

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH



TẬP BÀI GIẢNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

(Dành cho sinh viên ngành Quản trị khách sạn và Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành)

Giảng viên soạn : Ngô Phương Thúy
Bộ môn : Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành
Khoa : Du lịch
Mã học phần : QLH010

THANH HÓA, NĂM 2021

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	4
1.1. Mục đích, nội dung môn học	4
1.1.1. Mục đích	4
1.1.2. Nội dung.....	4
1.2. Khái niệm, vai trò của quản trị chiến lược	5
1.2.1. Khái niệm.....	5
1.2.2. Vai trò của quản trị chiến lược.....	6
1.3. Các cấp chiến lược	8
1.3.1. Chiến lược cấp công ty:	8
1.3.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:	8
1.3.3. Chiến lược cấp chức năng.....	8
1.4. Mô hình quản trị chiến lược	9
1.4.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát.....	9
1.4.2. Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược	11
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	14
GIỚI THIỆU CHUNG	14
2.1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp	14
2.1.1. Môi trường vĩ mô	14
2.1.2. Môi trường vi mô (Phân tích môi trường ngành).....	19
2.2. Phân tích môi trường kinh doanh bên trong (nội bộ) doanh nghiệp	29
2.2.1. Phân tích tiềm năng các nguồn lực của doanh nghiệp	30
2.2.2. Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng trong tổ chức	35
CHƯƠNG 3: SỨ MẠNG, MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	44
3.1. Sứ mạng của doanh nghiệp (Nhiệm vụ của doanh nghiệp)	44
3.1.1. Khái quát.....	44
3.1.2. Tầm quan trọng của Bản mô tả nhiệm vụ	44
3.1.3. Nội dung của bản mô tả nhiệm vụ	45
3.2. Mục tiêu chiến lược	46
3.2.1. Khái quát về hệ thống mục tiêu chiến lược.....	46
3.2.2. Vai trò của mục tiêu	47
3.2.3. Các yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu chiến lược.	47
3.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược.	48
3.2.5. Lựa chọn các mục tiêu chiến lược	50
CHƯƠNG 4: LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	53
4.1. Khái niệm lợi thế cạnh tranh và các phương thức cạnh tranh	53
4.1.1. Khái niệm và quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh	53
4.1.2. Những vũ khí cạnh tranh chủ yếu	54
4.2. Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp	57
4.2.1. Các công cụ tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.....	57
4.2.2. Các yếu tố tác động đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh.....	60
4.2.3. Xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.....	62
CHƯƠNG 5: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP	66
5.1. Chiến lược tăng trưởng	66
5.1.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung.....	66
5.1.2. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá.....	69
5.1.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập.....	71
5.2. Chiến lược suy giảm	75
CHƯƠNG 6: CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ CẤP CHỨC NĂNG	77
6.1. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	77
6.1.1. Khái quát về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.....	77
6.1.2. Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.....	77

6.2. Chiến lược cấp chức năng	89
6.2.1. Chiến lược sản xuất/tác nghiệp	89
6.2.2. Chiến lược tài chính	92
6.2.3. Chiến lược nghiên cứu và phát triển	93
6.2.4. Chiến lược quản trị nguồn nhân lực	94
6.2.5. Chiến lược Quản trị hệ thống thông tin	97
6.2.6. Chiến lược marketing	99
CHƯƠNG 7: LỰA CHỌN VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	102
7.1. Lựa chọn chiến lược	102
7.1.1. Kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp	102
7.1.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp	110
7.2. Thực hiện chiến lược	114
7.2.1. Bản chất của quá trình thực hiện chiến lược	114
7.2.2. Nội dung chủ yếu của quá trình thực hiện chiến lược	115
CHƯƠNG 8: KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	138
8.1. Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh	138
8.1.1. Mục đích của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh	138
8.1.2. Yêu cầu đối với kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh	138
8.2. Nội dung chủ yếu của kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh	142
8.2.1. Xác định nội dung kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh	142
8.2.2. Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra	143
8.2.3. Quá trình đánh giá chiến lược kinh doanh theo tiêu chuẩn đã xây dựng	145
8.2.4. Điều kiện kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh có hiệu quả	153

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1. Mục đích, nội dung môn học

1.1.1. Mục đích

Toàn nhân loại đã bước vào thế kỷ 21, thế kỷ bắt đầu với nhiều thay đổi đáng kể trong môi trường kinh doanh toàn cầu như: Nhiều công nghệ mới liên tục ra đời, những quy định về quản lý chất lượng ngày càng chặt chẽ hơn, môi trường thiên nhiên có nhiều diễn biến bất thường khắp các châu lục,... Sự hoạt động của doanh nghiệp phải gắn với toàn cục của nền kinh tế với sự hòa nhập khu vực và quốc tế bằng sự tìm kiếm và phát huy lợi thế so sánh nhằm giành thắng lợi trong các cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt và dữ dội mới để khai thác, đồng thời vừa phải đối mặt với nhiều nguy cơ cản ngăn chặn, hạn chế. Chính vì vậy, để thích nghi với môi trường kinh doanh đạt hiệu quả cao và thành công lâu dài đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp Việt Nam nói riêng đều phải có tư duy chiến lược, nghĩa là phải có tầm nhìn dài hạn nhằm hướng tới sự mềm dẻo cần thiết đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trước những diễn biến môi trường như hiện nay. Muốn đạt được điều đó thì các doanh nghiệp phải hết sức chú trọng đến công tác quản trị chiến lược. Trong thực tế quản trị chiến lược đã được nhiều tổ chức, nhiều loại hình doanh nghiệp của các quốc gia phát triển thực hiện từ lâu. Đây là những công cụ quan trọng giúp họ thành công và đạt hiệu quả lâu dài trong quá trình phát triển. Do đó, đối với các doanh nghiệp ở nước ta quản trị chiến lược để thích nghi với môi trường là nhu cầu không thể thiếu đặc biệt là trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập như hiện nay. Như vậy có thể thấy việc cung cấp những kiến thức về lý luận và thực tiễn quản trị chiến lược là hết sức cần thiết. Lĩnh vực khoa học này đã được phát triển trong hoạt động kinh doanh ở hết các nước có nền kinh tế đã và đang phát triển. Môn học quản trị chiến lược đã được đưa vào giảng dạy tại các trường đại học kinh tế, nhất là ngành quản trị kinh doanh nhằm cung cấp cho các doanh nghiệp những nhà quản trị giỏi, có tư duy chiến lược. Mục đích của môn học nhằm trang bị hệ thống kiến thức cơ bản về hoạch định, thực hiện và đánh giá, kiểm soát chiến lược, hình thành phương pháp nghiên cứu, phương pháp tư duy và đưa ra định hướng chiến lược lâu dài trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời nâng cao năng lực, rèn luyện kỹ năng và những phẩm chất cần thiết cho người học trong công tác quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

1.1.2. Nội dung

Môn học quản trị chiến lược nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn và hoạch định, thực hiện và kiểm soát chiến lược của doanh nghiệp. Cụ thể bao gồm những vấn đề liên quan đến quá trình hoạch định chiến lược như các vấn đề sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp, yếu tố môi trường, cách thức lựa chọn và quyết định chiến lược; Những vấn đề liên quan đến tổ chức

thực hiện chiến lược như xác định các mục tiêu kế hoạch ngắn hạn, cơ cấu tổ chức, phân bổ nguồn lực, các chính sách kinh doanh; Các thức đánh giá, kiểm soát chiến lược.

1.2. Khái niệm, vai trò của quản trị chiến lược

1.2.1. Khái niệm

a. Khái niệm chiến lược

Năm 1962, Chandler định nghĩa chiến lược như là “*Việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này*”.

Brace Henderson, chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh: “*Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn*”.

Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn phương thức hành động và phân phối các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó. (Giáo sư người Mỹ).

b. Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là một vấn đề được rất nhiều nhà kinh tế cũng như các quản trị gia quan tâm. Do nội dung của quản trị chiến lược rất rộng về phạm vi nghiên cứu và phong phú trong thực tế vận dụng nên ở mỗi góc nhìn người ta lại đưa ra quan điểm, định nghĩa khác nhau về quản trị chiến lược. Tuy mỗi cách nhìn đó chưa hoàn toàn đầy đủ, toàn diện nhưng trên tổng thể, những cách nhìn đó đã góp phần to lớn vào việc nhận thức và thực hiện công tác quản trị trong các doanh nghiệp. Dưới đây là một số định nghĩa về quản trị chiến lược.

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

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

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

Tóm lại có thể hiểu quản trị chiến lược là:

Quản trị chiến lược doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược kinh doanh diễn ra lặp đi lặp lại theo hoặc không theo chu kỳ thời gian nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp luôn tận dụng được mọi cơ hội, thời cơ cũng

như hạn chế hoặc xóa bỏ được các đe dọa, cạm bẫy trên con đường thực hiện các mục tiêu của mình.

1.2.2. Vai trò của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp định hướng rõ tầm nhìn chiến lược, sứ mạng (nhiệm vụ) và mục tiêu của mình. Thật vậy, muốn quản trị chiến lược có hiệu quả, các tổ chức phải quản lý hệ thống thông tin môi trường kinh doanh. Căn cứ vào đó, các nhà quản trị có thể dự báo được các xu hướng biến động của môi trường kinh doanh và xác định nơi nào mà doanh nghiệp cần đi đến trong tương lai, những gì cần phải làm để đạt được những thành quả lâu dài. Việc nhận thức kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho nhà quản trị cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công, tạo sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhà quản trị và các nhân viên và cùng nỗ lực để đạt được các mong muốn. Như vậy sẽ khuyến khích cả hai đối tượng trên đạt được những thành tích ngắn hạn, nhằm cải thiện tốt hơn lợi ích lâu dài của các doanh nghiệp.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp luôn có các chiến lược tốt, thích nghi với môi trường.

Chiến lược là những giải pháp tổng quát, mang tính định hướng giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu dài hạn. Chiến lược được hình thành dựa vào các thông tin bên trong và bên ngoài doanh nghiệp và được lựa chọn theo một tiến trình mang tính khoa học. Đồng thời, trong quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản trị luôn luôn giám sát những biến động của môi trường kinh doanh và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Vì vậy, quản trị chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp luôn có chiến lược tốt, thích nghi với môi trường. Điều này rất quan trọng trong bối cảnh môi trường ngày càng phức tạp, thay đổi liên tục và cạnh tranh diễn ra trên phạm vi toàn cầu.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp chủ động trong việc ra quyết định nhằm khai thác kịp thời các cơ hội và ngăn chặn hoặc hạn chế các rủi ro trong môi trường bên ngoài, phát huy các điểm mạnh và giảm các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp.

Điều kiện môi trường mà các doanh nghiệp gặp phải luôn biến đổi. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Quá trình quản trị chiến lược buộc nhà quản trị phân tích và dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai gần cũng như tương lai xa. Nhờ thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà nhà quản trị khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh và từ đó đưa ra các quyết định mang tính chủ động. Điều đó có nghĩa là khi dự báo các cơ hội có khả năng xuất hiện, các nhà quản trị chuẩn bị kế hoạch để nắm bắt khi tình huống cho phép, hoặc khi gặp nguy cơ, các nhà quản trị chuẩn bị kế hoạch để nắm bắt khi tình huống cho phép, hoặc khi gặp nguy cơ, các nhà quản trị có thể chủ động tác động vào môi trường để giảm bớt rủi

ro hoặc chủ động né tránh. Mặt khác, điểm mạnh và điểm yếu luôn tồn tại trong tổ chức do đó nếu không quản trị chiến lược doanh nghiệp dễ bằng lòng với những gì hiện có, khi môi trường thay đổi điểm mạnh sẽ nhanh chóng trở thành điểm yếu và có nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh khai thác. Ngược lại, nếu quản trị chiến lược, hệ thống thông tin của doanh nghiệp luôn rà soát điểm mạnh, điểm yếu để nhà quản trị có cơ sở tận dụng các điểm mạnh nhằm tăng khả năng cạnh tranh, đồng thời có kế hoạch làm giảm các điểm yếu để hạn chế rủi ro.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao hơn so với không quản trị.

Các công trình nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp nào vận dụng quản trị chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với các kết quả mà họ đạt được trước đó và các kết quả của các doanh nghiệp không vận dụng quản trị chiến lược. Điều đó không có nghĩa là các doanh nghiệp vận dụng quản trị chiến lược sẽ không gặp phải các vấn đề, thậm chí có thể bị phá sản, mà nó chỉ có nghĩa là việc vận dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng của doanh nghiệp trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

Mặc dù các ưu điểm nêu trên là rất quan trọng, nhưng quản trị chiến lược vẫn có một số nhược điểm.

- Nhược điểm chủ yếu là để thiết lập quá trình quản trị chiến lược kinh doanh cần nhiều thời gian và sự nỗ lực. Tuy nhiên, một khi doanh nghiệp đã có kinh nghiệm về quá trình quản trị chiến lược kinh doanh thì vấn đề thời gian sẽ giảm bớt, dần dần đi đến tiết kiệm được thời gian. Hơn nữa, vấn đề thời gian cần cho việc lập kế hoạch sẽ kém phần quan trọng nếu doanh nghiệp được bù đắp nhiều lợi ích hơn.

- Các kế hoạch chiến lược kinh doanh có thể bị quan niệm một cách sai lầm là chúng được lập ra một cách cứng nhắc khi đã được ấn định thành văn bản. Các nhà Quản trị chiến lược quá tin tưởng là kế hoạch ban đầu của họ nhất thiết phải được thực hiện mà không đếm xỉa đến các thông tin bổ sung. Đây là sai lầm nghiêm trọng của việc vận dụng không đúng đắn quản trị chiến lược kinh doanh. Kế hoạch chiến lược kinh doanh phải năng động và phát triển vì rằng điều kiện môi trường biến đổi và doanh nghiệp có thể quyết định đi theo các mục tiêu mới hoặc mục tiêu sửa đổi.

- Giới hạn sai sót trong việc dự báo môi trường dài hạn đôi khi có thể rất lớn. Khả năng này không làm giảm sự cần thiết phải dự báo trước. Thực ra việc đánh giá triển vọng dài hạn không nhất thiết phải chính xác đến từng chi tiết từng tận, mà chúng được đề ra để đảm bảo cho doanh nghiệp không phải đưa ra những thay đổi thái quá mà vẫn thích nghi được với những diễn biến môi trường một cách ít đổ vỡ hơn.

- Một số doanh nghiệp dường như vẫn ở giai đoạn kế hoạch hóa và chú ý quá ít đến vấn đề thực hiện. Hiện tượng này khiến một số quản trị nghi ngờ về tính hữu ích của quá trình quản trị chiến lược kinh doanh. Hiển nhiên, các doanh nghiệp cần phải “đề ra kế hoạch để mà thực hiện” nếu bất kỳ dạng kế hoạch hóa nào có khả năng mang lại hiệu quả.

Mặc dù những nhược điểm nói trên khiến một số doanh nghiệp không vận dụng quá trình quản trị chiến lược kinh doanh, nhưng vấn đề tiềm tàng nhìn chung là có thể khắc phục được nếu biết vận dụng quá trình quản trị chiến lược kinh doanh một cách đúng đắn. Những ưu điểm của việc vận dụng quá trình chiến lược kinh doanh rõ ràng là có giá trị lớn hơn nhiều so với nhược điểm.

1.3. Các cấp chiến lược

Chiến lược có thể được quản lý ở nhiều cấp khác nhau trong một doanh nghiệp nhưng thông thường có 3 cấp chiến lược căn bản:

1.3.1. Chiến lược cấp công ty:

Chiến lược cấp Doanh nghiệp (công ty) bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng quản lý các doanh nghiệp thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên này; Xác định một cơ cấu mong muốn của sản phẩm, dịch vụ, của các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia kinh doanh; xác định ngành kinh doanh (hoặc các ngành kinh doanh) mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành mỗi ngành cần được kinh doanh như thế nào (thí dụ: liên kết với các chi nhánh khác của công ty hoặc kinh doanh độc lập,...)

1.3.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tập trung vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ của Doanh nghiệp trong ngành kinh doanh hoặc là một kết hợp sản phẩm thị trường mà Doanh nghiệp tham gia kinh doanh. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà doanh nghiệp lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành.

1.3.3. Chiến lược cấp chức năng

Tập trung vào việc quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp và của mỗi đơn vị thành viên. Các chiến lược chức năng được phát triển nhằm thực hiện thành công chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và từ đó thực hiện thành công chiến lược cấp doanh nghiệp.

1.4. Mô hình quản trị chiến lược

1.4.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát

Mô hình này chia toàn bộ chu kỳ quản trị chiến lược thành 9 bước cụ thể sau:

Bước 1: Nghiên cứu triết lý kinh doanh, mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Bước này thực hiện việc nghiên cứu lại triết lý kinh doanh, các mục tiêu và các nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp. Mặt khác, nhiều nhà quản trị học cho rằng bên cạnh việc nghiên cứu triết lý kinh doanh của doanh nghiệp còn phải thực hiện nhiệm vụ hết sức quan trọng nữa là nghiên cứu ý đồ, quan điểm cũng như những mong muốn của lãnh đạo doanh nghiệp ở thời kỳ kinh doanh chiến lược.

Bước 2: Phân tích môi trường bên ngoài.

Mục tiêu của bước này là xác định được mọi cơ hội và đe dọa có thể xuất hiện trong thời kỳ kinh doanh chiến lược. Muốn vậy, doanh nghiệp phải sử dụng các công cụ, phương tiện, kỹ thuật phân tích và dự báo thích hợp. Việc xác định cơ hội, đe dọa có chuẩn xác hay không sẽ là một trong các nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của bước lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Bước 3: Phân tích môi trường bên trong.

Phân tích bên trong nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong thời kỳ kinh doanh chiến lược. Muốn vậy, phải biết sử dụng các công cụ, kỹ thuật thích hợp và tập trung vào những điểm yếu nhằm xác định chính xác doanh nghiệp mạnh, yếu gì? Kết quả phân tích và đánh giá mạnh, yếu có chính xác hay không cũng là một trong những nhân tố quyết định đến chất lượng của bước tiếp theo.

Bước 4: Xét lại mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược.

Bước này có nhiệm vụ dựa trên cơ sở các kết quả nghiên cứu ở các bước trên mà đánh giá lại xem mục tiêu nhiệm vụ của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược là gì? Các mục tiêu, nhiệm vụ này còn phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ đã xác định khi xây dựng doanh nghiệp hay phải thay đổi? Nếu phải thay đổi thì mức thay đổi nhiều hay ít, theo hướng mở rộng, thu hẹp hay phải thay đổi cả nhiệm vụ kinh doanh?

Bước 5: Quyết định chiến lược kinh doanh

Quyết định chiến lược kinh doanh chính là bước xác định và lựa chọn chiến lược kinh doanh cụ thể cho thời kỳ chiến lược. Tùy theo phương pháp xây dựng chiến lược cụ thể mà doanh nghiệp sử dụng các kỹ thuật xây dựng và đánh giá để quyết định chiến lược tối ưu cho thời kỳ chiến lược.

Bước 6: Tiến hành phân phối các nguồn lực

Hiểu đơn giản nhất thì phân phối các nguồn lực chính là việc phân bổ các nguồn lực sản xuất cần thiết trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược đã xác định. Tuy nhiên sẽ có nhiều quan niệm về vấn đề này.

Nếu chỉ hiểu phân phối nguồn lực một cách tổng quát nhất sẽ đề cập đến việc nghiên cứu, đánh giá lại hệ thống tổ chức doanh nghiệp bao gồm cả hệ thống sản xuất và hệ thống quản trị. Sau khi đã có các kết luận về chúng, các nhà quản trị chiến lược sẽ phải lựa chọn xem liệu có cần thay đổi hay điều chỉnh hệ thống sản xuất hay/ và hệ thống bộ máy quản trị cho phù hợp với các điều kiện mới của thời kì chiến lược hay không? Nếu phải thay đổi hay/ và điều chỉnh thì phải thực hiện cụ thể như thế nào?

Nếu hiểu phân phối nguồn lực theo nghĩa tổ chức các nguồn lực trong suốt quá trình thực hiện chiến lược sẽ không chỉ dừng ở các nội dung trên mà phải bao hàm cả việc xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch ngắn hạn hơn. Tuy vậy, mô hình này sẽ chỉ dừng ở cách hiểu phân phối nguồn lực ở dạng tổng quát.

Bước 7: Xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp

Nội dung của bước này là xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp với các điều kiện của thời kì chiến lược. Các chính sách kinh doanh được quan niệm là các chính sách gắn trực tiếp với từng lĩnh vực hoạt động chức năng như marketing, sản phẩm, sản xuất,... Các chính sách là cơ sở để doanh nghiệp tổ chức thực hiện có hiệu quả các kế hoạch kinh doanh trong thời kì chiến lược.

Để xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp đòi hỏi phải nắm vững các kỹ năng, kỹ thuật hoạch định chính sách ở từng lĩnh vực hoạt động cụ thể.

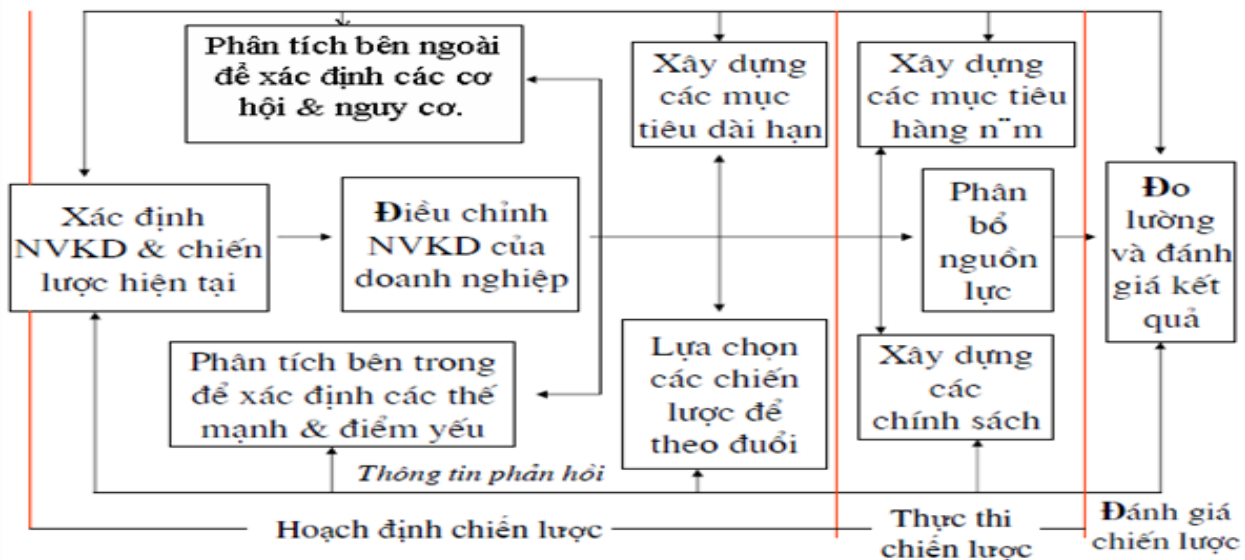
Bước 8: Xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch ngắn hạn hơn.

