thống đo lường này phải cụ thể, phù hợp với nhiều yêu cầu, đặc điểm khác nhau của các loại tiêu chuẩn để có thể đo được nhiều loại đại lượng khác nhau. Ví dụ phải biết làm thế nào để đo lường được một nhân viên bán hàng đã phục vụ được bao nhiêu khách hàng trong ngày, thẩm định những tài liệu, hiện vật hay những thành tựu gì để đánh giá bộ phận nghiên cứu và phát triển hoạt động có hiệu quả hay không? Hoặc làm thế nào để biết được thị phần của

doanh nghiệp tăng lên hay giảm đi bao nhiêu %? Làm sao biết được khách hàng có hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp không? .....

Để làm được những việc rất đa dạng như kể trên, doanh nghiệp phải hình thành một hệ thống biểu mẫu, và nhiều thiết bị kỹ thuật khác nhau kèm theo những quy trình đo lường cụ thể là một phương pháp tổ chức rất khoa học.

#### ***4-Bước IV: So sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn:***

Việc so sánh này nhằm đánh giá xem các hoạt động của doanh nghiệp có đi sai hướng đã định trước không? Sai lệch nhiều hay ít, nếu có sai lệch nhiều thì phải phân tích nguyên nhân và tìm cách điều chỉnh.

Thường xuyên đo lường, đánh giá, hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn là việc làm rất cần thiết nhằm đưa ra những mục tiêu mới cho các nhà quản trị các cấp, các bộ phận hướng tới mà phấn đấu nếu thực hiện đạt mức cao hơn tiêu chuẩn. Ngược lại nếu không đạt tiêu chuẩn thì cũng cần xem xét nguyên nhân đưa đến kết quả thấp hơn mong đợi để tìm cách khắc phục.

#### ***5-Bước V: Điều chỉnh***

Điều chỉnh là hành vi cần thiết và tất yếu của quá trình quản trị chiến lược. Bởi vì, nếu không có điều chỉnh thì không sao đảm bảo sự thích ứng kịp thời với những thay đổi của môi trường cũng như không thể đảm bảo cho quá trình tiếp cận mục tiêu chiến lược thành công.

Có hai xu hướng điều chỉnh là:

### **+Xu hướng thứ nhất:**

Điều chỉnh các nguồn lực, sửa chữa những yếu kém trong điều hành, thay đổi tổ chức và phương pháp làm việc, đưa ra những chính sách mới để thúc đẩy và đảm bảo cho quá trình tiến tới mục tiêu chiến lược đã vạch ra từ trước.

Trong trường hợp này, các tiêu chuẩn và mục tiêu đã đề ra không hề thay đổi.

### **+Xu hướng thứ hai:**

Điều chỉnh hệ thống chỉ tiêu, có nghĩa là điều chỉnh lại các tiêu chuẩn. Xu hướng điều chỉnh này được thực hiện trong trường hợp các chỉ tiêu (tiêu chuẩn) được đề ra trước đây quá cao hoặc các tiền đề trong thực tế diễn ra quá khác xa với những giả thiết khi hoạch định, nên doanh nghiệp không thể thích nghi được cho dù phải cố gắng nhiều. Đương nhiên, nếu cố tình đạt cho được mục tiêu với bất cứ giá nào thì vẫn có cách làm được, nhưng đó không phải là cách hành động khôn khéo của nhà chiến lược tài giỏi.

Để đáp ứng được những yêu cầu và mục đích như đã trình bày trên, kiểm tra chiến lược phải được thực hiện bằng cả 3 hình thức là: Kiểm tra lường trước, kiểm tra năng động và kiểm tra sau.

Kiểm tra trước (tiền kiểm) là kiểm tra trước khi quá trình bắt đầu, mục đích là để xem xét sự chuẩn bị đảm bảo các nguồn lực đã sẵn sàng chưa? Và tiếp đó là xem xét hệ thống tiền đề có gì sai khác so với lúc hoạch định, nếu có thì cần có sự điều chỉnh ngay từ lúc này.

**Kiểm tra năng động:** Sau những giai đoạn nhất định, phải kiểm tra toàn diện nhằm phát hiện những sai biệt phát sinh để có hành động điều chỉnh kịp thời, không để cho những sai biệt kéo dài, càng về sau càng khó điều chỉnh.

**Kiểm tra sau (hậu kiểm):** Là kiểm tra sau khi thời kỳ cam kết chiến lược đã kết thúc. Lần kiểm tra này là để đánh giá một cách toàn diện mức độ hoàn thành kế hoạch chiến lược, rút kinh nghiệm và đánh giá chất lượng của công tác hoạch định, nhờ đó, các lần hoạch định chiến lược sau này sẽ đạt được tính khoa học, tính thách thức và tính linh hoạt ngày càng tốt hơn.

### **III-THIẾT LẬP CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG**

Cơ chế khen thưởng hợp lý, tiến bộ sẽ thúc đẩy cán bộ, nhân viên thực thi tốt các nhiệm vụ chiến lược. Thông thường, người ta gắn liền cơ chế khen thưởng với hệ thống kiểm tra, gắn liền việc khen thưởng với việc hoàn thành và hoàn thành vượt mức mục tiêu của doanh nghiệp.

#### **1-Khen thưởng cá nhân:**

Khen thưởng cá nhân trước hết phải được thể hiện qua chế độ tiền lương phải gắn liền với thành quả lao động và thái độ lao động. Người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ chiến lược theo trách nhiệm của mình thì nhất định phải nhận được nhiều tiền lương.