Tùy theo độ ngắn của thời kì chiến lược mà triển khai xây dựng các kế hoạch sản xuất – kinh doanh ngắn hạn hơn cho thích hợp. Điều kiện cơ bản của các kế hoạch này là phải có thời gian ngắn hạn thời gian của thời kì chiến lược. Các kỹ năng, kỹ thuật xây dựng chiến lược không phải chỉ được đề cập ở giáo trình này mà còn được cụ thể hóa đơn ở các nội dung các liên quan của giáo trình quản trị kinh doanh tổng hợp.

Khi các kế hoạch đã được xây dựng, nhiệm vụ tiếp theo lôi cuốn hoạt động của mọi nhà quản trị ở mọi cấp, mọi bộ phận là tổ chức thực hiện các kế hoạch đó.

Bước 9: Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh.

Kiểm tra, đánh giá là hoạt động không thể thiếu nhằm xác định xem môi trường kinh doanh đã thay đổi như thế nào? Với các thay đổi đó thì có cần thay đổi, điều chỉnh chiến lược kinh doanh, chính sách kinh doanh hay/và kế hoạch hay không? Muốn làm được việc này các nhà quản trị sẽ phải sử dụng các kỹ thuật kiểm tra, đánh giá thích hợp với từng đối tượng để trên cơ sở đó quyết định việc điều chỉnh chiến lược, chính sách hay kế hoạch kinh doanh hoặc quyết định không cần điều chỉnh chúng.



Mô hình quản trị chiến lược tổng quát

1.4.2. Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược

Xét về mặt nội dung chiến lược kinh doanh phải bao gồm: xác định mục tiêu dài hạn; hướng vận động và quỹ đạo vận động phát triển; các chính sách, biện pháp nhằm giúp cho doanh nghiệp thực hiện mục tiêu dài hạn. Nói cách khác, chiến lược phải giúp cho các doanh nghiệp trả lời được các câu hỏi: doanh nghiệp đi đâu? Đến đâu? Đi như thế nào? Bằng cách nào? Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường mở cửa và hội nhập, luôn tồn tại cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ cạnh tranh.

Trình tự tiến hành hoạt động quản trị chiến lược được mô tả thành ba giai đoạn: hình thành, thực thi và đánh giá điều chỉnh chiến lược.

Giai đoạn 1: Hình thành chiến lược (Hoạch định chiến lược)

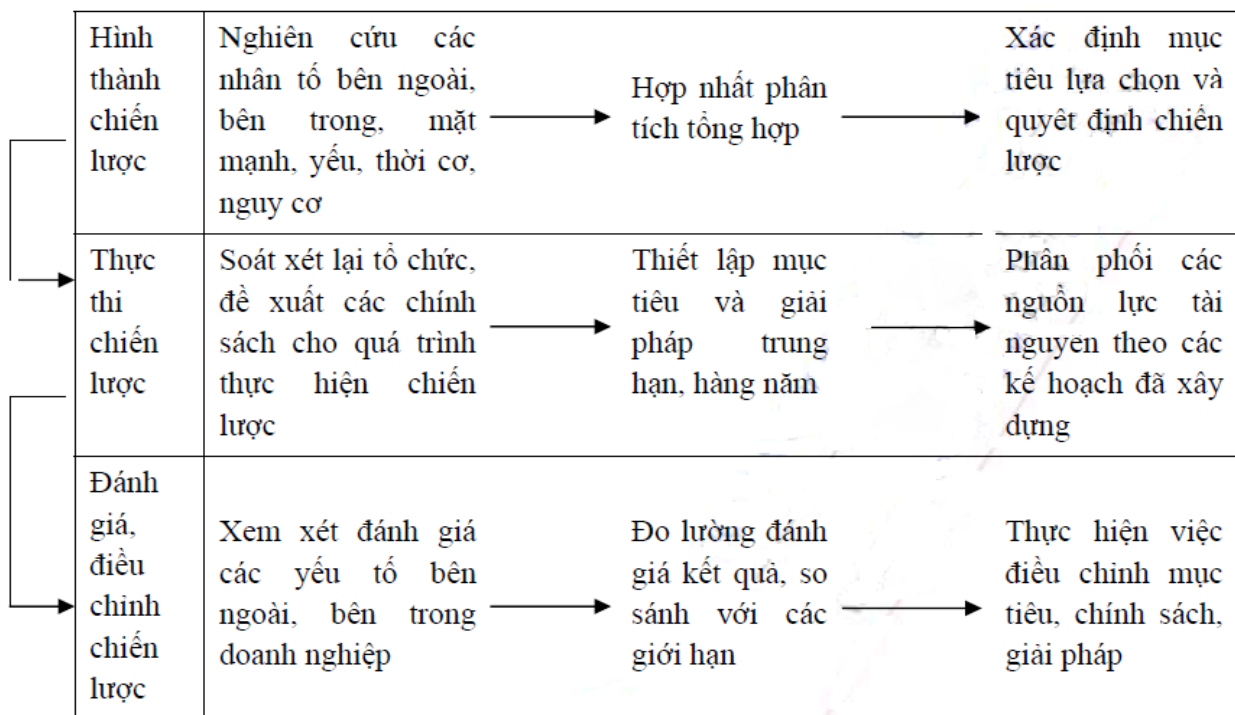
Ở giai đoạn này các nhà quản trị sử dụng các phương pháp, công cụ, phương tiện thích hợp nhằm hoạch định bản chiến lược cho thời kỳ chiến lược cụ thể. Nội dung chủ yếu của giai đoạn này là nghiên cứu các nhân tố bên ngoài, bên trong doanh nghiệp để xác định mặt yếu, mặt mạnh, thời cơ cũng như thách thức; hợp nhất phân tích tổng hợp bằng công cụ thích hợp; xác định mục tiêu, lựa chọn và quyết định chiến lược.

Giai đoạn 2: Thực thi chiến lược

Các nội dung chủ yếu ở giai đoạn này là soát xét lại tổ chức, đề xuất các chính sách cho quá trình thực hiện chiến lược; thiết lập mục tiêu và giải pháp trung hạn, hàng năm và các kế hoạch ngắn hạn hơn; phân phối các nguồn lực tài nguyên theo các kế hoạch đã xây dựng.

Giai đoạn 3: Đánh giá, điều chỉnh chiến lược

Giai đoạn này chủ yếu xem xét, đánh giá các yếu tố bên ngoài, bên trong doanh nghiệp; đo lường, đánh giá kết quả, so sánh chúng với các tiêu chuẩn “giới hạn” và thực hiện điều chỉnh mục tiêu, chính sách và/ hoặc giải pháp cho phù hợp với những biểu hiện mới của môi trường kinh doanh.



Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược

Ví dụ vận dụng phân tích:

Nokia: Doanh nghiệp được thành lập trên 100 năm, giai đoạn trước đây Nokia kinh doanh lĩnh vực khác. Cụ thể năm 1871: Kỹ sư khai thác mỏ Fredrick Idestam đã thành lập Nokia Ab. Đây chính là tiền thân của Nokia ngày nay. Lĩnh vực sản xuất ban đầu của Nokia Ab là giấy, trước khi chuyển qua cung cấp năng lượng điện. Năm 1987: Nokia giới thiệu chiếc điện thoại di động cầm tay đầu tiên của mình với tên gọi Mobira Cityman, với khối lượng chỉ 800g, vẫn được xem là nhẹ vào thời điểm bấy giờ. Chiếc điện thoại di động này có mức giá 24000 Mark Phần Lan, tương đương với 9000 Euro vào thời điểm hiện tại. Năm 1998: Nokia đứng trên “đỉnh” của thị trường di động thế giới và trở thành hãng sản xuất điện thoại di động lớn nhất thế giới về doanh số. Nokia nắm giữ vị trí dẫn đầu này từ năm 1998 cho đến tận 2012 và bị Samsung “soán ngôi” (Do trước đó 2007 Apple giới thiệu dòng sản phẩm đầu tiên và tại thời

điểm đó Nokia vẫn trung thành với phần mềm simvia, phần mềm lỗi thời, trong khi đó HTC và Samsung đã thay đổi phần mềm mới). Tháng 9/2013: Microsoft đã mua lại Nokia với giá 5 tỷ USD và thêm 2,2 tỷ USD để mua lại bằng sáng chế mà Nokia đang nắm giữ. Tổng giá trị thương vụ là 7,2 tỷ USD. Kết thúc 100 năm phát triển của tập đoàn này và 14 năm đứng vị trí đứng đầu trong lĩnh vực sản xuất điện thoại di động.

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

GIỚI THIỆU CHUNG

2.1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài là hệ thống các yếu tố phức tạp, luôn có nhiều cơ hội lẫn nguy cơ tác động đến hoạt động của doanh nghiệp theo các mức độ khác nhau. Sự biến động của các yếu tố này nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp theo các mức độ khác nhau. Sự biến động của các yếu tố này nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, chúng tác động đan xen lẫn nhau và ảnh hưởng đến quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Vì vậy khi phân tích các yếu tố của môi trường, các doanh nghiệp cần xem xét tính chất tác động của từng yếu tố, mối tương tác giữa các yếu tố,... Để dự báo cụ thể mức độ, bản chất và thời điểm ảnh hưởng nhằm xử lý các tình huống một cách linh hoạt, đồng thời có giải pháp hữu hiệu để tận dụng tối đa các cơ hội, hạn chế hoặc ngăn chặn kịp thời các nguy cơ nhằm nâng cao hiệu quả và giảm tổn thất trong quá trình quản trị chiến lược.

2.1.1. Môi trường vĩ mô

a. Môi trường chính phủ, luật pháp và chính trị

- Chính trị

Chính trị là yếu tố đầu tiên mà các nhà đầu tư, nhà quản trị các doanh nghiệp quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động tại các quốc gia, các khu vực nơi mà doanh nghiệp đang có mối quan hệ mua bán hay đầu tư. Các yếu tố như thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động về chính trị tại quốc gia hay một khu vực là những tín hiệu ban đầu giúp các nhà quản trị nhận diện đâu là cơ hội hoặc đâu là nguy cơ của doanh nghiệp để đề ra các quyết định đầu tư, sản xuất kinh doanh trên các khu vực thị trường thuộc phạm vi quốc gia hay quốc tế. Yếu tố chính trị là yếu tố rất phức tạp, tùy theo điều kiện cụ thể yếu tố này sẽ tác động đến sự phát triển kinh tế trong phạm vi quốc gia hay quốc tế. Các nhà quản trị chiến lược muốn phát triển thị trường cần phải nhạy cảm với tình hình chính trị ở mỗi khu vực địa lý, dự báo diễn biến chính trị trên phạm vi quốc gia, khu vực, thế giới để có các quyết định chiến lược thích hợp và kịp thời.

- Luật pháp

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không lành mạnh hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố pháp luật và quản lý nhà nước về kinh tế. Việc ban hành hệ thống luật pháp có chất lượng là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng cho các doanh nghiệp buộc các doanh nghiệp phải kinh doanh chân chính, có trách nhiệm. Tuy nhiên nếu hệ thống

pháp luật không hoàn thiện cũng sẽ có ảnh hưởng không nhỏ tới môi trường kinh doanh gây khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Pháp luật đưa ra những quy định cho phép, không cho phép hoặc những đòi hỏi buộc các doanh nghiệp phải tuân thủ. Chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong hệ thống pháp luật như thuế, đầu tư,... sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của luật pháp và chấp hành tốt quy định của pháp luật, nghiên cứu để tận dụng được các cơ hội từ các điều khoản của pháp lý mang lại và có những đối sách kịp thời trước những nguy cơ có thể đến từ những quy định pháp luật tránh được các thiệt hại do sự thiếu hiểu biết về pháp lý trong kinh doanh.

- Chính phủ:

Chính phủ các vai trò to lớn trong việc điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ và các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các doanh nghiệp chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế vừa đóng vai trò khách hàng quan trọng đối với quan trọng đối với doanh nghiệp (trong chương trình chi tiêu của chính phủ) và sau cùng chính phủ đóng vai trò là nhà cung cấp các dịch vụ cho doanh nghiệp như cung cấp thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác, Để tận dụng được cơ hội, giảm thiểu nguy cơ các doanh nghiệp phải nắm bắt cho được những quan điểm, những quy định, ưu tiên những chương trình chi tiêu của chính phủ và cũng phải thiết lập một quan hệ tốt đẹp, thậm chí có thể thực hiện sự vận động hành lang khi cần thiết nhằm tạo ra 1 môi trường thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

b. Môi trường kinh tế

Đây là một yếu tố quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Sự tác động của các yếu tố của môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số các yếu tố khác của môi trường tổng quát. Những diễn biến của môi trường kinh tế bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp. Có rất nhiều các yếu tố của môi trường kinh tế nhưng có thể nói các yếu tố sau có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp

- Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế:

Nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại khi nền kinh tế sa sút dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng đồng thời làm tăng lực lượng cạnh tranh. Thông thường sẽ gây nên chiến tranh giá cả trong ngành.

- Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế

Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư và do vậy ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, ảnh hưởng tới mức lời của các doanh nghiệp. Đồng thời khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn và do vậy làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

- Tỷ giá hối đoái

Tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo vận hội tốt cho doanh nghiệp nhưng cũng có thể là nguy cơ cho sự phát triển của doanh nghiệp đặc biệt nó tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu. Thông thường chính phủ sử dụng công cụ này để điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho nền kinh tế.

- Lạm phát

Lạm phát cũng là 1 nhân tố quan trọng cần phải xem xét và phân tích. Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại thiếu phát cũng làm cho nền kinh tế bị trì tuệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

c. Môi trường văn hóa xã hội

Bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng, bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hóa xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường xảy ra chậm hơn so với các yếu tố khác. Một số những đặc điểm mà các nhà quản trị cần chú ý là sự tác động của các yếu tố văn hóa xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, thậm chí nhiều lúc khó mà nhận biết được. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hóa xã hội thường rất rộng: "Nó xác định cách thức người ta sống làm việc, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ". Như vậy những hiểu biết về mặt văn hóa – xã hội sẽ là những cơ sở rất quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hóa xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh như: (1) Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; (2) Những phong tục, tập quán, truyền thống (3) Những quan tâm và ưu tiên của xã hội; Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Bên cạnh đó dân số cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là yếu tố xã hội và yếu tố kinh tế. Những thay đổi trong môi trường

dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

d. Môi trường tự nhiên

Điều kiện tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên; đất đai, sông biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, sự trong sạch của môi trường, nước và không khí,... Có thể nói các điều kiện tự nhiên luôn luôn là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người (đặc biệt là các yếu tố của môi trường sinh thái), mặt khác nó cũng là một yếu tố đầu vào hết sức quan trọng của nhiều ngành kinh tế như: nông nghiệp, công nghiệp, khai khoáng, du lịch, vận tải. Trong rất nhiều trường hợp, chính các điều kiện tự nhiên trở thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

Tuy nhiên, trong những thập niên gần đây, nhân loại đang chứng kiến sự xuống cấp nghiêm trọng của các điều kiện tự nhiên, đặc biệt là: Sự ô nhiễm môi trường tự nhiên ngày càng tăng; Sự cạn kiệt và khan hiếm của các nguồn tài nguyên và năng lượng; Sự mất cân bằng về môi trường sinh thái,... Những cái giá mà con người phải trả do sự xuống cấp của môi trường tự nhiên là vô cùng to lớn khó mà tính hết được. Ở nhiều thành phố trên thế giới tình trạng ô nhiễm không khí và nước đã đạt tới mức độ nguy hiểm. Một mối lo rất lớn là các hóa chất công nghiệp đã tạo ra lỗ thủng trên tầng ozone gây nên hiệu ứng nhà kính, tức là làm cho trái đất nóng lên đến mức độ nguy hiểm. Ở Tây Âu, các đảng "xanh" đã gây sức ép rất mạnh đòi phải có những hành động chung làm giảm ô nhiễm trong công nghiệp.

Các nhà quản trị chiến lược cần nhạy bén với những mối đe dọa và cơ hội gắn liền với bốn xu hướng trong môi trường tự nhiên.

- Thiếu hụt nguyên liệu

Vật chất của trái đất có loại vô hạn, loại hữu hạn, có thể tái tạo được và loại hữu hạn không tái tạo được. Nguồn tài nguyên vô hạn, như không khí, không đặt ra vấn đề cấp bách, mặc dù có một số nhóm đã thấy có mối nguy hiểm lâu dài. Các nhóm bảo vệ môi trường đã vận động cấm sử dụng một số chất đẩy nhất định trong các bình xịt, vì chúng có khả năng phá hủy tầng ozone của khí quyển. Ở một số khu vực trên thế giới, nước đã là một vấn đề lớn.

- Chi phí năng lượng tăng

Một nguồn tài nguyên hữu hạn không thể tái tạo – dầu mỏ - đã đẻ ra những vấn đề nghiêm trọng cho nền kinh tế thế giới. Giá dầu mỏ tăng vọt đã thúc đẩy việc tìm kiếm ráo riết những dạng năng lượng khác. Than đá lại trở nên phổ biến và các công ty đã tìm kiếm những phương tiện có ý nghĩa thực tiễn để khai thác năng lượng mặt trời, hạt nhân, gió và các dạng năng lượng khác. Chỉ riêng trong lĩnh vực năng lượng mặt trời đã có hàng trăm công ty tung ra

những sản phẩm thế hệ đầu tiên để khai thác năng lượng mặt trời phục vụ sưởi ấm nhà ở và các mục đích khác. Một số công ty đã tìm cách chế tạo ô tô điện có giá trị thực tiễn và treo giải thưởng hàng tỷ bạc cho người đoạt giải.

- Mức độ ô nhiễm tăng

Một số hoạt động công nghiệp chắc chắn sẽ hủy hoại chất lượng của môi trường tự nhiên. Việc loại bỏ các chất thải hóa học và hạt nhân, mức độ nhiễm thủy ngân gây nguy hiểm của nước biển, các hóa chất gây ô nhiễm khác trong đất và thực phẩm và việc vứt bỏ bãi trong môi trường những chai lọ, các vật liệu bao bì bằng nhựa và chất khác không bọ phân hủy sinh học.

Mối lo lắng của công chúng đã tạo ra một cơ hội cho những công ty nhạy bén. Nó đã tạo ra một thị trường lớn cho các giải pháp kiểm soát ô nhiễm, như tháp lọc khí, các trung tâm tái sinh và hệ thống bãi thải. Nó dẫn đến chỗ tìm kiếm những phương án sản xuất và bao gói hàng hóa không hủy hoại môi trường. Những công ty khôn ngoan thay vì để bị chậm chân, đã chủ động có những chuyển biến theo hướng bảo vệ môi trường để tỏ ra là mình có quan tâm đến tương lai của môi trường thế giới.

Trước dư luận của cộng đồng cũng như sự lên tiếng của các tổ chức quốc tế về bảo vệ môi trường đang đòi hỏi luật pháp của các nước phải khắt khe hơn, nhằm tái tạo và duy trì các điều kiện của môi trường tự nhiên. Trong bối cảnh như vậy, chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp phải đáp ứng các yêu cầu sau:

Một là, ưu tiên phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh hoặc dịch vụ nhằm khai thác tốt các điều kiện và lợi thế của môi trường tự nhiên trên cơ sở bảo đảm sự duy trì, tái tạo, đặc biệt nếu có thể góp phần tăng cường hơn nữa các điều kiện tự nhiên.

Hai là, phải có ý thức tiết kiệm và sử dụng có hiệu quả các nguồn tài nguyên thiên nhiên, đặc biệt cần phải làm cho các nhà quản trị có ý thức trong việc chuyển dần từ việc sử dụng các nguồn tài nguyên không thể tái sinh trong tự nhiên sang sử dụng các vật liệu nhân tạo

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

e. Môi trường công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp:

- Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là:

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

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

(3) Sự ra đời của công nghệ mới càng tạo điều kiện thuận lợi cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

(4) Sự bùng nổ của công nghệ mới càng làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.

Bên cạnh những đe dọa này thì những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đối với các doanh nghiệp có thể là:

(1) Công nghệ mới có thể tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn. Thường thì các doanh nghiệp đến sau có nhiều ưu thế để tận dụng được cơ hội này hơn là các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

(2) Sự ra đời của công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm có nhiều tính năng hơn và qua đó có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty.