Như vậy, phải có một loạt những biện pháp kiểm tra chặt chẽ, chính xác

Khen thưởng cá nhân có thể theo hệ thống hoa hồng.

Khen thưởng xứng đáng cho đội ngũ cán bộ quản lý các cấp..

## **2-Khen thưởng theo đơn vị công tác:**

Khen thưởng tập thể nhóm, tổ, phòng ban, phân xưởng...có tác dụng tăng cường sự liên kết trong các đơn vị công tác, tạo nên bầu không khí tập thể phấn khởi cũng góp phần gia tăng tinh thần đoàn kết hỗ trợ nhau trong công việc và tăng thêm sức mạnh tập thể để có thể tiếp tục đạt được những thành tích lớn hơn.

## **IV-QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC LÀ MỘT QUÁ TRÌNH ĐẢM BẢO CHO CHIẾN LƯỢC ĐƯỢC THỰC THI CÓ HIỆU QUẢ**

Quản trị chiến lược không phải là một bộ phận hành chính, mà đó phải là một quá trình học tập trong thực tiễn, tự phản ánh và làm cho những quản trị viên và nhân viên trong tổ chức thông thạo những tư tưởng chiến lược chính cùng với những sự lựa chọn tối ưu để thực thi những tư tưởng chiến lược đó của ban lãnh đạo cao nhất doanh nghiệp. Quản trị chiến lược không phải là hình thức, bày vẽ cho trình trọng, cứng nhắc, do đó phải trình bày một cách dễ hiểu để có thể giải thích cụ thể những tư tưởng chiến lược và bảo đảm

đầy đủ những thông tin phản hồi trong tổ chức. Phải làm cho quá trình quản trị càng đơn giản dễ hiểu càng tốt, loại bỏ những thuật ngữ chuyên môn quá bí ẩn, xa lạ đối với những người không có trình độ chuyên sâu. Những nhà quản trị cũng phải sẵn sàng đón nhận những thông tin bất lợi mà mình không muốn, thậm chí đó lại là những thông tin chống lại chính mình, nhưng biết nó để hợp tác rộng rãi với mọi người để xử lý mọi vấn đề dù khó hay dễ.

Về cơ bản, quá trình quản trị chiến lược là quá trình tiếp thu để hành động đảm bảo cho sự thành công cuối cùng của chiến lược.

Muốn quản trị chiến lược thành công phải có một cái nhìn thoáng, linh hoạt, nhiệt tình và thiện chí. Các nhà quản trị chiến lược phải sẵn sàng đón nhận và thường xuyên nghiên cứu những thông tin mới, quan điểm mới, sáng kiến mới và kịp thời có giải pháp phản ứng kịp thời, tốt nhất.

Mặc dù quản trị chiến lược không phải luôn luôn dẫn đến sự thành công mỹ mãn, nhưng trong thực tế quản trị chiến lược đã và đang giúp cho nhiều doanh nghiệp thực hiện những quyết định dài hạn có kết quả, thực hiện các điều chỉnh cần thiết đảm bảo có sự linh hoạt trong quản trị doanh nghiệp. Mặt khác, để quản trị chiến lược có hiệu quả phải có sự kết hợp giữa linh cảm trực giác và đầu óc phân tích minh mẫn.

Trong quản trị chiến lược ưu tiên nhất, quan trọng nhất là yếu tố con người. Con người là yếu tố

tuyệt vời nhất tạo ra mọi sự cân đối, đồng bộ, và khác biệt trong qua trình phát triển thành công của chiến lược.

Các nhà quản trị cũng cần phải học một bài học kinh nghiệm đã được tổng kết rất đắt giá là: Tiến trình lập kế hoạch quan trọng hơn bản kế hoạch trên giấy, là nhà quản trị, họ phải luôn luôn hoạch định, không ngừng hoạch định kể cả khi kế hoạch trên giấy đã hoàn thành. Nếu không thường xuyên xuyên hoạch định, điều chỉnh, thì kế hoạch trên giấy sẽ trở thành lỗi thời ngay từ khi nó vừa hoàn thành. Sự lỗi thời ngày càng rõ ràng hơn nếu mức độ biến động môi trường càng nhanh và sâu rộng.

*Tp. Hồ Chí Minh, Ngày 12 tháng 01 năm 2007*

**NGUYỄN KHOA KHÔI  
ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG**

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1-Những vấn đề cốt yếu của quản lý. HAROLD KOONTZ - CYRIL O'DONNELL -HEINZ WEIHRICH (NXB khoa học kỹ thuật)

2-Những nguyên lý tiếp thị . PHILIP KOTLER (NXB TP.Hồ Chí Minh)

3-Kinh tế học. PAU A.SAMUELSON& WILLIAM D .NORDHAU (Viện quan hệ quốc tế)

4-Quản trị học. NGUYỄN KHOA KHÔI-ĐÔNG THỊ THANH PHƯƠNG (NXB Lao động xã hội)

5-Chiến lược kinh doanh. NGUYỄN KHOA KHÔI (NXB giáo dục)

6-Khái luận về quản trị chiến lược. FRED R.DAVID (NXB Thống kê)

7-Chiến lược và chính sách kinh doanh. NGUYỄN TẤN PHƯỚC (NXB Thống kê)

ĐV

**NGUYỄN KHOA KHÔI - ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG**

---

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

**TRẦN HỮU THỰC**

*Chịu trách nhiệm bản thảo:*

**ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG**

---

**NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ**

---

In 2.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5cm, tại Công ty in Liên Tương. Giấy đăng ký KHXB số: 85-2008/CXB/215.1-134/TK ngày 28/8/2008. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2008.