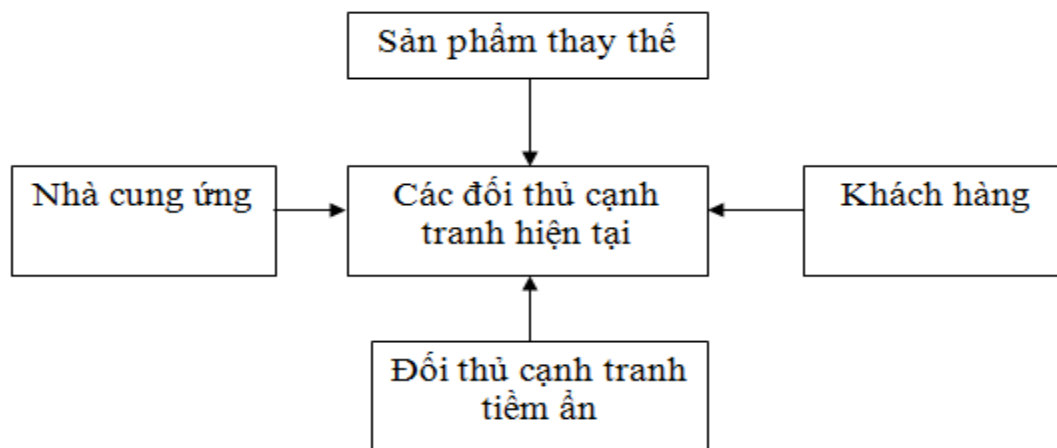
Ngoài những khía cạnh trên đây, một số điểm mà các nhà quản trị cần lưu ý thêm khi đề cập đến môi trường công nghệ là:

(1) Áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Các ngành truyền thống, điện tử, hàng không và dược phẩm luôn có tốc độ đổi mới công nghệ cao, do đó mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ thường cao hơn so với ngành dệt, lâm nghiệp và công nghiệp kim loại. Đối với những nhà quản trị trong những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi kỹ thuật nhanh thì quá trình đánh giá những cơ hội và đe dọa mang tính công nghệ trở thành một vấn đề đặc biệt quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

(2) Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu phát triển khi có sự phù hợp với các phương hướng và ưu tiên của chính phủ. Nếu các doanh nghiệp biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ gặp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

2.1.2. Môi trường vi mô (Phân tích môi trường ngành)

Phân tích môi trường vi mô hay phân tích môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe dọa đối với doanh nghiệp. Có một mô hình phân tích 5 lực lượng được M.Porter xây dựng đã giúp các nhà chiến lược trong sự phân tích này. Mô hình này được thể hiện qua sơ đồ sau:



Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter

a. Đối thủ tiềm tàng (đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn)

Đối thủ tiềm tàng bao gồm các công ty hiện nay không ra mặt cạnh tranh nhưng vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn cũng làm tăng cạnh tranh đối với các doanh nghiệp trong ngành. Khả năng cạnh tranh của đối thủ tiềm tàng được đánh giá qua ý niệm “rào cản” ngăn chặn của sự ra nhập vào ngành kinh doanh. Rào cản này bao hàm ý nghĩa 1 doanh nghiệp cần phải tốn kém rất nhiều để có thể tham gia vào một ngành nghề kinh doanh nào đó. Phí tổn này càng cao thì rào cản càng cao và ngược lại.

Các rào cản chính ngăn chặn sự gia nhập:

- Sự khác biệt của sản phẩm khiến cho khách hàng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm của các công ty có vị thế uy tín vững vàng hoặc đã đứng vững.

Thông thường các công ty này có ưu thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, về dịch vụ hậu mãi hoặc về khả năng chuyên biệt hóa sản phẩm. Sự trung thành với nhãn hiệu là nguồn rào cản khiến cho các doanh nghiệp mới tham gia khó lòng giành giật thị phần trên thương trường. Các doanh nghiệp có tiềm năng phải tốn kém rất nhiều để có thể bẻ gãy lòng ưu ái đã được củng cố của khách hàng đối với nhãn hiệu đã có uy tín trước đó.

- Lợi thế tuyệt đối về giá thành: Có thể phát sinh từ

- + Công nghệ sản xuất cao cấp
- + Do quá trình kinh nghiệm lâu năm
- + Do bằng sáng chế hoặc bí quyết công nghệ
- + Do chi phí lao động, nguyên vật liệu thấp.
- + Hoặc do những kỹ xảo trong quản lý

Với những lợi thế trên, một công ty đã có vị thế vững vàng không phải quá bận tâm với những nguy cơ từ phía các đối thủ tiềm tàng gây ra trong tương lai.

- Tác dụng giảm chi phí theo quy mô. Bao gồm hiệu quả giảm phí
- + Do sản xuất đại trà những sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa.
- + Do giá chiết khấu với số lượng lớn vật tư nguyên vật liệu ở đầu vào sản xuất.
- + Hoặc do quảng cáo đại trà (giúp hạ thấp chi phí quảng cáo trên từng sản phẩm).

Nếu tổng gộp những thuận lợi giảm phí này là đáng kể thì các công ty đã vững mạnh có nhiều lợi thế trong việc cản trở các đối thủ tiềm năng muốn tham gia cạnh tranh công khai. Trong trường hợp này, các công ty mới nhập ngành sẽ phải lâm vào tình thế hoặc chấp nhận sản xuất nhỏ và khi đó sẽ phải chịu bất lợi lớn về giá thành cao kéo theo lợi nhuận ít hoặc chấp nhận mạo hiểm trên quy mô lớn với vốn đầu tư khổng lồ mà những rủi ro khác chưa thể nào lường trước được hết. Tuy nhiên hiện nay trên thế giới số lượng sản phẩm tiêu chuẩn hóa và được sản xuất đại trà chỉ chiếm khoảng 5% tổng sản lượng hàng hóa. Thay vì sản xuất hàng loạt theo định hướng sản phẩm như trước đây, các nền kinh tế phát triển đang có xu hướng quay về nền sản xuất nhỏ theo định hướng khách hàng điều này khiến cho tác dụng giảm chi phí theo quy mô không còn là rào cản quá lớn đối với các đối thủ tiềm năng.

- Ngoài ra còn một số rào cản khá quan trọng đối với các doanh nghiệp mới xâm nhập ngành đó là chính sách quản lý vĩ mô, vốn đầu tư,...

b. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Tác lực thứ 2 trong 5 tác lực cạnh tranh theo mô hình Michael Porter là các công ty cạnh tranh vốn đầu tư đã có vị thế vững vàng trên thị trường trong cùng một ngành nghề kinh doanh. Số lượng, quy mô và sức mạnh của từng đối thủ cạnh tranh đều có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh cũng như chiến lược của doanh nghiệp. Mức độ cạnh tranh càng cao, giá cạnh tranh càng giảm kéo theo lợi nhuận giảm. Do đó yếu tố cạnh tranh về giá là một nguy cơ đối với lợi nhuận của công ty.

Có 3 yếu tố quan trọng tạo thành mức độ cạnh tranh giữa các công ty hoạt động cùng một lĩnh vực kinh doanh như nhau, đó là:

+ Cơ cấu cạnh tranh: là sự phân bố số lượng và tầm cỡ các công ty cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh.

+ Tốc độ tăng trưởng của ngành: Nếu ngành có tốc độ tăng trưởng cao thì mức độ cạnh tranh sẽ không căng thẳng vì chiếc bánh thị trường lớn đủ chỗ cho các đối thủ. Ngược lại tốc độ tăng trưởng của ngành chậm lại sẽ biến cuộc cạnh tranh của doanh nghiệp thành cuộc chiếm giữ, giành giật và mở rộng thị phần.

+ Rào cản ngăn chặn doanh nghiệp ra khỏi ngành: Khi các hoạt động kinh doanh trong ngành không còn thuận lợi nữa, doanh thu giảm mạnh, hàng hóa ứ đọng mà không có hướng giải quyết thỏa đáng sự cạnh tranh về giá ngày càng gay gắt (do phải tranh thủ bán giảm giá để giải phóng gấp hàng tồn đọng), các công ty muốn rút lui ra khỏi ngành. Tuy nhiên điều đó không phải là đơn giản vì phải chịu mất mát khá nhiều. Sự mất mát càng cao thì rào cản càng cao hay ngược lại.

Những rào cản điển hình ngăn chặn sự rút lui khỏi ngành gồm:

- Giá trị tài sản thu hồi thấp do thiết bị quá chuyên môn hóa hoặc lỗi thời khó bán được giá.
- Những ràng buộc với nhà nước nhất là những doanh nghiệp nhà nước.
- Nghĩa vụ đạo lý và pháp lý đối với khách hàng với nhân viên, với chủ nợ.
- Các trở lực tình cảm do gắn bó với ngành lâu nay.
- Không có nhiều cơ hội chọn lựa khác nhau.

Bước sang thế kỷ 21, trước xu thế toàn cầu hóa và hội nhập, việc nghiên cứu đối thủ cạnh tranh có ý nghĩa rất quan trọng đối với các doanh nghiệp. Thông tin về từng đối thủ cụ thể tại mỗi khu vực thị trường là cơ sở để doanh nghiệp xác định được nhiệm vụ và các mục tiêu cạnh tranh, là căn cứ để hoạch định các chiến lược cạnh tranh thích hợp và có hiệu quả trong từng thời kỳ. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và biến động liên tục nhiều Doanh nghiệp phải chọn những đối thủ cạnh tranh cần hợp tác để cùng phát triển và tồn tại lâu dài, đồng thời xác định đối thủ cạnh tranh cần phải đương đầu hay loại bỏ để giảm bớt các mối đe dọa,... trong các chiến lược kinh doanh.

Trong thực tế, để có thể phân tích các hoạt động cạnh tranh trên thị trường, việc thu thập và phân tích đối thủ cạnh tranh được thực hiện theo các bước sau đây:

Bước 1: Nhận diện, phân loại, đánh giá và liệt kê các đối thủ cạnh tranh theo khu vực thị trường.

Đối thủ cạnh tranh trên thị trường rất đa dạng và phức tạp, việc nhận diện và phân loại nhằm xác định rõ những Doanh nghiệp, những nhãn hiệu, những sản phẩm hoặc dịch vụ nào đối thủ cạnh tranh tương ứng với doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp một cách cụ thể; đồng thời, xác định được vị trí của từng đối thủ hay từng nhóm đối thủ theo khu vực thị trường.

Bước 2: Thu thập và đánh giá những thông tin về đối thủ cạnh tranh.

Để có thể hiểu biết cụ thể về từng đối tượng cạnh tranh, doanh nghiệp cần thu nhập thường xuyên những dữ liệu như:

- Các nguồn lực: Nhân lực, vốn kinh doanh, máy móc thiết bị, cơ sở vật chất khác, hệ thống thông tin quản trị,....

- Triết lý doanh nghiệp, nhiệm vụ và các mục tiêu dài hạn.

- Các chiến lược, mức kinh doanh hiện tại và xu hướng. Trong đó, các chiến lược marketing và các chương trình hành động liên quan đến việc phát triển thị trường mới, phát triển sản phẩm mới, mạng lưới phân phối, các chương trình xúc tiến bán hàng,.... là những thông tin vô cùng quan trọng về đối thủ cạnh tranh.

- Các chi tiết kinh tế - kỹ thuật cơ bản đạt được trong từng thời kỳ.

- Thị phần các nhãn hiệu hàng hóa của đối thủ cạnh tranh theo khu vực thị trường.

- Giá trị văn hóa tổ chức của đối thủ cạnh tranh.

- Danh tiếng của đối thủ cạnh tranh.

- Khả năng nghiên cứu và phát triển (R&D) sản phẩm mới.

- Khả năng tấn công hay phòng thủ của đối thủ cạnh tranh.

- Những phản ứng của đối thủ cạnh tranh khi bị tấn công.

- Những lý do thành công của đối thủ cạnh tranh.

Căn cứ những dữ liệu thu thập được về đối thủ cạnh tranh, các nhà quản trị chiến lược sẽ đánh giá và so sánh điểm mạnh, điểm yếu của từng đối thủ tương ứng với doanh nghiệp mình. Trong thực tế, bất cứ doanh nghiệp lớn, nhỏ trên thị trường đều có điểm mạnh và điểm yếu riêng, mỗi đối thủ có thái độ và phản ứng khác nhau trong cạnh tranh. Vì vậy, việc thu thập thông tin đầy đủ và kịp thời sẽ giúp Doanh nghiệp chủ động trong các chiến lược cạnh tranh.

Bước 3: Dự đoán những phản ứng của đối thủ cạnh tranh

Mỗi doanh nghiệp có triết lý kinh doanh mục tiêu, văn hóa tổ chức, các niềm tin, các nguồn lực tiềm tàng,.... khác nhau. Trong quá trình cạnh tranh khi bị tấn công các Doanh nghiệp cạnh tranh với nhau sẽ có những phản ứng khác nhau. Nhà quản trị cần biết rõ những phản ứng có khả năng xảy ra để chuẩn bị chiến lược cạnh tranh thích hợp.

Những loại phản ứng phổ biến trong cạnh tranh như:

- Không phản ứng. Những đối thủ không phản ứng khi bị tấn công có các lý do khác nhau:

Thứ nhất, họ tin tưởng sự trung thành của khách hàng hiện tại.

Thứ hai, đối thủ cạnh tranh không đủ ngân sách để phản ứng.

Thứ ba, đối thủ không có thông tin nên không thể phản ứng kịp thời.

- Lựa chọn cuộc tấn công để phản ứng.

Một số đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường thường lựa chọn loại cuộc tấn công để phản ứng, họ sẽ phản ứng mạnh nếu cuộc tấn công tỏ ra nguy hiểm, có thể làm cho Doanh nghiệp giảm doanh số và thị phần nhanh chóng, chẳng hạn, các đợt giảm giá, các chương trình phát triển sản phẩm mới,... Còn các chương trình khuyến mãi kéo dài các chương trình quảng cáo dội bom thì họ không cần phản ứng vì họ tin rằng các cuộc tấn công này chỉ ảnh hưởng nhất thời, ít đe dọa doanh nghiệp. Đây là phản ứng của những Doanh nghiệp có các nguồn lực hạn chế, hoặc học muốn tập trung các nguồn lực vào các chiến lược trọng tâm để giành lợi thế trong cạnh tranh trên từng phân khúc thị trường; chẳng hạn, tập trung cải tiến liên tục nhãn hiệu dẫn đầu thị trường nhằm giữ vững thị phần, nỗ lực phát triển các phân khúc thị trường hấp dẫn có thể thu lợi nhuận cao,...

- Phản ứng với tất cả các cuộc tấn công.

Trong trường hợp khác, đối thủ sẽ phản ứng mạnh mẽ đối với mọi cuộc tấn công của các doanh nghiệp khác để ngăn chặn các nguy cơ có thể xảy ra trong quá trình cạnh tranh. Đây là phản ứng của các Doanh nghiệp có nguồn lực dồi dào, có khả năng phản ứng hữu hiệu từ các cuộc tấn công của đối phương. Chẳng hạn, P&G không để cho bất cứ một loại chất tẩy rửa mới nào của các doanh nghiệp khác xuất hiện thị trường một cách dễ dàng. Cuộc chiến đấu xoay quanh 4Ps nhất là P1(Product) giữa bột giặt Tide và Omo trên thị trường là bằng chứng của loại phản ứng này.

- Không có khả năng phản ứng.

Nhiều doanh nghiệp không có khả năng phản ứng lại các cuộc tấn công chính thức hoặc không chính thức của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường nhất là các cuộc tấn công của các doanh nghiệp mạnh có nguồn lực dồi dào và có nhiều kinh nghiệm trên thương trường. Lý do không có khả năng phản ứng của các đối thủ này như thiếu kinh nghiệm, kỹ năng quản trị của doanh nghiệp của các nhà quản trị còn hạn chế,... Loại phản ứng có thể xảy ra ở các doanh nghiệp nhỏ, mới gia nhập thị trường hoặc các doanh nghiệp của các quốc gia đang phát triển, chưa quen với các cuộc cạnh tranh khốc liệt trên thị trường.

Bước 4: Lựa chọn đối thủ cạnh tranh để tấn công, né tránh hoặc hợp tác.

Trên thị trường có nhiều đối thủ cạnh tranh, mỗi đối thủ có các nguồn lực và các chiến lược cạnh tranh riêng; đồng thời họ có những phản ứng khác nhau khi bị tấn công. Vì vậy, khi phân tích đối thủ cạnh tranh, các nhà quản trị cần lựa chọn đối thủ có các chiến lược kinh doanh thích hợp. Trong đó, nhà quản trị cần liệt kê cụ thể các đối thủ có thể hoặc cần phải tấn công (loại đối thủ "chơi xấu", thường xuyên quấy rối thị trường) để thu hút khách hàng của họ nhằm phát triển trên thị phần, các đối thủ cần phải né tránh hay đề phòng vì họ có thể tấn công vào điểm yếu của

doanh nghiệp và đối thủ cần hợp tác thông qua các hình thức liên doanh sát nhập,... để tạo lợi thế chung trong cạnh tranh với các đối thủ khác trên thị trường trong và ngoài nước.

c. Khách hàng

Khách hàng là những cá nhân tổ chức có nhu cầu về sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Mọi quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng là mối quan hệ giữa người mua và người bán là mối quan hệ tương quan thế lực. Khách hàng là đối tượng có ảnh hưởng rất mạnh trong các chiến lược kinh doanh, quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp, trong các chiến lược kinh doanh, quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của các doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng là mối quan tâm hàng đầu của các Doanh nghiệp, mọi nỗ lực của doanh nghiệp đều hướng vào khách hàng nhằm thu hút sự chú ý, kích thích sự quan tâm, thúc đẩy khách hàng đến với sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Khi nghiên cứu môi trường kinh doanh để hoạch định các chiến lược, thông tin về khách hàng được các nhà quản trị thu thập, phân tích và đánh giá đầu tiên. Qua đó, nhà quản trị có cơ sở lựa chọn khách hàng mục tiêu, phát triển các chính sách và chương trình hành động nhằm đáp ứng tốt các nhu cầu, mong muốn của khách hàng trong từng thời kỳ, Mặt khác, hiểu biết khách hàng còn giúp doanh nghiệp không ngừng hoàn thiện tại các hoạt động marketing, xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng hiện tại phát triển được khách hàng mới.

Những thông tin cơ bản về khách hàng mà nhà quản trị chiến lược cần thu thập bao gồm nhiều nội dung tùy theo mục tiêu của việc nghiên cứu và đặc điểm của khách hàng mục tiêu, nhà quản trị sẽ chọn thông tin thích hợp như:

- Khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp là ai và họ có những đặc điểm gì?
- Quy mô nhu cầu hiện tại và tiềm năng
- Khách hàng có mong muốn gì khi mua sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp?
- Khả năng thanh toán hay tình trạng kinh tế của khách hàng.
- Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của khách hàng và tiến trình quyết định mua.
- Khách hàng có đủ thông tin về sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp chưa?
- Khách hàng có phản ứng như thế nào đối với hoạt động marketing của doanh nghiệp của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu?
- Lợi thế trong thương lượng của khách hàng là gì?
- Những hoạt động chủ yếu của khách hàng?
- Khách hàng đang mua hàng của những nhãn cạnh tranh nào và tại sao họ mua?
- Nếu khách là các tổ chức, họ có khả năng hội nhập về phía sau không?

- Xu hướng mua hàng của khách hàng.

-.v.v.v.v.

Thông tin về khách hàng có thể bộc lộ các cơ hội hoặc các nguy cơ đối với mỗi doanh nghiệp.

Căn cứ vào các dữ liệu thu thập được, các nhà nghiên cứu tiến hành phân tích và đánh giá những thông tin có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp và dự báo cả các xu hướng thay đổi của từng yếu tố trong tương lai nhằm giúp các nhà quản trị chủ động trong việc ra quyết định chiến lược liên quan đến khách hàng mục tiêu.

Tóm lại, khách hàng trên thị trường rất đa dạng, thông tin về khách hàng biến động thường xuyên và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả các hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, các nhà quản trị chiến lược cần cập nhật thông tin về khách hàng để có chiến lược kinh doanh thích hợp, xử lý kịp thời những rắc rối có thể xảy ra một cách có hiệu quả.

Khách hàng có thể được xem như là 1 sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc các doanh nghiệp giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ hoàn hảo. Điều này khiến cho chi phí hoạt động tăng thêm tạo nguy cơ về giá cạnh tranh.

Khách hàng có khả năng gây áp lực đối với nhà cung cấp trong các điều kiện sau:

- Nhiều nhà cung ứng có quy mô vừa và nhỏ trong ngành cung cấp trong khi đó người mua là 1 số ít và có quy mô lớn.

- Khách hàng mua 1 khối lượng lớn. Trong hoàn cảnh này người mua có thể sử dụng ưu thế mua của họ như 1 ưu thế để mặc cả cho sự giảm giá không hợp lý.

- Khi khách hàng có nhiều khả năng chọn lựa khác nhau đối với sản phẩm thay thế đa dạng.

- Khi tất cả các khách hàng của doanh nghiệp liên kết với nhau để đòi hỏi doanh nghiệp nhượng bộ » đây là nguy cơ lớn đối với doanh nghiệp.

- Khi khách hàng có lợi thế trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều nghĩa là có thể tự cung ứng vật tư cho mình với phí tổn thấp hơn là phải mua ngoài.

Trong những trường hợp này sự tồn tại của người bán hoàn toàn phụ thuộc vào người mua và vì vậy người mua có thể thao túng và ép giá người bán.

d. Nhà cung cấp

Các nhà cung cấp là những doanh nghiệp, những cá nhân có khả năng sản xuất và cung cấp các yếu tố đầu vào như: Máy móc thiết bị nhà xưởng, nguyên vật liệu các loại phụ tùng thay thế, vốn các loại dịch vụ lao động, thông tin năng lượng; phương tiện vận chuyển,..., cho doanh

ngành. Số lượng, chất lượng, chủng loại, giá cả, các điều kiện cung cấp,... của các yếu tố đầu vào ảnh hưởng trực tiếp đến nhiệm vụ và mục tiêu kinh doanh, tiến trình hoạt động của các bộ phận, chi phí sản xuất, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong từng kỳ,...

Có thể xem nhà cung cấp như một nguy cơ khi họ đòi nâng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm cung cấp. Bằng cách đó họ làm cho lợi nhuận của công ty sụt giảm.

Các nhà cung cấp có khả năng gây áp lực cho doanh nghiệp trong các trường hợp sau:

- Số lượng nhà cung cấp ít.
- Tính chất thay thế các yếu tố đầu vào là khó.
- Ngành kinh doanh của công ty không quan trọng đối với nhà cung cấp hoặc số lượng mua chiếm tỷ trọng nhỏ trong sản lượng của nhà cung cấp.
- Khi người mua phải gánh chịu một chi phí cao do thay đổi nhà cung cấp.
- Khi các nhà cung ứng đe dọa hội nhập về phía trước.

Vì vậy, thông tin về các nhà cung cấp là những dữ liệu cần thiết mà nhà quản trị chiến lược cần phải có và cập nhật thường xuyên để định hướng chiến lược kinh doanh lâu dài, đảm bảo các quá trình sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp tiến triển liên tục, v...,v. Tùy loại yếu tố đầu vào cụ thể như, thiết bị nguyên liệu, thông tin, vốn, năng lượng lao động,v,..v những thông tin chủ yếu cần thu thập phân tích như:

- Có bao nhiêu nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ trên thị trường mà Doanh nghiệp có thể lựa chọn?

- Nhà cung cấp nào đang giữ thế độc quyền bán trên thị trường? Doanh nghiệp gặp bất lợi nào khi mua hàng của các nhà cung cấp độc quyền? Xu hướng độc quyền sẽ còn tiếp tục trong bao lâu.

- Quan hệ cung – cầu hay tương quan về số lượng nhà cung cấp so với số lượng người mua trên thị trường mua hàng như thế nào?

- Nhà cung cấp có lợi thế trong thương lượng không?
- Khả năng cung cấp lâu dài (quy mô, giá cả, điều kiện cung cấp, v..v..) ra sao?
- Đặc trưng sản phẩm, doanh nghiệp của từng nhà cung cấp.
- Khả năng đa dạng hóa mặt hàng.
- Giá cả cung cấp.
- Mạng lưới bán hàng.
- Các chương trình xúc tiến bán hàng.

- Các điều kiện bán hàng của nhà cung cấp.
- Khả năng hội nhập về phía trước của nhà cung cấp.
- Doanh nghiệp có khả năng liên doanh với nhà cung cấp không?
- Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của nhà cung cấp,...

Mỗi loại thông tin về nhà cung cấp có ý nghĩa riêng và ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đối với hoạt động doanh nghiệp. Chẳng hạn, quan hệ cung cầu về hàng hóa cung cấp cho biết ưu thế trong thương lượng thuộc về nhà cung cấp hay Doanh nghiệp mua hàng, nếu số nhà cung cấp ít và số người mua nhiều thì ưu thế trong thương lượng giá cả thuộc về nhà cung cấp và ngược lại. Hoặc nếu nhà cung cấp nguyên liệu hội nhập về phía trước doanh nghiệp sẽ có thêm đối thủ cạnh tranh,... Hiểu biết từng nhà cung cấp và có những thông tin đầy đủ, kịp thời về họ sẽ giúp cho doanh nghiệp chọn nhà cung cấp đáng tin cậy, tận dụng các cơ hội và có biện pháp thích nghi để ngăn chặn rủi ro.

e. Sản phẩm thay thế

Xét trên diện rộng, các doanh nghiệp trong một ngành phải cạnh tranh với các doanh nghiệp ở các ngành khác có sản phẩm có thể thay thế các sản phẩm của ngành. Các sản phẩm thay thế hạn chế mức lợi nhuận tiềm năng của một ngành bằng cách đặt một ngưỡng tối đa cho mức giá mà các công ty trong ngành có thể kinh doanh có lãi. Điều này thể hiện quan độ co giãn của cầu theo giá chéo. Do các loại hàng có tính thay thế cho nhau nên sẽ dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường. Khi giá của sản phẩm chính tăng thì sẽ khuyến khích xu hướng sử dụng sản phẩm thay thế và ngược lại. Khả năng lựa chọn giá cả của sản phẩm thay thế càng hấp dẫn thì ngưỡng chặn trên đối với lợi nhuận của ngành càng vững chắc hơn.

Ảnh hưởng của sản phẩm thay thế đối với doanh nghiệp:

- Sản phẩm thay thế có ưu thế hơn về chất lượng.
- Sản phẩm thay thế có ưu thế hơn về giá.

Để giảm sức ép của sản phẩm thay thế doanh nghiệp cần phải có các giải pháp cụ thể như:

- Phải luôn chú ý đến khâu đầu tư đổi mới kỹ thuật – công nghệ.
- Có các giải pháp đồng bộ nâng cao chất lượng sản phẩm để cạnh tranh với các sản phẩm thay thế.
- Luôn chú ý đến các giải pháp khác biệt hóa sản phẩm.

Trong từng giai đoạn phát triển cụ thể phải biết tìm và rút về phân đoạn thị trường hay thị trường ”ngách” phù hợp.

Chẳng hạn truyền thông điện tử đang tăng trưởng nhanh một cách vững chắc hơn thư tín thông thường (truyền thông trên giấy), mặc dù thư tín thông thường vẫn tiếp tục tăng tuyệt đối trong từng thời kỳ xác định. Như vậy, các doanh nghiệp cũng cần tìm ra các thị trường ngách thích hợp một cách hiệu quả cho thư tín thông thường khi doanh số còn đang tăng nhanh hơn là bù đắp doanh thu mất đi bằng chính sản phẩm điện tử thay thế.

2.2. Phân tích môi trường kinh doanh bên trong (nội bộ) doanh nghiệp

Môi trường nội bộ bao gồm hệ thống các yếu tố hữu hình và vô hình, tồn tại trong các quá trình hoạt động của doanh nghiệp hay tổ chức và ảnh hưởng trực tiếp đến tiến trình quản trị chiến lược. Mỗi doanh nghiệp có môi trường nội bộ khác nhau, có cả điểm mạnh lẫn điểm yếu và thay đổi theo thời gian. Một nguồn lực hay một loại hoạt động chuyên môn nào đó của doanh nghiệp được đánh giá là mạnh trong thời điểm này, nhưng nếu các thành viên trong tổ chức bằng lòng với hiện tại, bằng lòng với thành tích đã có, v.v... trong khi các đối thủ cạnh tranh phấn đấu liên tục thì điểm mạnh có thể trở thành điểm yếu tại thời điểm khác, và doanh nghiệp sẽ dễ dàng mất đi các lợi thế cạnh tranh đã có trên thị trường.

Vì vậy, phân tích môi trường nội bộ là nhu cầu cần thiết đối với mọi loại hình tổ chức trong nền kinh tế đây là cơ sở giúp doanh nghiệp biết rõ các điểm mạnh và các điểm yếu của mình so với các đối thủ cạnh tranh; đồng thời, giúp nhà quản trị biết được khả năng nắm bắt các cơ hội thị trường trong từng kỳ. Nói khác, phân tích môi trường nội bộ là để "biết mình, biết người" qua đó các nhà quản trị chiến lược có cơ sở xác định nhiệm vụ, đề xuất các mục tiêu và hình thành các chiến lược thích nghi với môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức. Ngoài ra, khi phân tích và đánh giá tình hình nội bộ, những người tham gia thực hiện có điều kiện hiểu biết thực trạng về con người, các nguồn lực hữu hình và vô hình, các công việc của các đơn vị và các bộ phận chức năng trong tổ chức. Điều này còn làm cho các thành viên, từ nhà quản trị cấp cao nhất đến người thừa hành hiểu rõ vai trò và vị trí của mình trong các quá trình hoạt động, hiểu rõ mối quan hệ công tác giữa các thành viên và giữa các bộ phận; từ đó, họ sẽ nỗ lực phấn đấu để hoàn thành các công việc được phân công, tích cực hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình hoạt động nhằm hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức.

Ví dụ: Chẳng hạn, khi các giám đốc marketing, tài chính, sản xuất, v.v... cùng tham gia thảo luận các vấn đề liên quan đến các điểm mạnh, điểm yếu trong nội bộ, họ sẽ đánh giá toàn diện hơn những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp, họ cùng quan tâm thực hiện những công việc có liên quan nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động thời gian.

Ngoài ra, giám sát và phân tích nội thường xuyên còn giúp doanh nghiệp cải thiện quá trình thông tin liên quan trong tổ chức.

Trong tiến trình phân tích môi trường nội bộ, nhà quản trị sẽ liệt kê theo thứ tự một danh mục các điểm mạnh cơ bản nhất mà doanh nghiệp có thể phát huy tốt để nắm bắt các cơ hội và ngăn chặn hay hạn chế các nguy cơ bên ngoài; đồng thời, liệt kê những điểm yếu cốt lõi mà doanh nghiệp cần phải giảm bớt để tránh rủi ro trong quá trình hoạt động.

Như vậy, để có thể quản lý môi trường kinh doanh có hiệu quả việc hiểu biết môi trường bên ngoài cần nhưng chưa đủ nhà quản trị các doanh nghiệp cần nắm bắt kịp thời những thông tin cốt lõi về các nguồn lực kể cả nguồn lực vô hình và các quá trình hoạt động của các bộ phận chức năng trong nội bộ nhằm tận dụng điểm mạnh để khai thác các cơ hội thị trường đồng thời giảm điểm yếu để tránh các nguy cơ bên ngoài. Việc phân tích điểm mạnh và điểm yếu của môi trường nội bộ được thực hiện thông qua những nội dung cơ bản sau đây:

2.2.1. Phân tích tiềm năng các nguồn lực của doanh nghiệp

Nguồn lực của một doanh nghiệp bao gồm: nguồn nhân lực, tài sản vật chất, các nguồn lực vô hình. Đây là nhóm yếu tố quyết định khả năng hoạt động của doanh nghiệp, quyết định sự thành bại trên thị trường; trong đó nguồn lực quan trọng nhất là con người. Trong từng thời kỳ, mỗi nguồn lực đều có điểm mạnh, điểm yếu riêng so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành do đó nhà quản trị các cấp nhất là nhà quản trị cấp cao luôn luôn phải có thông tin về các nguồn lực hiện tại và tiềm năng phân tích và đánh giá chặt chẽ tận dụng đúng mức các nguồn lực sẵn có của mình nhằm tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài.

a. Nguồn nhân lực

Con người là yếu tố cốt lõi trong mọi hoạt động của các loại hình doanh nghiệp, quyết định sự thành công hay không của các doanh nghiệp, các tổ chức ở mỗi quốc gia. Trong các doanh nghiệp yếu tố này cực kỳ quan trọng vì mọi quyết định liên quan đến quá trình quản trị chiến lược đều do con người quyết định, khả năng cạnh tranh trên thị trường mạnh hay yếu, văn hóa tổ chức tốt hay chưa tốt,... đều xuất phát từ con người. Vì vậy, nhân lực là yếu tố đầu tiên trong các nguồn lực mà các nhà quản trị của các doanh nghiệp có định hướng kinh doanh lâu dài cần xem xét, phân tích để quyết định nhiệm vụ, mục tiêu và những giải pháp cần thực hiện.

VD: Muốn phát triển thêm dịch vụ mới, mở bưu cục mới,... hoặc xác định các mục tiêu tăng trưởng nhanh nhà quản trị doanh nghiệp cần phải biết chắc chắn những khả năng về nhân lực hiện tại và mới tuyển dụng có thể đáp ứng các yêu cầu hay không. Những đối tượng và những vấn đề chủ yếu cần phân tích về nguồn nhân lực bao gồm:

**** Nhà quản trị các cấp***

Đây là nguồn nhân lực quan trọng có vai trò như những nhạc trưởng trong dàn nhạc của các doanh nghiệp trong đó nhà quản trị cấp cao giữ vai trò quan trọng nhất vì mọi quyết định

mọi hành vi kể cả phong cách và thái độ trong các mối quan hệ đối nội, đối ngoại của họ đều ảnh hưởng đến toàn bộ doanh nghiệp.

Mục đích của việc phân tích nhà quản trị các cấp là xác định khả năng hiện tại và tiềm năng của từng nhà quản trị, so sánh nguồn lực này với các doanh nghiệp khác trong ngành nhằm biết được vị thế cạnh tranh hiện tại và triển vọng của mình trong mối quan hệ với các đối thủ trên thị trường. Vậy là cơ sở để chuẩn bị các chiến lược nhân sự thích nghi với nhu cầu của các bộ phận, các cấp trong doanh nghiệp cũng như thích nghi với các xu hướng phát triển khoa học kỹ thuật trong môi trường kinh doanh.

VD: Chẳng hạn, điều chỉnh cơ cấu nhân sự, điều chỉnh các chính sách sử dụng và đãi ngộ lao động quản lý, tái đào tạo, tuyển dụng để bổ sung các vị trí quản lý thiếu hoặc yếu,...

Khi phân tích nhà quản trị các cấp, người phân tích cần xem xét và đánh giá những khía cạnh cơ bản sau:

- Các kỹ năng:

Muốn thực hiện các chức năng quản trị có hiệu quả, nhà quản trị các cấp cần có các kỹ năng cơ bản là kỹ năng kỹ thuật chuyên môn, kỹ năng nhân sự hay kỹ năng cùng làm việc với người khác và kỹ năng tư duy. Trong đó, yêu cầu về kỹ năng nhân sự giống nhau ở mọi cấp bậc quản trị nhưng yêu cầu về kỹ năng tư duy và kỹ năng kỹ thuật chuyên môn có mức độ khác nhau giữa các cấp (nhà quản trị cấp cao cần kỹ năng tư duy nhiều hơn các cấp dưới, nhà quản trị cấp cơ sở cần kỹ năng kỹ thuật chuyên môn cao hơn các cấp trên)

- Đạo đức nghề nghiệp:

Quản lý là một nghề nghiệp, làm nghề nào phải có đạo đức của nghề đó. Vì vậy người quản lý hay các nhà quản trị cần phải có các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp.

Trong thực tế đạo đức nghề nghiệp thể hiện qua những khía cạnh cơ bản như: động cơ làm việc đúng đắn, kỷ luật tự giác, trung thực và thẳng thắn trong giao tiếp tận tâm, có trách nhiệm trong mọi công việc và dám chịu trách nhiệm về những hành vi mà mình đã thực hiện hoặc có liên quan, có thiện chí với những người cùng cộng tác, có tinh thần cầu tiến, có lòng biết ơn đối với những người hoặc những tổ chức đã giúp đỡ mình,... Ngày nay, đạo đức nghề nghiệp được đề cao trong các doanh nghiệp có định hướng kinh doanh lâu dài, đây là cơ sở để hình thành đạo đức kinh doanh – một yếu tố không thể thiếu được trong kỷ nguyên hợp tác.

- Những kết quả đạt được trong quá trình thực hiện các chức năng quản trị và những lợi ích mà nhà quản trị mang lại cho doanh nghiệp.

Bên cạnh việc đánh giá các tiêu chuẩn, người phân tích cần xác định những kết quả mà nhà quản trị các cấp đạt được trong từng thời kỳ, đặc biệt là những thành tích nổi bật được mọi

người công nhận trong quá trình cùng làm việc với những người khác. Điều này thể hiện điểm mạnh hoặc điểm yếu cụ thể của nhà quản trị các cấp trong các hoạt động khi so sánh với nhà quản trị doanh nghiệp hay tổ chức khác trong ngành. Khi phân tích kết quả, người nghiên cứu cần chú trọng đánh giá khả năng thực hiện các chức năng quản trị như hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát các công việc theo cấp bậc quản trị trong tổ chức. Mỗi chức năng có vai trò riêng và ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhà quản trị.

** Người thực hiện (người thừa hành)*

Tương tự như phân tích nhà quản trị các cấp, việc phân tích người thừa hành cũng căn cứ vào các kỹ năng chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp và kết quả đạt được trong từng kỳ liên quan đến nghề nghiệp và các nhiệm vụ, mục tiêu cụ thể trong các kế hoạch tác nghiệp. Phân tích người thực hiện do người quản lý trực tiếp thực hiện. Mục tiêu của việc phân tích nhằm đánh giá tay nghề, trình độ chuyên môn để có cơ sở chuẩn bị các chiến lược về nhân sự chuyên môn trong các bộ phận hoặc/ và triển khai các chương trình hành động thích nghi với khả năng của người thực hiện,... trong đó có cả kế hoạch đào tạo và tái đào tạo để người thực hiện luôn thích nghi với công việc được phân công (công việc hiện tại hoặc công việc mới, yêu cầu về kỹ năng chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp cao hơn,...)

Như vậy, phân tích nguồn nhân lực thường xuyên là cơ sở giúp các doanh nghiệp, các tổ chức đánh giá kịp thời các điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong tổ chức so với yêu cầu về tiêu chuẩn nhân sự trong từng khâu công việc và so với nguồn nhân lực của đối thủ cạnh tranh nhằm có kế hoạch nhân sự trong từng khâu công việc và so với nguồn nhân lực của đối thủ cạnh tranh nhằm có kế hoạch bố trí sử dụng hợp lý nguồn nhân lực hiện có. Đồng thời việc đánh giá khách quan sẽ giúp doanh nghiệp chủ động thực hiện việc đào tạo và tái đào tạo cho các thành viên của doanh nghiệp từ nhà quản trị cấp cao đến người thừa hành nhằm bảo đảm thực hiện chiến lược thành công lâu dài và luôn thích nghi với những yêu cầu về nâng cao liên tục chất lượng con người trong nền kinh tế hiện nay.

b. Nguồn lực vật chất

Nguồn lực vật chất bao gồm những yếu tố như: vốn sản xuất, nhà xưởng máy móc thiết bị, nguyên vật liệu dự trữ,... Mỗi doanh nghiệp có các đặc trưng về các nguồn lực vật chất riêng, trong đó có cả điểm mạnh lẫn điểm yếu so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Do đó, việc phân tích và đánh giá đúng mức các nguồn lực vật chất là cơ sở quan trọng giúp nhà quản trị các doanh nghiệp hiểu được các nguồn lực vật chất tiềm tàng, hạn chế,... để có các quyết định quản trị thích nghi với thực tế như: khai thác tối đa các nguồn vốn bằng tiền và nguồn vốn cơ sở vật chất hiện có, lựa chọn và huy động các nguồn vốn bên ngoài khi thật sự có nhu cầu, chọn đối tượng cần hợp tác nhằm tăng qui mô nguồn lực vật chất, thực hiện dự trữ một

tỉ lệ cần thiết để đảm bảo khả năng đương đầu (phòng thủ hoặc tấn công) với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước,....

Trong thực tế nhà quản trị thực hiện việc phân tích các nguồn lực thông qua những hoạt động chủ yếu như:

Thứ nhất: Phân loại nguồn lực vật chất hiện có của doanh nghiệp: các nguồn vốn bằng tiền, máy móc thiết bị, nhà xưởng, kho tàng, đất đai, vật tư dự trữ,...

Thứ hai: Xác định quy mô cơ cấu, chất lượng và các đặc trưng của từng nguồn lực vật chất.

Thứ ba: Đánh giá khả năng đáp ứng nhu cầu thực tế của từng nguồn lực trong các chương trình hành động của các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp từng kỳ.

Thứ tư: Đánh giá và xác định các điểm mạnh, điểm yếu về từng nguồn lực vật chất so với đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành và trên thị trường theo khu vực địa lý.

Tùy theo loại nguồn lực, việc phân tích này cần tiến hành thường xuyên định kỳ hoặc đột xuất để phục vụ nhu cầu ra quyết định của các nhà quản trị có liên quan. Chẳng hạn nhà quản trị marketing cần hình thành hoặc điều chỉnh các chiến lược cạnh tranh luôn phải có nguồn thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh trên thị trường; nhà quản trị tài chính cần có thường xuyên những thông tin về qui mô nhu cầu từng kỳ đối với các loại vốn cố định, vốn lưu động ở các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp và các nguồn vốn bằng tiền hoặc bằng hiện vật, các nguồn vốn tín dụng,... có khả năng huy động để đáp ứng nhu cầu trong các quá trình hoạt động, các dự án,.... Hoặc hàng năm, nhà quản trị các doanh nghiệp cần đánh giá các nguồn lực để chuẩn bị các chương trình hành động trong năm sau,...

c. Các nguồn lực vô hình

Ngoài các nguồn lực trên, mỗi doanh nghiệp hoặc tổ chức còn có các nguồn lực khác mà con người chỉ nhận diện được qua tri giác, đó là các nguồn lực vô hình. Nguồn lực này có thể là thành quả chung của các thành viên trong tổ chức hoặc một cá nhân cụ thể và ảnh hưởng đến các quá trình hoạt động. Nguồn lực vô hình thể hiện qua nhiều yếu tố và nhà quản trị các cấp cần có đầy đủ những kiến thức cơ bản mới có thể nhận thức rõ sự hiện diện và biết được tầm quan trọng của nguồn lực này. Chúng bao gồm nhiều yếu tố tiêu biểu như:

- 1 – Tư tưởng chủ đạo trong triết lý kinh doanh.
- 2 – Chiến lược và chính sách kinh doanh thích nghi với môi trường.
- 3 – Cơ cấu tổ chức hữu hiệu.
- 4 – Uy tín trong lãnh đạo của nhà quản trị các cấp.

- 5- Uy tín doanh nghiệp trong quá trình phát triển.
- 6- Uy tín và thị phần nhãn hiệu sản phẩm trên thị trường.
- 7- Sự tín nhiệm và trung thành của khách hàng.
- 8- Uy tín của người chào hàng.
- 9- Ý tưởng sáng tạo của nhân viên.
- 10- Văn hóa tổ chức bền vững.
- 11- Vị trí giao dịch của doanh nghiệp theo khu vực địa lý.

.....

Tùy theo tiềm lực sẵn có, quy mô và giá trị những nguồn lực này của mỗi doanh nghiệp có sự khác nhau và thay đổi theo thời gian. Nếu không nhận diện và đánh giá đúng mức các nguồn lực vô hình, nhà quản trị các doanh nghiệp dễ đánh mất các lợi thế sẵn có của mình trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Trong thực tế có nhiều doanh nghiệp chưa nhận rõ tầm quan trọng của các nguồn lực vô hình sẵn có, vừa chưa biết tận dụng, vừa xem thường hoặc lãng phí, đồng thời còn tiếp thêm sức mạnh của đối thủ cạnh tranh bằng việc bán đi nguồn lực vô hình của mình cho đối thủ với giá rẻ.

Để có thể thành công lâu dài trên thị trường trong và ngoài nước, nhà quản trị các doanh nghiệp cần thấy rõ tầm quan trọng của nguồn lực vô hình trong quá trình quản trị chiến lược nhận diện và đánh giá đúng mức các nguồn lực vô hình nhận diện và đánh giá đúng mức các nguồn lực vô hình sẵn có, biết được những nguồn lực vô hình chưa có để nỗ lực xây dựng và phát triển chúng trong tương lai.

Việc phân tích các nguồn lực vô hình tiến hành qua các bước như:

Bước 1: Nhận diện và phân loại các nguồn lực vô hình của doanh nghiệp.

Nhà quản trị cần đặt ra những câu hỏi và tự trả lời để biết rõ doanh nghiệp hay tổ chức đang có những nguồn lực vô hình nào để đánh giá và so sánh với các đối thủ cạnh tranh.

Bước 2: So sánh và đánh giá các nguồn lực vô hình với các đối thủ cạnh tranh

Sau khi trả lời các câu hỏi, nhà quản trị có thể liệt kê được một danh sách nguồn lực vô hình hiện có theo thứ tự, so sánh với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu theo hệ thống thang bậc trên một bảng tổng hợp. Tùy theo thực tế người phân tích sẽ hình thành hệ thống thang điểm đánh giá từ + hoặc - 1 đến + hoặc -5 để xác định các mức độ mạnh hay yếu với từng đối thủ cạnh tranh, thứ tự này có thể thay đổi theo thời gian do khả năng phát triển hay suy giảm của mỗi doanh nghiệp.

Bước 3: Xác định những nguồn lực vô hình cần xây dựng và phát triển

Trong thực tế, một doanh nghiệp có nguồn lực vô hình này nhưng có thể thiếu nguồn lực vô hình khác hoặc nguồn lực vô hình này mạnh nhưng nguồn lực vô hình kia còn yếu so với các công ty cạnh tranh,.... Vì vậy khi phân tích và đánh giá các nguồn lực vô hình của doanh nghiệp, nhà quản trị cần nhận diện những vấn đề liên quan, xác định rõ các nguyên nhân hạn chế về nguồn lực này và đề xuất các biện pháp xây dựng và phát triển trong tương lai.

Tóm lại, các nguồn lực của mỗi doanh nghiệp rất đa dạng. Tùy theo đặc điểm, hoạt động, quy mô, cơ cấu, đặc trưng của các nguồn lực này trong các doanh nghiệp có sự khác nhau. Việc phân tích so sánh và đánh giá đúng mức các nguồn lực hiện tại và tiềm năng trong từng kỳ sẽ giúp nhà quản trị doanh nghiệp thấy rõ sự tiến bộ của mình trong quá trình phát triển. Đồng thời, nhận diện được mối tương quan mạnh yếu về các nguồn lực với các đối thủ cạnh tranh nhằm có cơ sở đưa ra các chiến lược cạnh tranh hữu hiệu, quyết định nắm bắt các cơ hội hoặc ngăn chặn hạn chế các nguy cơ trong môi trường kinh doanh kịp thời.

d. Nguồn lực tài chính

Chức năng của bộ phận tài chính bao gồm việc phân tích lập kế hoạch và kiểm tra thực hiện kế hoạch tài chính và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Phân tích tài chính kế toán cần phải phân tích các mặt sau: Khả năng huy động nguồn vốn ngắn hạn, khả năng huy động nguồn vốn dài hạn, tỉ lệ giữa vốn vay và vốn cổ phần, nguồn vốn công ty (đối với các doanh nghiệp có nhiều đơn vị cơ sở nhỏ), chi phí vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh, các vấn đề thuế, quan hệ với những người chủ sở hữu người đầu tư và cổ đông; tình hình vay có thể chấp. Khả năng tận dụng các chiến lược tài chính thay thế như cho thuê hoặc bán và thuê lại; vốn lưu động, tính linh hoạt của cơ cấu vốn đầu tư. Hệ thống kế toán có hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành và kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

Phân tích tài chính sẽ được sâu rộng trong toàn doanh nghiệp, bởi lẽ mọi hoạt động của doanh nghiệp đều được phản ánh ra bên ngoài thông qua lăng kính tài chính. Vì vậy, tài chính có mối quan hệ tương tác với các bộ phận, yếu tố khác trong toàn doanh nghiệp. Bộ phận tài chính có thể cung cấp tất cả các thông tin cần thiết, rộng rãi cho các bộ phận khác.

2.2.2. Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng trong tổ chức

Tùy theo quy mô hoạt động, việc phân chia các đơn vị và các bộ phận chức năng của mỗi doanh nghiệp có khác nhau, phù hợp với các nhiệm vụ và các chiến lược cần thực hiện trong từng kỳ. Các bộ phận chức năng tiêu biểu như: Marketing, nhân sự, tài chính – kế toán, nghiên cứu và phát triển, sản xuất,.... Hoạt động của các bộ phận chức năng có nhiệm vụ riêng nhưng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Ngày nay, vai trò của các bộ phận chức năng rất quan trọng, những chức năng chủ yếu đều có các chiến lược hoạt động cụ thể như: chiến lược marketing,

chiến lược phát triển nguồn nhân lực, chiến lược huy động và sử dụng vốn đầu tư, chiến lược mua hàng, chiến lược phát triển công nghệ mới. Vì vậy, việc phân tích thường xuyên, định kỳ hoặc đột xuất hoạt động của các bộ phận chức năng rất quan trọng, giúp nhà quản trị giám sát những diễn biến của môi trường nội bộ trong mối quan hệ tương tác với môi trường bên ngoài nhằm có cơ sở bổ sung, chấn chỉnh những lệch lạc kịp thời. Đồng thời nhận diện được các điểm mạnh và điểm yếu trong từng lĩnh vực so với các đối thủ cạnh tranh nhằm có các chiến lược cạnh tranh và các chính sách hoạt động thích nghi với môi trường kinh doanh.

a. Phân tích hoạt động của bộ phận marketing

Marketing là hệ thống các hoạt động liên quan đến quá trình nghiên cứu, dự báo, xác định các nhu cầu và mong muốn của khách hàng mục tiêu và đáp ứng tốt các nhu cầu đó bằng hỗn hợp marketing (marketing mix) hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh trong từng thời kỳ, tại mỗi khu vực thị trường.

Những hoạt động Marketing cơ bản trong doanh nghiệp gồm:

- Nghiên cứu môi trường marketing để nhận diện các cơ hội thị trường, phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường. Đồng thời, phân tích khách hàng và các yếu tố có liên quan đến hình thành các chiến lược marketing định hướng khách hàng và marketing cạnh tranh,.....

- Thiết kế tổ chức thực hiện và kiểm tra các chiến lược sản phẩm, giá cả, mạng lưới phân phối và xúc tiến bán hàng.

Hiểu rõ các hoạt động marketing, nhà quản trị sẽ xác định cụ thể các nhiệm vụ của chức năng này, những công việc cần thực hiện trong từng kỳ và quyết định phân chia chức năng marketing thành các bộ phận phù hợp với qui mô hoạt động nhằm quản lý các công việc có hiệu quả.

Để phân tích điểm mạnh và điểm yếu của chức năng marketing so với các đối thủ cạnh tranh, các nhà quản trị cần thu thập những thông tin như:

Những hoạt động marketing hiện tại:

- Cơ cấu sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp cung cấp cho các khu vực thị trường.
- Mức độ đa dạng mặt hàng trong từng chủng loại sản phẩm.
- Những đặc trưng của sản phẩm của doanh nghiệp so với sản phẩm cạnh tranh.
- Những sản phẩm hiện tại đang ở giai đoạn nào trong chu kỳ đời sống sản phẩm.
- Các chính sách giá cả sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp giành cho các đối tượng khách hàng.

- Các kênh bán hàng ở các khu vực thị trường, các chính sách và chương trình phát triển mạng lưới bán hàng ở các khu vực.

- Các chương trình xúc tiến bán hàng: các chương trình quảng cáo, các chương trình khuyến mãi, các hoạt động truyền thông và các hoạt động chào hàng.

- Các dịch vụ sau bán hàng của doanh nghiệp.

Kết quả thực hiện các hoạt động marketing theo khu vực thị trường và dự báo những diễn biến trong tương lai.

- Doanh số, thị phần của từng nhãn hiệu và xu hướng biến động theo khu vực thị trường.

- Mức độ hài lòng của khách hàng đối với các nhãn hiệu hàng hóa của doanh nghiệp.

- Khả năng mở rộng các mặt hàng trong từng chủng loại sản phẩm.

- Mức thời gian trung bình của từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm.

- Phản ứng của khách hàng đối với chính sách giá cả trong từng kỳ.

- Tính linh hoạt trong chiến lược giá cả sản phẩm.

- Mức độ hợp lý của mạng lưới bán hàng ở khu vực địa lý.

- Hiệu quả của chương trình hỗ trợ bán hàng như quảng cáo, khuyến mại, truyền thông.

- Hiệu quả hoạt động của các lực lượng bán hàng của các khu vực như giữ được khách hàng hiện tại, phát triển khách hàng mới, hỗ trợ khách hàng, thu thập thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh ở các khu vực cho công ty (tổng công ty).

- Mức độ ổn định của khách hàng hiện tại và khả năng phát triển khách hàng mới theo thời gian

- Tóm lại các nhà quản trị doanh nghiệp luôn phải đánh giá các hoạt động Marketing vì chúng gắn liền với các chiến lược cạnh tranh trên thị trường, quyết định sự tồn tại lâu dài hay không của mỗi doanh nghiệp.

b. Phân tích hoạt động của bộ phận nhân sự

Quản trị nhân sự là các hoạt động liên quan đến việc tuyển mộ, huấn luyện, sử dụng, đãi ngộ, đánh giá và khuyến khích lòng trung thành của người lao động đối với tổ chức. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, quản trị nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với quá trình quản trị các chiến lược của doanh nghiệp, quyết định sự thành bại của tổ chức, chẳng hạn, nhu tuyển dụng lực lượng lao động mà không căn cứ vào qui mô nhu cầu thực tế và các tiêu chuẩn cụ thể theo chức danh công việc thì doanh nghiệp khó có thể thực hiện có hiệu quả các

hoạt động; hoặc nếu không có chính sách sử dụng và đãi ngộ người lao động thỏa đáng thì công ty không thể thu hút và giữ được lao động giỏi lâu dài,...

Mặt khác, quản trị nhân sự hữu hiệu còn góp phần phát triển các giá trị văn hóa tổ chức tích cực, tạo ra động cơ thúc đẩy sự nhiệt tình sáng tạo của các thành viên trong tổ chức.

Để phân tích và đánh giá hoạt động của bộ phận nhân sự, nhà quản trị cần thu nhập những thông tin cơ bản sau đây:

1- Quy mô và cơ cấu nhân sự hiện tại có phù hợp nhu cầu của các khâu công việc hay không? (Nhân lực quản lý và nhân lực thực hiện)

2- Khả năng hoàn thành công việc của các thành viên trong tổ chức như thế nào? Năng suất lao động? Khả năng thích nghi với các công nghệ mới hoặc cơ cấu tổ chức mới,...

3- Các chính sách tuyển mộ, huấn luyện có phục vụ tốt nhu cầu sử dụng hay không?

4- Nguồn nhân lực hiện tại có được bố trí và sử dụng hợp lý chưa?

5- Chính sách tiền lương, tiền thưởng, thăng tiến, học hành,... có thu hút và giữ được lao động giỏi không?

6- Khả năng khai thác và phát huy sáng kiến nguồn nhân lực như thế nào?

7- Việc đánh giá người lao động có được tiến hành thường xuyên và khách quan không?

8- Người lao động có yên tâm làm việc lâu dài với tổ chức không?

9- Tỷ lệ lao động di chuyển hàng năm ở mức độ nào?

10- Mối quan hệ giữa nhà quản trị các cấp với người thực hiện ra sao?

11- Triển vọng về quản trị nhân sự trong tương lai như thế nào?

- Cơ cấu lao động mà tổ chức cần tuyển dụng thêm trong kỳ kế hoạch sắp tới là gì?

- Nguồn cung ứng lao động nào là tốt nhất?

- Cơ cấu nhân viên có cần điều chỉnh để thích nghi với nhu cầu công việc không?

- Trình độ chuyên môn bình quân của nhân viên cần nâng cao đến mức độ nào? Khả năng tăng năng suất lao động? Khả năng phát huy sáng kiến mới trong lực lượng lao động trẻ?

Căn cứ vào những thông tin về các hoạt động quản trị nhân sự nhà quản trị phân tích và đánh giá sự tiến bộ theo thời gian và những điểm mạnh điểm yếu so với các công ty cạnh tranh trong từng kỳ. Đây là cơ sở giúp nhà quản trị chuẩn bị các chiến lược, chính sách và các chương trình hành động trong quản trị nhân sự giai đoạn sau có hiệu quả cao hơn.

Ngày nay, với sự phát triển nhanh chóng các loại hình doanh nghiệp trong nền kinh tế, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, yếu tố con người dần dần được coi trọng, hiệu quả quản trị nhân

sự ngày càng nâng cao. Tuy có nhiều chuyển biến tích cực trong quản trị nhân sự, nhưng hiện nay nhiều nhà quản trị của nhiều doanh nghiệp trong nước vẫn còn quản lý con người theo tư duy cũ, khả năng nhận thức phát triển chậm hơn so với tốc độ phát triển khoa học kỹ thuật và điều này dẫn đến khả năng thu hút lao động giỏi của nhiều doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế.

c. Phân tích hoạt động bộ phận tài chính kế toán

Chức năng tài chính kế toán liên quan đến những hoạt động huy động và sử dụng các nguồn lực vật chất của doanh nghiệp trong từng kỳ, thực hiện hạch toán kinh tế trong tất cả các khâu công việc trong quá trình hoạt động. Chức năng tài chính kế toán gắn liền với hoạt động của các bộ phận chức năng khác, quyết định tính khả thi, hiệu quả của nhiều chiến lược và chính sách khác của doanh nghiệp.

Chẳng hạn, bộ phận marketing chuẩn bị các chương trình phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới,... Nếu không có nguồn vốn đầu tư kịp thời đầy đủ các chương trình trên khó thực hiện được.

Như vậy, ngoài yếu tố con người yếu tố tài chính đóng vai trò quan trọng kế tiếp trong các quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời, việc hạch toán kế toán chặt sẽ giúp tổ chức kiểm tra thường xuyên các kết quả đạt được, bảo đảm hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế trong từng kỳ.

Trong thực tế, muốn phân tích và đánh giá hoạt động tài chính kế toán trong doanh nghiệp các nhà quản trị cần thu thập những thông tin nội bộ cơ bản như:

- Chiến lược và chính sách tài chính hiện tại của công ty có thích nghi với môi trường không?
- Việc huy động và sử dụng các nguồn vốn trong các dự án, các chương trình hoạt động diễn ra như thế nào?
- Chi phí huy động vốn từ các nguồn ra sao?
- Các nguồn vốn phân bổ cho các đơn vị kinh doanh, các bộ phận chuyên môn có hợp lý không?
- Các kế hoạch thu – chi được hình thành như thế nào?
- Tổ chức hạch toán kế toán thực hiện ra sao?
- Doanh số và lợi nhuận của các sản phẩm, dịch vụ.
- Tỷ lệ thu hồi vốn đầu tư.
- Vòng quay vốn lưu động.
- Tỷ suất lợi nhuận bình quân.

- Hiệu quả sử dụng vốn đầu tư trong các qui trình: Nghiên cứu và phát triển, sản xuất marketing, quản trị chất lượng,...

- Khả năng huy động và phát triển các nguồn vốn tiềm tàng trong nội bộ.

- Khả năng tăng nhanh vòng quay vốn lưu động.

- Khả năng rút ngắn thời gian thu hồi vốn đầu tư.

Căn cứ vào kết quả phân tích thường xuyên, định kỳ hoặc đột xuất, nhà quản trị sẽ phân tích và đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu về các hoạt động tài chính kế toán của doanh nghiệp so với các công ty cạnh tranh theo khu vực thị trường, dự báo các xu hướng đề ra các quyết định về chiến lược và chính sách tài chính doanh nghiệp, các chương trình huy động và phân bổ các nguồn vốn có hiệu quả, thích nghi với môi trường hoạt động.

d. Phân tích hoạt động của bộ phận nghiên cứu và phát triển

Nghiên cứu và phát triển (Research and Development-R&D) đóng vai trò quan trọng trong việc phát hiện và ứng dụng những công nghệ mới kịp thời để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường như: phát triển sản xuất để giảm chi phí,.... Hoạt động này có sự khác nhau giữa các doanh nghiệp, giữa các ngành đồng thời phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: đặc trưng sản phẩm, nguồn nhân lực, nguồn vốn tự có, sự trợ giúp của chính phủ.

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm mới rất quan tâm đến hoạt động nghiên cứu và phát triển, họ còn hợp tác với các cơ quan nghiên cứu như các trường đại học,... để đưa các công trình nghiên cứu mới vào cuộc sống.

Để phân tích đánh giá hoạt động nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp, các nhà quản trị cần xem xét thường xuyên những thông tin cơ bản sau đây.

1. Nhiệm vụ và mục tiêu nghiên cứu & phát triển hiện tại của doanh nghiệp là gì? Có phù hợp với môi trường kinh doanh theo khu vực thị trường không?

2. Những hình thức nghiên cứu và phát triển hiện tại của doanh nghiệp là gì? Tự nghiên cứu và phát triển hay thuê ngoài? Hay kết hợp cả hai hình thức?

3. Mối quan hệ giữa chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới với doanh số bán hàng trong từng kỳ?

4. Những sản phẩm mới (mới cải tiến, mới hoàn toàn, mới mô phỏng) dự định sản xuất trong thời gian tới là gì? Chúng có những đặc trưng nổi bật nào so với sản phẩm cạnh tranh?

5. Những thiết bị mới nào đang sử dụng trong doanh nghiệp? Chúng có làm giảm chi phí sản xuất cho doanh nghiệp không?

6. Mối quan hệ giữa chi phí đầu tư thiết bị mới với kết quả đạt được trong từng kỳ như thế nào?

7. Chu kỳ đổi mới công nghệ là bao lâu?

8. Nguồn nhân lực có thích nghi với công nghệ mới không?

9. Khả năng phát triển sản phẩm mới của doanh nghiệp trong thời gian tới.

10. Những đặc trưng nổi bật trong nghiên cứu & phát triển của doanh nghiệp là gì?

Tùy theo tình huống các nhà quản trị thu thập và phân tích thông tin này để đánh giá khả năng R&D của doanh nghiệp hiện tại và tiềm năng. Đây là cơ sở để quyết định các chiến lược cạnh tranh như: Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược chi phí thấp,...

e. Phân tích hoạt động sản xuất tác nghiệp

Sản xuất và tác nghiệp bao gồm tất cả các hoạt động biến đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra ở từng công đoạn trong các quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Chức năng này gắn liền với công việc ở bộ phận hành chính và các bộ phận chức năng chuyên môn. Những hoạt động này tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Số lượng và chất lượng sản phẩm hay dịch vụ, mức độ hài lòng của khách hàng, chi phí hoạt động,... là những yếu tố đánh giá hiệu quả của hoạt động sản xuất tác nghiệp. Tùy theo nhu cầu thực tế việc phân tích chức năng này sẽ được tiến hành thường xuyên, định kỳ hoặc đột xuất.

Những thông tin nội bộ tiêu biểu cần thu thập để phân tích và đánh giá hoạt động sản xuất/ tác nghiệp như:

- Các loại quy trình sản xuất và hoạt động trong doanh nghiệp.
- Những công nghệ được lựa chọn để sử dụng trong từng quy trình hoạt động.
- Công tác tổ chức sản xuất.
- Công suất sử dụng máy móc thiết bị.
- Năng suất lao động bình quân.
- Chi phí lao động bình quân trên một đơn vị sản phẩm hay dịch vụ.
- Giá thành.
- Mức dự trữ nguyên vật liệu.
- Qui mô và thời gian sản xuất sản phẩm hay thực hiện các dịch vụ.
- Khả năng hợp nhất các quy trình trong tiến trình hoạt động như: Cung cấp các yếu tố đầu vào, sản xuất và phân phối đến tay người tiêu dùng,....

Khả năng phân tán các quy trình trong tiến trình hoạt động như: Cung cấp các yếu tố đầu vào, sản xuất và phân phối đến tay người tiêu dùng,....

- Khả năng phân tán các quy trình theo khu vực địa lý và thực hiện công việc chuyên môn hóa các bộ phận các chi tiết nhằm tiết kiệm chi phí.

Trong các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ nói chung và Doanh nghiệp Viễn thông nói riêng, hoạt động sản xuất tác nghiệp thường chiếm tỉ lệ lớn nhất trong tổng số các hoạt động trong các tiến trình và có mối quan hệ chặt chẽ với hầu hết các hoạt động khác như: Nghiên cứu & phát triển, nhân sự, marketing,.... Phần lớn chi phí đầu tư chủ yếu để tạo ra sản phẩm, dịch vụ nằm trong quá trình sản xuất hay cung ứng dịch vụ, vì vậy hoạt động sản xuất, cung ứng dịch vụ có giá trị lớn và quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

Do đó đối với các doanh nghiệp muốn đứng vững lâu dài trên thị trường cần phải nhận diện các điểm mạnh, yếu của mình thường xuyên và nỗ lực cải tiến liên tục các khâu trong quá trình hoạt động sản xuất tác nghiệp của mình nhằm tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, phù hợp với mong muốn của khách hàng theo khu vực địa lý với mức giá cả hợp lý, nhất là trong bối cảnh kinh tế Việt nam phải hội nhập với kinh tế khu vực và toàn cầu.

g. Phân tích hoạt động của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp

Trong nền kinh tế thị trường thông tin môi trường kinh doanh là cơ sở quan trọng để ra các quyết định quản trị. Cơ cấu dữ liệu về thông tin môi trường mà doanh nghiệp thu thập và tích lũy được xem là một loại tài sản, một nguồn lực có giá trị và so sánh được với các đối thủ cạnh tranh. Đây là nguồn lực có khả năng giúp công ty nâng cao chất lượng các quyết định quản trị và ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh trên thị trường. Thật vậy một hệ thống thông tin hữu hiệu sẽ cho phép các doanh nghiệp có những khả năng đặc biệt trong việc hỗ trợ các bộ phận khác hình thành, tổ chức, thực hiện và kiểm tra các chiến lược của công ty ở mọi thời điểm trên tất cả các khu vực thị trường.

Chẳng hạn hệ thống thông tin cung cấp các dữ liệu về những phản ứng của khách hàng đối với hỗn hợp Marketing sẽ giúp công ty có biện pháp đáp ứng kịp thời và tốt nhất các nhu cầu và mong muốn của khách hàng trong việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của mình.

Hệ thống thông tin có nhiệm vụ thu thập, phân loại, phân tích, đánh giá, cung cấp kịp thời các dữ liệu có giá trị về các yếu tố bên trong và bên ngoài cho các nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị các bộ phận liên quan và tích lũy chúng theo thời gian. Các dữ liệu của hệ thống thông tin thể hiện các điểm mạnh và các điểm yếu của công ty so với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên thị trường. Đồng thời thể hiện các cơ hội mà công ty có thể nắm bắt theo thứ tự và những nguy cơ cần phải ngăn chặn hoặc hạn chế trong quá trình hoạt động. Nếu không có hệ thống thông tin công ty không thể thu thập đầy đủ những dữ liệu cần thiết về các diễn biến của môi

trường kinh doanh kịp thời và như vậy sẽ gặp khó khăn trong việc phản ứng với môi trường. Hệ thống thông tin hữu hiệu là cơ sở giúp các nhà quản trị biết rõ công ty đang ở đâu, đang đương đầu với những vấn đề gì trong hiện tại và tương lai và biết rõ mình nên phản ứng như thế nào với môi trường kinh doanh một cách có hiệu quả.

Muốn có hệ thống thông tin hữu hiệu nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường các nhà quản trị cần thường xuyên phân tích và đánh giá hoạt động của hệ thống này thông qua việc đánh giá các yếu tố cơ bản sau.

- Hệ thống thông tin của công ty có đầy đủ các bộ phận phù hợp nhu cầu thu thập thông tin môi trường không?

- Nguồn cung cấp thông tin cho hệ thống này có đáng tin cậy không?

- Công ty sử dụng những phương tiện nào để thu thập thông tin môi trường kinh doanh? Phương tiện vượt trội các đối thủ cạnh tranh không?

- Những tích chất nổi bật của hệ thống thông tin của công ty so với các đối thủ cạnh tranh là gì?

- Những yếu kém của hệ thống thông tin so với đối thủ cạnh tranh?

- Khả năng mở rộng hệ thống thông tin của công ty trong tương lai là gì?

- Khả năng dự báo các diễn biến về các yếu tố môi trường của hệ thống thông tin?

- Giá trị của thông tin trong ngân hàng dữ liệu của công ty so với các đối thủ cạnh tranh?

- Mức độ hiện đại hóa của hệ thống thông tin?

Khoa học và kỹ thuật càng phát triển, nhu cầu về thông tin môi trường càng gia tăng và phương tiện hỗ trợ để đáp ứng nhu cầu này càng đa dạng (máy vi tính và các loại công nghệ thông tin khác. Vì vậy, hầu hết các công ty thành công trên thế giới đầu tư rất nhiều chi phí để hình thành và phát triển hệ thống thông tin của mình nhằm chủ động trong các quyết định quản trị. Mặc dù hoạt động tình báo kinh tế được xem là vi phạm đạo đức kinh doanh, nhưng hầu hết các công ty hàng đầu thế giới đều sử dụng phương tiện này để thu thập thông tin về các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của mình. Đặc biệt, khi các công ty đa quốc gia quyết định tham gia thị trường ở quốc gia nào, họ đều thu thập đầy đủ những thông tin cần thiết về môi trường kinh doanh ở nơi đó, đây là yếu tố quan trọng giúp họ thành công dễ dàng trên thị trường mới. Trong nhiều trường hợp, nhờ có hệ thống thông tin nên nhiều công ty đa quốc gia thu tóm các đối thủ cạnh tranh nhỏ ở các quốc gia phương chỉ trong một thời gian ngắn bằng các chiến lược liên doanh và họ phát triển thị phần nhãn hiệu các loại sản phẩm của mình một cách nhanh chóng.

CHƯƠNG 3: SỨ MẠNG, MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

3.1. Sứ mạng của doanh nghiệp (Nhiệm vụ của doanh nghiệp)

3.1.1. Khái quát

Nhiệm vụ của doanh nghiệp là tập hợp những định hướng về những công việc, những mong muốn và những phương pháp mà các thành viên trong doanh nghiệp cần thực hiện với những nỗ lực tối đa nhằm có được những lợi ích khác nhau.

Nhiệm vụ của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở những khả năng tiềm tàng trong nội bộ kết hợp với những cơ hội mà doanh nghiệp có khả năng nắm bắt và những rủi ro cần ngăn chặn hoặc hạn chế trong môi trường bên ngoài.

“ Chúng ta sẽ làm gì để có được các lợi ích vật chất và tinh thần cho doanh nghiệp, những thành viên có liên quan ở bên trong và ngoài doanh nghiệp?” Câu hỏi này sẽ được trả lời trong Bản mô tả nhiệm vụ của doanh nghiệp (bản tuyên bố sứ mạng của doanh nghiệp) và các bộ phận chức năng. Ý tưởng về việc hình thành văn bản nhiệm vụ của doanh nghiệp đã được nhà nghiên cứu Peter Drucker đưa ra từ giữa những năm 1970 sau khi ông có những cuộc khảo sát ở công ty General Motors và nhiều công trình nghiên cứu khác. Theo Drucker, bản mô tả nhiệm vụ là bản tuyên bố lý do tồn tại của doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, đồng thời là cơ sở quan trọng để các nhà quản trị thiết lập các mục tiêu và lựa chọn các chiến lược có hiệu quả.

Thực chất Bản mô tả nhiệm vụ của Doanh nghiệp tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: “Công việc kinh doanh của Doanh nghiệp nhằm mục đích gì”. Nội dung của Bản mô tả nhiệm vụ thường liên quan đến các khía cạnh như: sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ cũng như triết lý mà Doanh nghiệp theo đuổi

3.1.2. Tầm quan trọng của Bản mô tả nhiệm vụ

- Đảm bảo sự đồng tâm nhất trí về mục đích trong nội bộ doanh nghiệp.
- Tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của doanh nghiệp
- Cung cấp các cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của doanh nghiệp
- Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi
- Giúp các thành viên hiểu biết lẫn nhau và có sự đồng cảm với mục đích và phương hướng của doanh nghiệp đồng thời ngăn chặn những người không đủ năng lực để tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp.
- Tạo điều kiện để chuyển hoá mục đích của tổ chức thành mục tiêu thích hợp và triển khai các nhiệm vụ và các mục tiêu đến các đơn vị, các bộ phận chức năng bên trong doanh nghiệp

ngiệp .

- Giúp các nhà quản trị có cơ sở để đánh giá các hoạt động của doanh nghiệp trong suốt quá trình quản trị chiến lược hiện tại và tương lai.

3.1.3. Nội dung của bản mô tả nhiệm vụ

Như đã đề cập ở trên, nội dung của Bản mô tả nhiệm vụ thường liên quan đến các khía cạnh như: sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ cũng như triết lý mà doanh nghiệp theo đuổi. Dưới đây là 9 yếu tố cấu thành của bản mô tả nhiệm vụ của doanh nghiệp (Fred David).

1. Hiện trạng và tiềm năng của doanh nghiệp:

Doanh nghiệp là ai? Có những năng lực tiềm tàng nào? Những lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh là gì? Những thành tích gì đã đạt được hay được thừa nhận rộng rãi?

2. Khách hàng:

Những ai là người tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của Doanh nghiệp?

3. Sản phẩm hay dịch vụ:

Các Dịch vụ hay sản phẩm chủ yếu mà Doanh nghiệp có khả năng cung cấp cho khách hàng là gì? Những ai là người tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của Doanh nghiệp?

4. Thị trường:

Doanh nghiệp cạnh tranh tại đâu ?

5. Công nghệ:

Công nghệ có là mối quan tâm hàng đầu của Doanh nghiệp hay không ? - Sự quan tâm đối với vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lợi: Doanh nghiệp có ràng buộc với các mục tiêu kinh tế hay không ?

6. Triết lý

Đâu là niềm tin cơ bản, giá trị, nguyện vọng và các ưu tiên triết lý của Doanh nghiệp.

7. Mối quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng

Hình ảnh cộng đồng có là mối quan tâm chủ yếu đối với Doanh nghiệp hay không? Doanh nghiệp có trách nhiệm và nghĩa vụ gì đối với xã hội nơi doanh nghiệp đang hoạt động sản xuất kinh doanh?

8. Mối quan tâm đối với nhân viên:

Thái độ của Doanh nghiệp đối với nhân viên như thế nào ? Doanh nghiệp có quan tâm đến việc thu hút lao động giỏi không? Cần phải sử dụng và đãi ngộ nguồn nhân lực hiện có

như thế nào để họ yên tâm làm việc lâu dài với doanh nghiệp? Doanh nghiệp có tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên phát huy sáng kiến không?

3.2. Mục tiêu chiến lược

3.2.1 Khái quát về hệ thống mục tiêu chiến lược.

1- Khái niệm.

Mục tiêu được hiểu khái quát nhất là cái “đích” cần đạt tới. Mỗi doanh nghiệp cũng như từng bộ phận của nó đều có mục tiêu của mình. Mục tiêu của doanh nghiệp có thể được xác định cho toàn bộ quá trình tồn tại và phát triển và cũng có thể chỉ gắn với từng giai đoạn phát triển nhất định của nó. Hệ thống mục tiêu chiến lược là các tiêu đích mà doanh nghiệp xác định trong một thời kỳ chiến lược xác định.

Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp mang đặc điểm chung là thể hiện mong muốn phải đạt tới các kết quả nhất định và luôn gắn với một thời kỳ cụ thể nhất định.

Theo Philippe Lasserre thì mục tiêu chiến lược gồm tất cả những gì liên quan đến khối lượng công việc như quy mô kinh doanh, mức tăng trưởng, thị phần,...., tất cả những gì liên quan đến lãi như doanh thu, chi phí, lãi và tất cả những gì liên quan đến quy mô, mạo hiểm, sở hữu,...

2. Các loại mục tiêu.

- Nếu xét theo tính chất cụ thể thì hệ thống mục tiêu được chia thành mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể.

+ Mục tiêu tổng quát mang tính chất khái quát, đảm bảo sự phát triển chung của doanh nghiệp chẳng hạn như mục tiêu tồn tại, phát triển; dễ thích nghi; tối đa hoá lợi nhuận; sự thoả mãn và phát triển của người lao động; trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; hạn chế rủi ro...

+ Mục tiêu cụ thể mô tả các kết quả cụ thể mà doanh nghiệp phải đạt được trong từng thời kỳ cụ thể như khả năng sinh lời, doanh thu, thị phần, năng suất, chất lượng sản phẩm, hiệu quả,...

- Nếu xét theo phạm vi (tính cấp bậc) thì sẽ có mục tiêu cấp doanh nghiệp và mục tiêu cấp bộ phận doanh nghiệp.

- Nếu xét theo thời gian sẽ phân toàn bộ hệ thống mục tiêu thành mục tiêu dài hạn (chiến lược) và mục tiêu ngắn hạn hơn (chiến thuật).

+ Mục tiêu dài hạn (chiến lược) gắn với khoảng thời gian dài. Đó thường là các mục tiêu như tối đa hoá lợi nhuận, khả năng tăng trưởng, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp,

phát triển việc làm, trách nhiệm trước xã hội,...

+ Mục tiêu ngắn hạn hơn (chiến thuật) mô tả các kết quả doanh nghiệp mong muốn đạt được trong các khoảng thời gian ngắn hơn so với thời gian dài hạn. Vì đề cập đến khoảng thời gian ngắn hạn hơn nên mục tiêu ngắn hạn thường cụ thể hơn mục tiêu dài hạn.

Ngoài ra còn có các cách phân loại cũng như các quan niệm khác về phân loại hệ thống mục tiêu. Chẳng hạn có quan điểm phân loại hệ thống mục tiêu theo độ dài thời gian thành mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Thậm chí còn đưa ra các tiêu thức độ dài thời gian cụ thể bao nhiêu là dài hạn, bao nhiêu là trung hạn và bao nhiêu là ngắn hạn,...

3.2.2. Vai trò của mục tiêu

- Là cơ sở giúp các nhà quản trị lựa chọn chiến lược kinh doanh và hình thành các kế hoạch tác nghiệp thích nghi với môi trường.

- Là động lực thúc đẩy các thành viên trong Doanh nghiệp phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ.

- Là một trong những tiêu chuẩn quan trọng giúp các nhà quản trị kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Doanh nghiệp, của các đơn vị kinh doanh, các bộ phận chức năng... trong từng thời kỳ.

- Là yếu tố để đánh giá sự tiến bộ của doanh nghiệp hoặc tổ chức trong quá trình phát triển

3.2.3. Các yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu chiến lược.

1. Tính nhất quán.

Tính nhất quán đòi hỏi các mục tiêu phải thống nhất, phù hợp nhau, việc hoàn thành mục tiêu này không cản trở việc thực hiện các mục tiêu khác. Đây là yêu cầu đầu tiên, đóng vai trò quan trọng để đảm bảo rằng hệ thống mục tiêu phải được thực hiện và phải hướng vào hoàn thành các mục tiêu tổng quát của từng thời kỳ chiến lược.

Hệ thống mục tiêu phải thống nhất. Khi hệ thống mục tiêu không thống nhất sẽ dẫn đến nhiều tác hại như không thực hiện được mọi mục tiêu đã xác định, gây ra nhiều mâu thuẫn trong nội bộ Doanh nghiệp,...

Để đảm bảo tính nhất quán khi xác định hệ thống mục tiêu chiến lược cần phải chú ý lựa chọn giữa các cặp mục tiêu mâu thuẫn. Trong đó phải đặc biệt chú ý đến các cặp như mục tiêu lợi nhuận và các mục tiêu phi lợi nhuận; mục tiêu tăng trưởng và mục tiêu ổn định; mục tiêu tăng trưởng lâu dài và mục tiêu lợi nhuận biên; mục tiêu phát triển thị trường và mục tiêu nỗ lực bán hàng trực tiếp; mục tiêu phát triển thị trường mới và mục tiêu tiếp tục xâm nhập thị trường sẵn có,...

Nếu xem xét toàn bộ thời kỳ chiến lược, xem xét mối quan hệ giữa các mục tiêu dài

hạn (chiến lược) và các mục tiêu ngắn hạn hơn (chiến thuật) đòi hỏi phải xác định rõ ràng các mục tiêu trong từng khoảng thời gian cụ thể, phải đảm bảo tính liên kết, tương hỗ lẫn nhau giữa các mục tiêu và phải xác định rõ mục tiêu ưu tiên trong từng thời kỳ cụ thể.

2. Tính cụ thể

Yêu cầu về tính cụ thể của hệ thống mục tiêu không đề cập đến tính dài ngắn của thời gian, mà nó đòi hỏi là khi xác định mục tiêu chiến lược cần chỉ rõ: mục tiêu liên quan đến những vấn đề gì? giới hạn thời gian thực hiện? kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt?...

Giữa tính cụ thể và định lượng là hai đại lượng tỷ lệ thuận. Vì vậy, khi hình thành mục tiêu chiến lược phải cố gắng xây dựng các mục tiêu định lượng đến mức cao nhất trong trường hợp có thể.

Hệ thống mục tiêu càng cụ thể bao nhiêu càng tạo cơ sở để cụ thể hoá ở các cấp thấp hơn, các thời kỳ ngắn hạn hơn. Mặt khác, mục tiêu không cụ thể thường có tác dụng rất thấp trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược.

3. Tính khả thi.

Mục tiêu chiến lược là các tiêu đích mà doanh nghiệp xác định trong một thời kỳ chiến lược xác định. Do đó các “tiêu đích” này đòi hỏi sự cố gắng của người chịu trách nhiệm thực hiện nhưng lại không được quá cao mà phải sát thực và có thể đạt được. Có như vậy, hệ thống mục tiêu mới có tác dụng khuyến khích sự nỗ lực vươn lên của mọi bộ phận (cá nhân) trong doanh nghiệp và cũng không quá cao đến mức làm nản lòng người thực hiện. Vì vậy, giới hạn của sự cố gắng là “vừa phải” nếu quá đi sẽ phản tác dụng.

Muốn kiểm tra tính khả thi của hệ thống mục tiêu phải đánh giá các mục tiêu trong mối quan hệ với kết quả phân tích dự báo môi trường kinh doanh.

4. Tính linh hoạt.

Môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi nên đòi hỏi hệ thống mục tiêu phải linh hoạt để có thể điều chỉnh khi môi trường kinh doanh thay đổi. Tính linh hoạt là điều kiện đảm bảo để biến các mục tiêu chiến lược thành hiện thực.

Mặt khác, do môi trường kinh doanh thường xuyên biến động nên tính linh hoạt còn đòi hỏi khi hình thành hệ thống mục tiêu phải tính đến các biến động của môi trường. Các tính toán này cho phép chỉ khi nào môi trường biến động quá giới hạn nào đó mới cần đến hoạt động điều chỉnh.

3.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược.

1- Những ảnh hưởng của các yếu tố bên trong

- Các khả năng về nguồn nhân tài vật lực của doanh nghiệp

Các yếu tố nhân tài vật lực mà doanh nghiệp có khả năng huy động sẽ quyết định tính khả thi của các mục tiêu. Việc định ra một mục tiêu quá cao vượt ra khỏi khả năng của doanh nghiệp hay ngược lại đề ra mục tiêu quá thấp không phát huy hết tiềm năng của doanh nghiệp trong khi các yếu tố khác đều thuận lợi đều gây ra những tổn thất đối với doanh nghiệp.

- Triết lý kinh doanh, quan điểm của những người đứng đầu doanh nghiệp - Hoạt động và thành tích của doanh nghiệp trong quá khứ.

- Các đối tượng hữu quan bên trong:

+ Những người chủ sở hữu: Đối tượng này thường quan tâm đến giá trị và sự tăng trưởng chung của vốn đầu tư. Những quan tâm này sẽ tạo ra áp lực với các mục tiêu lợi nhuận. Tuy nhiên việc nóng vội xây dựng mục tiêu lợi nhuận quá cao nhiều khi sẽ làm ảnh hưởng đến sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp

+ Tập thể người lao động trong doanh nghiệp: Đây là một đối tượng bên trong khá quan trọng đòi hỏi các nhà quản trị phải có sự quan tâm ở một mức độ nhất định khi hoạch định mục tiêu. Những đối tượng này họ thường quan tâm đến vấn đề tiền lương, thu nhập, vấn đề đảm bảo công ăn việc làm, được ưu đãi, cải thiện điều kiện làm việc, an toàn lao động, có cơ hội để thăng tiến, được tham gia vào việc ra quyết định...Mức độ thoả mãn những quan tâm này sẽ ảnh hưởng tới mức độ nỗ lực và trình độ thực hiện nhiệm vụ của họ, từ đó ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Trong từng thời kỳ chiến lược, biểu hiện cụ thể của các yêu cầu về tiền lương, phúc lợi, sự an toàn, đảm bảo công ăn việc làm,... là khác nhau, phù hợp với các điều kiện phát triển sản xuất - kinh doanh của thời kỳ đó. Vì vậy, các nhà hoạch định chiến lược phải chú ý cân nhắc các vấn đề cụ thể gắn với những người lao động khi hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược.

2- Những ảnh hưởng của yếu tố bên ngoài

- Những điều kiện của môi trường tổng quát: Đặc biệt là môi trường kinh tế và môi trường chính trị – pháp lý. Những mục tiêu mà doanh nghiệp lựa chọn phải phù hợp với những điều kiện của môi trường nhằm khai thác tốt cơ hội và giảm thiểu nguy cơ, bên cạnh đó hệ thống các mục tiêu phải phù hợp với môi trường chính trị hiện hành.

- Các đối tượng hữu quan bên ngoài

+ Khách hàng: Là yếu tố cực kỳ quan trọng có ảnh hưởng đến quá trình hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp. Nguyên vọng của khách hàng là giá cả sản phẩm thấp, chất lượng sản phẩm và dịch vụ cao hơn, được cung cấp hàng hoá nhanh chóng và ổn định, điều kiện thiếu nợ dễ dàng, vị trí mua hàng tiện lợi...

Trong từng thời kỳ chiến lược cụ thể các yếu tố ảnh hưởng đến cầu biểu hiện cụ thể là khác nhau, vì thế các vấn đề mà khách hàng quan tâm cũng biểu hiện trong các thời kỳ khác nhau. Điều này đòi hỏi các nhà hoạch định phải nghiên cứu cụ thể và đáp ứng các yêu cầu của họ.

+ Đối thủ cạnh tranh

+ Xã hội

Các vấn đề xã hội có ảnh hưởng ngày càng lớn đến sự thành công của doanh nghiệp. Xã hội càng phát triển càng đòi hỏi doanh nghiệp phải có trách nhiệm hơn đến các vấn đề xã hội. Trước đây, trong triết lý kinh doanh của mình ít doanh nghiệp đề cập đến trách nhiệm xã hội nhưng càng về sau càng có nhiều doanh nghiệp chú ý đến điều này. Trách nhiệm xã hội cũng là một trong các giá trị được đề cập đến trong triết lý kinh doanh. Mặc dù còn nhiều quan điểm khác nhau song nếu nhìn nhận giữa trách nhiệm xã hội và kết quả kinh doanh theo quan điểm biện chứng thì thấy rằng thực hiện trách nhiệm xã hội không phải không gắn trực tiếp với kết quả kinh doanh. Nhiều nhà quản trị học cho rằng thực hiện trách nhiệm xã hội là điều kiện không thể thiếu để một doanh nghiệp có uy tín, danh tiếng mà uy tín và danh tiếng lại là điều kiện không thể thiếu, có ý nghĩa “vô giá” đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trong thực tế kinh doanh, càng ngày quan điểm trên càng tỏ ra là đúng đắn.

Với quan niệm như thế, các đòi hỏi cụ thể của xã hội trong từng thời kỳ chiến lược phải được các nhà hoạch định chiến lược quan tâm đáp ứng. Đáp ứng các yêu cầu xã hội không chỉ tác động trực tiếp đến việc xác định hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp mà còn là điều kiện đảm bảo cho việc thực hiện các mục tiêu đã được xác định.

3.2.5. Lựa chọn các mục tiêu chiến lược

Lựa chọn các mục tiêu chiến lược phải được thực hiện trên cơ sở phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống mục tiêu chiến lược của thời kỳ chiến lược xác định.

Việc lựa chọn các mục tiêu chiến lược phụ thuộc vào phương pháp tiếp cận, tốt nhất là cách tiếp cận tổng hợp từ nhiều góc độ khác nhau; tính toán đầy đủ các nhân tố bên ngoài và bên trong tác động đến hệ thống mục tiêu chiến lược trong mối quan hệ tác động qua lại biện chứng giữa chúng. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi chi phí lớn.

Các lựa chọn mục tiêu chiến lược có thể liên quan đến:

Thứ nhất, lựa chọn các mục tiêu liên quan đến khối lượng công việc trong thời kỳ chiến lược.

- Quyết định mở rộng, thu hẹp hay giữ nguyên quy mô; nếu mở rộng hay thu hẹp quy mô phải xác định mở rộng, thu hẹp đến mức nào ?

- Quyết định mức tăng trưởng. Mục tiêu tăng trưởng của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược có thể là tăng trưởng nhanh, tăng trưởng ổn định hoặc suy giảm.

Tăng trưởng nhanh biểu hiện ở tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp cao hơn mức bình quân của ngành. Đây là điều mong ước của mọi nhà quản trị hoạch định chiến lược, song có đặt ra mục tiêu tăng trưởng nhanh hay không và nhanh đến mức nào lại không phụ thuộc vào mong muốn chủ quan của họ mà phụ thuộc vào cơ hội, nguy cơ, mạnh, yếu xuất hiện trong thời kỳ chiến lược. Xác định mục tiêu tăng trưởng nhanh phải chú ý đến các điều kiện như chiến lược phải được xác định rõ ràng, có tính khả thi cao; biết tận dụng mọi cơ hội và chấp nhận rủi ro một cách có tính toán; các nhà quản trị hoạch định chiến lược có kinh nghiệm; am hiểu thị trường; xác định đúng thị trường mục tiêu và tập trung nguồn lực vào thị trường này; chọn đúng thời điểm và gặp may.

Tăng trưởng ổn định có thể giữ nguyên tốc độ tăng trưởng như các thời kỳ chiến lược trước đó, cũng có thể tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp tương đương với cùng tốc độ tăng trưởng của ngành. Việc quyết định lựa chọn tăng trưởng ổn định hay không phụ thuộc vào tương quan cụ thể giữa thời cơ, đe dọa, mạnh, yếu cũng như hiệu quả kinh doanh cụ thể.

Suy giảm biểu hiện nếu ở thời kỳ chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp ở tốc độ thấp hơn so với toàn ngành, thậm chí thu hẹp quy mô doanh nghiệp. Đây là điều các nhà hoạch định không muốn song có buộc phải lựa chọn mục tiêu suy giảm hay không và suy giảm ở mức độ nào lại phụ thuộc vào tương quan cụ thể giữa thời cơ, đe dọa, mạnh, yếu cũng như hiệu quả kinh doanh theo quan điểm lâu dài.

- Thị phần cũng là một trong những mục tiêu gắn với khối lượng công việc của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược. Thông thường giữa thị phần và mục tiêu tăng trưởng có quan hệ đồng thuận. Việc lựa chọn mục tiêu thị phần cụ thể gắn với các tính toán về khả năng cạnh tranh,... ở từng thị trường bộ phận.

Thứ hai, lựa chọn mục tiêu liên quan đến lợi nhuận.

Tính cụ thể của mục tiêu liên quan đến lợi nhuận phụ thuộc vào độ dài thời gian và đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của doanh nghiệp. Đòi hỏi của mục tiêu lợi nhuận là phải xác định được bằng các tiêu thức lượng hoá được ở mức cần thiết song ngoài nguyên nhân chắc chắn của các nhân tố đưa vào dự báo để hoạch định chiến lược thì việc xác định mục tiêu lợi nhuận còn gặp phải khó khăn do quá trình tính toán phức tạp.

Thông thường nếu khoảng thời gian chiến lược đủ ngắn và các đặc điểm sản xuất

- Kinh doanh không quá phức tạp có thể xác định được mục tiêu lợi nhuận bằng tiêu thức giá trị. Nếu thời gian của thời kỳ chiến lược dài, đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản xuất
- kinh doanh không cho phép xác định cụ thể bằng giá trị, các doanh nghiệp thường xác định

bằng số tương đối, chẳng hạn lợi nhuận của thời kỳ chiến lược tăng 10-12%/năm.

Thứ ba, lựa chọn mục tiêu liên quan đến các mạo hiểm, sở hữu,...

Các mục tiêu loại này thường gắn với độ rủi ro trong kinh doanh hay gắn với chủ sở hữu, đội ngũ những người lao động,... Đó là các mục tiêu như lựa chọn và quyết định xâm nhập vào một thị trường mới nào đó, giữ vững vị trí hàng đầu trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, tăng thu nhập cho chủ sở hữu, tăng thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động,... Việc lựa chọn các mục tiêu này phải cân trọng, đảm bảo tính khoa học trong tính toán, cân nhắc.

CHƯƠNG 4: LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

4.1. Khái niệm lợi thế cạnh tranh và các phương thức cạnh tranh

4.1.1- Khái niệm và quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh

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

Lợi thế cạnh tranh còn được hiểu như là các đặc điểm hay các biến số của sản phẩm hoặc nhãn hiệu, mà nhờ có chúng Doanh nghiệp tạo ra một số tính trội hơn, ưu việt hơn so với những người cạnh tranh trực tiếp.

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

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

Ngày nay, quá trình cạnh tranh đang có khuynh hướng chuyển mục đích của cạnh tranh từ phía cạnh tranh người tiêu dùng sang cạnh tranh đối thủ. Cốt lõi của cạnh tranh hiện nay được quan niệm là tạo ưu thế của Doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh. Thích ứng với cạnh tranh đòi hỏi phải có sự sáng tạo và khai thác lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp có thể sáng tạo ra lợi thế cạnh tranh theo các cách khác nhau: Hoặc là chọn tuyến thị trường khác với đối thủ cạnh tranh, hoặc là đầu tư giảm giá thành để cạnh tranh trong cùng một tuyến thị trường, hoặc khiếm soát hệ thống phân phối. Đằng sau các cách này là hai thái độ cạnh tranh:

- Đối đầu trực tiếp với đối phương
- Phát triển con đường tránh cạnh tranh (chiến thắng mà không cần phải chiến đấu)

Sử dụng lợi thế cạnh tranh để chiến thắng đối thủ cạnh tranh đòi hỏi phải đáp ứng được những yêu cầu nhất định:

Một là, phải xác định được chính xác đối thủ cạnh tranh. Yêu cầu này được hiểu là phải nắm vững đối thủ về tiềm lực khả năng. Chiến lược cạnh tranh thành công hay thất bại tùy thuộc vào Doanh nghiệp có xác định chính xác đối thủ cạnh tranh hay không. Đối thủ cạnh tranh của Doanh nghiệp bao gồm cả những doanh nghiệp nước ngoài và các doanh nghiệp trong nước, trước hết Doanh nghiệp cần phải tập trung vào các doanh nghiệp trong nước bởi các đối thủ trong nước không chỉ giành giật thị trường mà còn giành giật cả con người, giành sự so sánh về uy tín, về sức mạnh của mình với cá đối thủ khác.

Hai là, khi muốn tạo ra lợi thế cạnh tranh Doanh nghiệp cần phải lựa chọn vũ khí cạnh

tranh cho phù hợp. Tìm ra phương pháp để sử dụng tối đa hiệu quả các khí giới đó. Điều trước tiên, Doanh nghiệp phải lựa chọn khu vực kinh doanh, sau đó lựa chọn vũ khí. Khu vực địa lý với những đặc điểm riêng có của thị trường đó giúp Doanh nghiệp biết phải lựa chọn vũ khí nào cho hiệu quả.

Có thể phân ra ba loại vũ khí chủ yếu: Sản phẩm, giá cả và dịch vụ. Để lựa chọn vũ khí cạnh tranh Doanh nghiệp cần suy tính cân nhắc đến tài nguyên của doanh nghiệp mình cũng như sức mạnh của đối phương, điều kiện của thị trường và những nhu cầu của khách hàng. Chẳng hạn nếu lựa chọn vũ khí là sản phẩm thì việc nghiên cứu sản phẩm phải mạnh, thiết kế dịch vụ phải phù hợp với người sử dụng. Chiến lược sản phẩm và việc kiểm soát chất lượng trở nên vô cùng quan trọng. Mặc dù chọn được vũ khí cạnh tranh tối ưu trong từng thời điểm nhất định Doanh nghiệp vẫn phải sử dụng đồng thời hai vũ khí còn lại. Có như vậy hiệu quả của vũ khí mới phát huy được tối đa sức mạnh của nó.

Quyết định lựa chọn vũ khí cạnh tranh còn phụ thuộc vào chu kỳ sử dụng vũ khí cạnh tranh. Trong bất kỳ tuyến thị trường hay sản phẩm nào, vũ khí cạnh tranh thích hợp thay đổi theo thời gian. Thông thường sản phẩm được coi là vũ khí tối ưu nhất, sau đó là các dịch vụ phụ và cuối cùng là giá cả. Hầu hết các doanh nghiệp đều cho rằng sản phẩm là vũ khí có hiệu quả nhất bởi nó tác động trực tiếp đến người tiêu dùng. Cùng với sản phẩm là các dịch vụ phụ, cạnh tranh bằng giá cả được coi là biện pháp nghèo nàn nhất bởi nó ảnh hưởng rất mạnh đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp mới xâm nhập vào thị trường lại có chu kỳ khác hẳn. Họ chọn vũ khí khởi đầu là giá cả, sau đó là sản phẩm rồi mới đến dịch vụ.

Lựa chọn vũ khí cạnh tranh là bước đầu sau đó để đạt được kết quả trong cạnh tranh cần phải có thời gian, công sức để chuẩn bị vũ khí sao cho phát huy được hiệu quả cao nhất của công cụ đó

Thị trường và nhu cầu khách hàng quyết định vũ khí cạnh tranh nào là vũ khí cạnh tranh có hiệu quả. Hạ thấp chi phí sử dụng vũ khí cạnh tranh là mục tiêu lớn nhất của doanh nghiệp.

Có hai phương pháp cơ bản đi đến quyết định đầu tư tài nguyên vào chiến lược cạnh tranh.

Cách thứ nhất Sử dụng tài nguyên mà đối phương không có như uy tín, mạng lưới phân phối... tạo ra vũ khí mà đối phương không có,

Cách thứ hai không đòi hỏi Doanh nghiệp phải có tài nguyên trội hơn đối phương. Nếu đối phương có mức độ tài sản tương đối như doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ phải tập trung trọng điểm của mình vào trọng điểm khác với đối phương.

4.1.2. Những vũ khí cạnh tranh chủ yếu

1- Cạnh tranh bằng sản phẩm.

Chữ tín của sản phẩm quyết định chữ tín của Doanh nghiệp và tạo lợi thế có tính quyết định trong cạnh tranh, cạnh tranh về sản phẩm thường thể hiện chủ yếu qua những mặt sau:

- Cạnh tranh về trình độ của sản phẩm: Chất lượng của sản phẩm, tính hữu dụng của sản phẩm, bao bì; doanh nghiệp sẽ chiến thắng trong cạnh tranh nếu như lựa chọn trình độ sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường.

- Cạnh tranh về chất lượng: Nếu tạo ra nhiều lợi thế cho chỉ tiêu này thì sản phẩm càng có nhiều cơ hội giành thắng lợi trong cạnh tranh trên thị trường.

- Cạnh tranh về bao bì: Đặc biệt là những ngành có liên quan đến lương thực, thực phẩm, những mặt hàng có giá trị sử dụng cao.

- Cạnh tranh và nhãn, mác, uy tín sản phẩm. Doanh nghiệp sử dụng công cụ này để đánh trực tiếp vào trực giác của người tiêu dùng.

- Cạnh tranh do khai thác hợp lý chu kỳ sống của sản phẩm. Sử dụng biện pháp này Doanh nghiệp cần phải có những quyết định sáng suốt để đưa ra một sản phẩm mới hoặc dùng việc cung cấp một sản phẩm đã lỗi thời.

2. Cạnh tranh về giá

Giá là một trong các công cụ quan trọng trong cạnh tranh thường được sử dụng trong giai đoạn đầu của Doanh nghiệp khi Doanh nghiệp bước vào một thị trường mới. Ví dụ, để thăm dò thị trường các Doanh nghiệp đưa vào thị trường mức giá thấp và sử dụng mức giá đó để phá kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh bằng giá cả thường được thể hiện qua các biện pháp sau:

- Kinh doanh với chi phí thấp.

- Bán với mức giá hạ và mức giá thấp

Mức giá có vai trò cực kỳ quan trọng trong cạnh tranh. Nếu như chênh lệch về giá giữa Doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh lớn hơn chênh lệch về giá sử dụng sản phẩm của Doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh thì Doanh nghiệp đã đem lại lợi ích cho người tiêu dùng lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh. Vì lẽ đó sản phẩm của Doanh nghiệp sẽ ngày càng chiếm được lòng tin của người tiêu dùng và cũng có nghĩa là sản phẩm của Doanh nghiệp có vị trí cạnh tranh ngày càng cao.

Để đạt được mức giá thấp Doanh nghiệp cần phải xem xét khả năng hạ giá sản phẩm của đơn vị mình. Khả năng hạ giá phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Chi phí về kinh tế thấp.

- Khả năng bán hàng tốt, do đó có khối lượng bán lớn. -

Khả năng về tài chính tốt.

Tuy nhiên hạ giá nên là phương pháp cuối cùng mà Doanh nghiệp thực hiện trong cạnh tranh bởi hạ giá ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của Doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp cần phải lựa chọn thời điểm thích hợp để tiến hành sử dụng giá cả làm vũ khí cạnh tranh. Như thế doanh nghiệp sẽ phải kết hợp nhuần nhuyễn giữa giá cả với những phương pháp bán hàng mà doanh nghiệp đang sử dụng, với phương thức thanh toán, với xu thế, trào lưu của người tiêu dùng. Đồng thời do đặc điểm ở từng vùng thị trường khác nhau là khác nhau nên doanh nghiệp cũng cần phải có những chính sách giá hợp lý. Bên cạnh đó doanh nghiệp cần phải biết kết hợp giữa giá cả của sản phẩm, dịch vụ với chu kỳ sống của nó. Việc kết hợp này sẽ cho phép Doanh nghiệp khai thác được tối đa khả năng tiêu thụ của sản phẩm, dịch vụ.

3. Cạnh tranh về phân phối và bán hàng.

Cạnh tranh về phân phối và bán hàng được thể hiện qua các nội dung chủ yếu sau đây:

- Khả năng đa dạng hoá các kênh và chọn được kênh chủ lực. Ngày nay, các Doanh nghiệp thường có một cơ cấu sản phẩm rất đa dạng. Thích ứng với mỗi sản phẩm đó có các biện pháp cũng như các kênh phân phối khác nhau. Việc phân định đầu là kênh phân phối chủ lực có ý nghĩa quyết định trong việc tối thiểu hoá chi phí dành cho tiêu thụ sản phẩm.

- Tìm được những người điều khiển đủ mạnh. Đối với các Doanh nghiệp sử dụng các đại lý độc quyền thì cần phải xem xét đến sức mạnh của các đại lý. Điều này có ý nghĩa cực kỳ quan trọng, có vốn lớn và đủ sức chi phối được lực lượng bán hàng trong kênh trên thị trường. Đối với các Doanh nghiệp sử dụng nhiều kênh phân phối và trực tiếp quản lý các kênh phân phối phải tìm ra được kênh phân phối chủ đạo, chiếm tỷ lệ chính trong tỷ lệ tiêu thụ sản phẩm của Doanh nghiệp.

- Có hệ thống bán hàng phong phú.

- Có nhiều biện pháp để kết dính các kênh lại với nhau. Đặc biệt những biện pháp quản lý người bán và điều khiển người bán đó.

- Có những khả năng hợp tác giữa người bán trên thị trường, đặc biệt là trong các thị trường lớn.

- Có các dịch vụ bán hàng và sau bán hàng hợp lý.

4. Cạnh tranh về thời cơ thị trường

Doanh nghiệp nào dự báo được thời cơ thị trường và nắm được thời cơ thị trường sẽ chiến thắng trong cạnh tranh. Thời cơ thị trường thường xuất hiện do các yếu tố sau:

- Do sự thay đổi của môi trường công nghệ.

- Do sự thay đổi của yếu tố dân cư, điều kiện tự nhiên.
- Do các quan hệ tạo lập được của từng Doanh nghiệp.

Cạnh tranh về thời cơ thị trường thể hiện ở chỗ Doanh nghiệp dự báo được những thay đổi của thị trường. Từ đó có các chính sách khai thác thị trường hợp lý và sớm hơn các Doanh nghiệp khác.

4.2. Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

4.2.1- Các công cụ tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

1. Chất lượng của hàng hoá, dịch vụ:

Trên thương trường nếu nhiều hàng hoá, dịch vụ có công dụng như nhau, giá cả bằng nhau thì người tiêu dùng sẽ sẵn sàng mua hàng hoá, dịch vụ nào có chất lượng cao hơn. Do đó, đây là công cụ đầu tiên và quan trọng mà các Doanh nghiệp sử dụng để thắng các đối thủ cạnh tranh.

2. Giá cả hàng hoá, dịch vụ

Hai hàng hoá, dịch vụ có cùng công dụng, chất lượng như nhau thì người tiêu dùng sẽ mua hàng hoá, dịch vụ nào có giá rẻ hơn. Giá cả hàng hoá được quyết định bởi giá trị hàng hoá. Song sự vận động của giá cả còn phụ thuộc vào khả năng thanh toán của người tiêu dùng. Mức sống còn thấp, người tiêu dùng tìm mua những hàng hoá có giá rẻ.

3. Áp dụng khoa học - kỹ thuật và quản lý hiện đại

Sức cạnh tranh hàng hoá, dịch vụ của Doanh nghiệp sẽ tăng lên khi giá cả hàng hoá, dịch vụ cá biệt của họ thấp hơn giá cả trung bình trên thị trường. Để có lợi nhuận đòi hỏi các Doanh nghiệp phải tập trung các nguồn lực để tăng năng suất lao động, hạ thấp chi phí đầu vào, nâng cao chất lượng hàng hoá nhằm làm cho giá trị hàng hoá, dịch vụ cá biệt của mình thấp hơn giá trị xã hội. Muốn vậy các Doanh nghiệp phải thường xuyên cải tiến công cụ lao động, hợp lý hoá sản xuất, nhanh chóng ứng dụng những thành tựu khoa học - kỹ thuật và quản lý hiện đại vào quá trình sản xuất kinh doanh. Thực tiễn đã chứng minh các Doanh nghiệp trên thế giới tồn tại và phát triển được cần có dây chuyền công nghệ mới, hiện đại có phương pháp tổ chức quản lý khoa học.

4. Thông tin

Thông tin là một công cụ cạnh tranh lợi hại của Doanh nghiệp. Thông tin về thị trường mua bán, thông tin về tâm lý thị hiếu khách hàng, về giá cả, đối thủ cạnh tranh... có ý nghĩa quyết định kinh doanh của Doanh nghiệp. Dù thông tin và xử lý đúng thông tin, một mặt, giúp các Doanh nghiệp hạn chế rủi ro trong kinh doanh; mặt khác, qua thông tin có thể tìm ra và tạo ra lợi thế so sánh của Doanh nghiệp trên thương trường, chuẩn bị và đưa ra đúng thời

điểm những sản phẩm mới thay thế để tăng cường sức cạnh tranh của hàng hoá, dịch vụ.

5. Phương thức phục vụ và thanh toán của doanh nghiệp

Phương thức phục vụ và thanh toán là công cụ cạnh tranh khá quan trọng. Ai nắm được công cụ này sẽ thắng trong cạnh tranh. Bởi vì, công cụ này tạo được sự tiện lợi cho khách hàng. Phương thức phục vụ và thanh toán trước hết được thể hiện ở giai đoạn của quá trình bán hàng: trước khi bán hàng, trong quá trình bán hàng và sau khi bán hàng.

Trước khi bán hàng, các Doanh nghiệp thực hiện các động tác như: Quảng cáo, giới thiệu, hướng dẫn thị hiếu khách hàng... Những động tác này nhằm hấp dẫn, lôi cuốn khách hàng đến với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mình. Trong quá trình bán hàng, khâu quan trọng nhất là nghệ thuật chào mời khách hàng. Điều này đòi hỏi người bán hàng phải thật sự tôn trọng khách hàng, lịch sự, ân cần và chu đáo, bên cạnh đó cần tư vấn cho khách hàng sử dụng dịch vụ thích hợp nhất. Sau khi bán hàng, phải có những dịch vụ như giải đáp thắc mắc, chăm sóc khách hàng... Những dịch vụ này tạo sự tin tưởng, uy tín của Doanh nghiệp đối với người tiêu dùng. Sau nữa, phương thức phục vụ trên sẽ phát huy tác dụng khi được bảo đảm các yêu cầu sau: Các dịch vụ phải nhanh, chính xác.... Phương thức thanh toán phải linh hoạt, đa dạng.

6. Tính độc đáo của sản phẩm.

Mọi sản phẩm khi xuất hiện trên thương trường đều mang một chu kỳ sống nhất định, đặc biệt “ vòng đời ” của nó sẽ rút ngắn khi xuất hiện sự cạnh tranh. Để kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm, các Doanh nghiệp dùng nhiều biện pháp trong đó có biện pháp thường, xuyên cải tiến mọi mặt sản phẩm, tạo ra nét độc đáo riêng, liên tiếp tung ra thị trường những sản phẩm mới thay thế sản phẩm cũ.

Sự thường xuyên có những dịch vụ mới cũng như việc không ngừng nâng cao chất lượng, sẽ tạo điều kiện cho sự tồn tại và phát triển của các Doanh nghiệp hiện nay.

7. Chữ tín

Chữ tín là công cụ cạnh tranh của Doanh nghiệp. Trong quá trình kinh doanh các doanh nghiệp sử dụng nhiều biện pháp nhằm giành giật khách hàng về phía mình, đặc biệt thực hiện linh hoạt trong khâu hợp đồng, thanh toán ... Những hành vi này sẽ thực hiện tốt hơn khi giữa Doanh nghiệp và khách hàng có lòng tin với nhau. Do vậy, chữ tín trở thành công cụ sắc bén trong cạnh tranh.

8. Các yếu tố mới sáng tạo và sự mạo hiểm, rủi ro

Trong kinh doanh, lợi nhuận doanh nghiệp thường tỉ lệ thuận với sự mạo hiểm, rủi ro. Các chủ thể kinh doanh có khuynh hướng đầu tư kinh doanh (kể cả đầu tư nghiên cứu khoa

học) vào những mặt hàng mới, những lĩnh vực mới mà rủi ro ở đó thường cao. Đây cũng là khuynh hướng khách quan, vì nó hy vọng thu được lợi nhuận cao trong tương lai. Mặt khác, nó giảm được áp lực từ phía các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Sự mạo hiểm chấp nhận rủi ro nhằm thu được lợi nhuận lớn bằng cách đi đầu trong kinh doanh là công cụ cạnh tranh cực kỳ hiệu quả, những cũng cực kỳ nguy hiểm trong quá trình cạnh tranh. Việc sử dụng hiệu quả công cụ này đòi hỏi các Doanh nghiệp phải có tài năng và bản lĩnh.

Như vậy, các lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp hiện nay thường sử dụng có thể khái quát lại như sau: Lấy chất lượng; rẻ; thông tin nhanh; mới; nhiều; linh hoạt; lòng tin; nổi tiếng; thúc đẩy; (KHKT&KHQL hiện đại); liên doanh; độc đáo; mạo hiểm và bán chịu để giành ưu thế. Thực tế hiện nay các doanh nghiệp đang vận động theo một nền kinh tế có quy luật, ở đó các doanh nghiệp tìm mọi biện pháp cả nghệ thuật lẫn thủ đoạn để đạt được mục tiêu kinh tế của mình. Với ý nghĩa đó, cạnh tranh bao hàm yếu tố thủ đoạn trong cạnh tranh. Một số thủ đoạn doanh nghiệp có thể sử dụng:

Một là, dùng tài chính để thao túng. Đây là thủ đoạn khá phổ biến được áp dụng ở các doanh nghiệp có tiềm năng tài chính lớn, mục đích là dùng sức mạnh tài chính để loại đối thủ khỏi "cuộc chơi", độc chiếm thị trường. Động tác phổ biến là bán phá giá.

Ví dụ: tập đoàn Uniliver dùng tài chính thâm tóm hãng kem đánh răng P/S của Việt Nam.

Hai là, sử dụng mối liên kết để thao túng thị trường. Mục đích của thủ đoạn này là các doanh nghiệp thực hiện sự liên kết nhằm khống chế thị trường, thu lợi nhuận độc quyền cao. Thủ đoạn này bao gồm liên kết về giá nhằm bóp chẹt người tiêu dùng; liên kết về vùng tiêu thụ hay cùng nhau phân chia thị trường; liên kết về chất lượng hoạt động do đó giảm chi phí đầu vào mà vẫn giữ nguyên giá cũ; liên kết về cung cấp hàng hóa bằng thủ đoạn thống nhất không cung cấp hàng hóa cho một số tổ chức thương mại nào đó nhằm gây áp lực về giá bán,....

Ba là, móc ngoặc với quan chức nhà nước để lũng đoạn thị trường. Thời gian qua có liên tiếp các vụ án kinh tế xảy ra và gây thiệt hại cho Nhà nước rất nhiều, đặc biệt gây tổn thất về con người. Qua các vụ án đặc biệt nghiêm trọng đó, người ta rút ra được nhiều bài học. Trên góc độ cạnh tranh thì đây là thủ đoạn mà các doanh nghiệp tìm kiếm "cơ hội" đầu tư tạo ra những điều kiện "đặc biệt" thuận lợi trong sản xuất kinh doanh thông qua hành vi mua chuộc, hối lộ cho quan chức nhà nước để tạo ra ưu thế riêng cho mình.

Bốn là, lợi dụng kẽ hở của pháp luật. Luật pháp nhà nước dù được xây dựng đồng bộ, đầy đủ nhưng vẫn có những kẽ hở. Ở lĩnh vực nào thiếu luật hoặc luật chưa hoàn thiện thì ở đó xuất hiện tình trạng tiêu cực hay "luật rừng". Khi văn bản luật không đồng bộ hoặc chồng chéo thì các doanh nghiệp tìm kiếm cách thức tạo ra lợi nhuận, lợi thế nhằm tháo gỡ khó khăn để doanh nghiệp vươn lên. Các thủ đoạn hiện nay thường thấy là lợi dụng sơ hở trong quy định mức thuế

đối với nhóm hàng, đặc biệt đối với những quy định ưu đãi các mặt hàng xuất nhập khẩu, các mặt hàng "tạm nhập, tái xuất". Lợi dụng sơ hở trong nghiệp vụ ngân hàng về thế chấp, cho vay, bảo hiểm,... các thủ đoạn trên được sử dụng mạnh mẽ hơn, nhất là ở những quốc gia vừa mới bước vào nền kinh tế thị trường với một hành lang pháp lý còn lỏng lẻo.

Năm là, sử dụng các thủ đoạn phi kinh tế khác. Ở nước ta mấy năm gần đây các thủ đoạn phi kinh tế trong cạnh tranh đã diễn biến theo mức độ từ thấp đến cao thể hiện ở các hoạt động sau đây:

- Thông tin sai lệch về nguồn gốc, xuất xứ, chất lượng, tính năng của sản phẩm hàng hóa bên đối thủ cạnh tranh. Thông tin sai lệch này được thực hiện qua hai kênh; kênh không chính thức, bằng cách tung tin đồn thất thiệt được rỉ tai một cách có chủ ý đến người tiêu dùng và kênh chính thức thông qua quảng cáo rầm rộ, một mặt vừa khuếch trương hàng hóa của mình, mặt khác quảng cáo so sánh, bôi nhọ các sản phẩm cạnh tranh.

- Làm giả sản phẩm của đối thủ cạnh tranh với chất lượng thấp, tạo ra những khuyết tật mà hàng hóa thật không có để làm mất uy tín sản phẩm tiến tới loại bỏ đối thủ.

- Sử dụng gián điệp kinh tế để ăn cắp bí quyết kinh doanh, công nghệ,... nhằm tạo ra lợi thế trong cạnh tranh.

- Dùng, bạo lực để loại trừ đối thủ cạnh tranh từ bỏ quyết định kinh doanh nào đó, ở mức thấp là đe dọa, gây khó khăn trong cạnh tranh, ở mức cao hơn là phá hủy tài sản doanh nghiệp đối phương, thậm chí thủ tiêu đối phương.

4.2.2. Các yếu tố tác động đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh

Các yếu tố tác động đến khả năng tạo lợi thế cạnh tranh của Doanh nghiệp có phạm vi rất rộng. Các nhà khoa học đưa ra nhiều phương pháp xác định các yếu tố tác động, nhưng các quan điểm đó đều xoay quanh 8 yếu tố cơ bản sau đây:

1. Bầu không khí trong nội bộ Doanh nghiệp.

Yếu tố này thể hiện sự phải ứng chung của nhân viên trong Doanh nghiệp với công việc. Nó cho thấy thái độ chung của mọi người trong Doanh nghiệp. Nó là một yếu tố vô hình đủ mạnh để hình thành phong cách và lề lối làm việc mà nhân viên phải tuân theo. Những phong cách và lề lối này sẽ quyết định hiệu quả, lợi nhuận của Doanh nghiệp. Đây là tài sản vô hình quan trọng quyết định tương lai của Doanh nghiệp và cũng là một yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh của Doanh nghiệp. Vì bất cứ Doanh nghiệp nào mà không giải quyết được vấn đề nội bộ luôn có mâu thuẫn, kiện cáo nhau thì không thể có sức cạnh tranh mạnh.

2. Sức sinh lời của vốn đầu tư.

Yếu tố này thể trình độ tổ chức sản xuất và quản lý của Doanh nghiệp nhằm phát huy tối

đa hiệu quả sử dụng các yếu tố vật chất cũng như phi vật chất của Doanh nghiệp. Để đánh giá hiệu quả của vốn đầu tư có thể sử dụng một số chỉ tiêu tổng hợp như: Tổng số lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận, hệ số sinh lời, số vòng quay của vốn... Nếu Doanh nghiệp quản lý và sử dụng vốn hiệu quả thì sẽ đem lại lợi nhuận cao, từ đó có khả năng tái sản xuất mở rộng, mở rộng phần thị trường tiềm năng, nâng cao khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp nhờ vào quy mô sản xuất ngày càng được mở rộng tạo lợi thế vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

3. Năng suất lao động:

Đây là yếu tố phản ánh trình độ trang bị kỹ thuật công nghệ cho sản xuất, trình độ tổ chức sản xuất, trình độ tổ chức quản lý. Nếu máy móc thiết bị được trang bị hiện đại, trình độ tay nghề của công nhân cao phù hợp với trình độ máy móc thiết bị và có trình độ tổ chức, quản lý tốt thì công việc quản lý kinh doanh sẽ suôn sẻ, tạo ra được nhiều lợi thế so với đối thủ, khẳng định khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp trên thị trường. Để đạt được điều đó cần phải kết hợp nhuần nhuyễn cả ba yếu tố trên. Thiếu một trong ba yếu tố; máy móc thiết bị, lao động và tổ chức quản lý thì có đạt được một sức mạnh cạnh tranh có thể chiến thắng trên thương trường.

4. Lợi thế về Chi phí và khả năng hạ giá thành địa phương.

Giá thành là yếu tố đặc biệt quan trọng quyết định đến lợi nhuận của n trong trường hợp cạnh tranh. Nếu chênh lệch giữa giá bán và giá thành cá biệt của Doanh nghiệp càng cao so với 70 đối thủ thì khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp càng lớn. Đây cũng là vũ khí lợi hại trên thương trường cạnh tranh về giá.

5. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Cung cấp cho khách hàng, chất lượng sản xuất tác động trực tiếp đến người tiêu dùng nên nó quyết định đến khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp. Nó đảm bảo cho Doanh nghiệp mở rộng được phần thị trường, tiêu thụ sản phẩm nhiều hơn đảm bảo thu hồi vốn nhanh để sản xuất.

6. Kinh nghiệm Doanh nghiệp trên thương trường

Trong môi trường Doanh nghiệp cạnh tranh hiện nay các Doanh nghiệp phải có kinh nghiệm để tận dụng những cơ hội có thể đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi các Doanh nghiệp phải nắm bắt được những thông tin trong môi trường kinh doanh từ đó rìm ra những cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp mình. Có kinh nghiệm trên thương trường thì mới duy trì và phát huy khả năng hiện có của Doanh nghiệp. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt tất cả các Doanh nghiệp đều phải có những tiểu xảo, thủ pháp để tận dụng những cơ hội có thể đem lại lợi nhuận cao cho Doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi các nhà Doanh nghiệp phải nắm bắt được những thông tin trong môi trường kinh doanh của Doanh nghiệp. Những thông tin

này có thể thu nhập từ thị trường, từ người tiêu dùng, hay từ phía các đối thủ cạnh tranh. Có kinh nghiệm trên thương trường thì khả năng tồn tại của Doanh nghiệp trên thị trường là chắc chắn.

7. Sự linh hoạt

Yếu tố này biểu hiện sự nhạy bén của lãnh đạo Doanh nghiệp. Muốn thành công, muốn chiến thắng đối thủ cạnh tranh thì Doanh nghiệp phải chủ động dự đoán được những biến động của thị trường, đi trước các đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng những thay đổi nhu cầu đó. Không chỉ thế Doanh nghiệp cần phải tìm ra những loại sản phẩm mới thay thế sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh đang bán trên thị trường, thậm chí phải thường xuyên thay đổi chủng loại sản phẩm của chính Doanh nghiệp theo xu hướng ngày càng tốt hơn về chất lượng và rẻ hơn về giá thành. Sự ra đời của những sản phẩm thay thế cho phép Doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh, đẩy lùi sự xâm lấn của đối thủ trên thị trường mà Doanh nghiệp đang tham gia. Sự nhạy bén của Doanh nghiệp sẽ cho phép Doanh nghiệp đứng vững trong thị trường cạnh tranh.

8. Vị trí cạnh tranh của Doanh nghiệp trên thị trường.

Biểu cụ thể của yếu tố này là thị phần mà Doanh nghiệp chiếm lĩnh, uy tín của Doanh nghiệp đối với khách hàng, bạn hàng, thậm chí cả đối với đối thủ cạnh tranh, Đây là một tài sản vô hình quan trọng đặc biệt trong thời điểm cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Nhân tố này được tích lũy trong suốt quá trình sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp. Vì vậy nó tạo ra lợi thế to lớn cho Doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh. Trên thị trường, vị trí của Doanh nghiệp có ưu thế hơn đối thủ thì doanh nghiệp càng có khả năng mở rộng được thị phần, nâng cao được doanh số tiêu thụ, góp phần tăng lợi nhuận của Doanh nghiệp.

Những nhân tố này tác động rất lớn đến việc tạo các lợi thế cạnh tranh cho Doanh nghiệp.

4.2.3. Xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau về lợi thế cạnh tranh nhưng các nhà kinh tế đều cho rằng mục đích cao nhất của việc xây dựng chiến lược kinh doanh là đảm bảo cho Doanh nghiệp giành được thế bền vững đối với các đối thủ cạnh tranh và làm tăng sức mạnh của Doanh nghiệp so với các đối thủ của họ một cách có hiệu quả nhất. Vấn đề đặt ra là bằng những con đường nào cách thức nào để giành được lợi thế trong cạnh tranh. Theo K. Ohmae có 4 cánh giành lợi thế cạnh tranh cần phải quán triệt trong khi xây dựng chiến lược kinh doanh đó là:

* Lợi thế cạnh tranh tập trung vào các nhân tố then chốt để giành thắng lợi. Theo cách này Doanh nghiệp phải tìm ra lĩnh vực, nhân tố then chốt có tầm quan trọng quyết định đến hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp để tập trung các nguồn lực giành lợi thế chiến lược

hơn hẳn các đối thủ của mình.

Bằng cách đó, doanh nghiệp dù có tổng nguồn lực ít hơn đối thủ vẫn có thể tạo ra ưu thế tuyệt đối về tương quan lực lượng vượt trội hẳn đối thủ của họ trong một lĩnh vực, một nhân tố then chốt mà Doanh nghiệp có cơ hội và khả năng giành thắng lợi.

* Lợi thế cạnh tranh dựa vào phát huy ưu thế tương đối. Theo cách này chiến lược kinh doanh được xây dựng dựa vào thuyết lợi thế so sánh tương đối trong sản xuất sản phẩm và dịch vụ so với các đối thủ mạnh hơn, tìm ra sự khác biệt, điểm mạnh của mình để xây dựng chiến lược kinh doanh. Ưu thế tương đối có thể là biểu hiện ở các mặt sau: Chung loại, chất lượng, giá bán sản phẩm, kỹ thuật công nghệ, hệ thống tiêu thụ, địa điểm...

* Lợi thế cạnh tranh dựa trên cơ sở những nhân tố sáng tạo và khám phá ra vấn đề. Theo cách này Doanh nghiệp phải có những nhân tố có tính chất đột phá trong sản xuất, trong công nghệ... đồng thời phải có sự nhạy bén, chấp nhận thách thức, rủi ro những nhiều khi đưa lại những thành công bất ngờ.

* Lợi thế cạnh tranh xây dựng dựa trên cơ sở khai thác khả năng của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt. Theo cách này Doanh nghiệp phải lựa chọn các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt mà có thể sử dụng nó để cải tiến sản phẩm, dịch vụ nhằm tạo ra ưu thế cạnh tranh cho Doanh nghiệp.

Để đạt được lợi thế cạnh tranh Doanh nghiệp phải có chi phí cho một đơn vị sản phẩm thấp hơn các đối thủ cạnh tranh hoặc phải làm cho sản phẩm của Doanh nghiệp khác với sản phẩm của đối thủ để có thể tính giá cao hơn, hoặc thực hiện đồng thời cả hai cách. Để khách hàng sẵn lòng trả giá cao hơn đòi hỏi thì sản phẩm của Doanh nghiệp phải có giá trị cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh về một phương diện nào đó như: chất lượng hay thiết kế, thời gian cung ứng, dịch vụ sau khi bán hàng, dịch vụ hỗ trợ...

Để có được lợi thế cạnh tranh đòi hỏi Doanh nghiệp phải hoạt động tốt trên bốn phương diện cơ bản: hiệu quả cao hơn, chất lượng tốt hơn, đổi mới nhanh hơn và đáp ứng cho khách hàng nhanh nhạy hơn. đây là bốn cách cơ bản nhất để giảm chi phí và đa dạng hoá mà bất kỳ một Doanh nghiệp nào cũng có thể áp dụng. Cụ thể:

● **Hiệu quả cao hơn**

Doanh nghiệp là phương tiện để biến đầu vào thành đầu ra. Đầu vào là các yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất, vốn, quản lý và bí quyết công nghệ, Đầu ra là các sản phẩm hoặc các dịch vụ mà Doanh nghiệp tạo ra. Hiệu quả được đo bằng chi phí đầu vào cần thiết để sản xuất ra một khối lượng sản phẩm. Một trong những yếu tố quan trọng để đạt được hiệu quả cao là tận dụng các đầu vào một cách hiệu quả nhất, là đảm bảo năng suất lao động cao bởi vì nó giúp cho Doanh nghiệp có lợi thế về chi phí sản xuất thấp.

● **Chất lượng cao hơn**

Nếu Doanh nghiệp có sản phẩm mới chất lượng cao hơn sẽ có hai tác động đến việc tạo ra lợi thế cạnh tranh. Thứ nhất là cung cấp sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao làm tăng uy tín cho nhãn mác sản phẩm của Doanh nghiệp và có khả năng định giá cao hơn. Tác động thứ hai của chất lượng đến lợi thế cạnh tranh xuất phát từ hiệu quả cao hơn và vì vậy chất lượng cao hơn sẽ làm giảm chi phí. Tác động chính ở đây là thông qua ảnh hưởng của chất lượng đến năng suất. Chất lượng càng cao càng đỡ lãng phí thời gian tạo ra các sản phẩm hỏng hoặc càng mất ít thời gian để sửa chữa các lỗi. Tầm quan trọng của chất lượng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh tăng một cách đáng kể trong những năm gần đây. Việc nhấn mạnh đến chất lượng để đạt được chất lượng cao không chỉ là cách tạo lợi thế cạnh tranh mà còn là yếu tố sống còn đối với một số Doanh nghiệp.

● **Đổi mới nhanh hơn**

Bất kỳ một cái gì mới của sản phẩm, phương thức hoạt động... đều được coi là đổi mới. Thực chất đổi mới là sự hoàn thiện về các sản phẩm, dây chuyền sản xuất, hệ thống quản trị, cơ cấu tổ chức vào cách thức quản trị mà Doanh nghiệp xây dựng nên. Đổi mới được coi là yếu tố cơ bản nhất của lợi thế cạnh tranh Tuy không phải đổi mới nào cũng thành công nhưng việc tiến hành đổi mới công nghệ được coi là nguồn tạo lợi thế cạnh tranh chủ yếu. Bởi vì đổi mới thành công đưa lại cho Doanh nghiệp một thế mạnh nào đó mà đối thủ cạnh tranh không có được. Nói chung trên thực tế nhiều doanh nghiệp đã đưa ra sản phẩm mới và đã thu được nhiều lợi nhuận từ những đổi mới đó. Đổi mới sản phẩm đã tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp đi đầu. Các doanh nghiệp đổi mới sản phẩm thành công sẽ trở thành nhà cung cấp độc quyền về sản phẩm mới vì vậy có thể tính giá cao hơn đối với những sản phẩm mới này. Đến thời điểm mà các đối thủ cạnh tranh bắt chước đổi mới theo thì Doanh nghiệp đã xây dựng được uy tín và sự trung thành với sản phẩm mới đó.

● **Đáp ứng cho khách hàng nhanh nhạy**

Để đáp ứng được cho khách hàng một Doanh nghiệp cần phải cung cấp những mặt hàng mà họ cần và cung cấp đúng thời điểm khách hàng muốn. Vì thế Doanh nghiệp phải bằng mọi cách xác định được nhu cầu của khách hàng và thoả mãn họ. Đáp ứng khách hàng bao gồm việc đưa lại cho khách hàng giá trị của đồng tiền mà họ bỏ ra để sử dụng sản phẩm, dịch vụ của Doanh nghiệp. Có thể nói việc nâng cao hiệu quả và chất lượng sản phẩm và đổi mới là những yếu tố để đáp ứng khách hàng một cách tốt hơn.

Một khía cạnh khác trong khả năng đáp ứng cho khách hàng được quan tâm hiện nay là thời gian đáp ứng cho khách tức là thời gian cung cấp, vận chuyển hàng hoá và dịch vụ. Các cuộc điều tra người tiêu dùng cho thấy thời gian đáp ứng là vấn đề không hài lòng nhất của

khách hàng do đó rút ngắn thời gian đáp ứng cho khách hàng có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh cho Doanh nghiệp.

Để tăng cường khả năng đáp ứng khách hàng Doanh nghiệp có thể thiết kế hoàn hảo hơn dịch vụ hỗ trợ sau khi bán hàng tốt hơn. Tất cả những yếu tố này cũng có khả năng đáp ứng khách hàng của Doanh nghiệp và cho phép Doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt giữa sản phẩm của mình với các đối thủ cạnh tranh kém trách nhiệm hơn.

Trên đây là bốn yếu tố quan trọng trong việc tạo được lợi thế cạnh tranh của Doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để có thể sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao hơn, chất lượng hơn, đổi mới và đáp ứng khách hàng nhanh hơn đòi hỏi Doanh nghiệp phải có khả năng đặc biệt, các nguồn lực và khả năng nhất định.

Nguồn lực được hiểu là nguồn lực về tài chính, vật chất, nhân sự, công nghệ và các nguồn lực về tổ chức. Các nguồn lực này được phân thành nguồn lực hữu hình như: nhà xưởng, máy móc thiết bị và nguồn lực vô hình như nhãn hiệu hàng hoá, uy tín, bí quyết công nghệ hay tiếp thị. Muốn có khả năng tạo lợi thế cạnh tranh thì Doanh nghiệp phải có các nguồn lực có giá trị và các kỹ năng cần thiết để khai thác nguồn lực đó, khả năng quản lý các nguồn lực có hiệu quả.

Một câu hỏi nữa được đặt ra là khi tạo ra lợi thế cạnh tranh, lợi thế đó kéo dài được bao lâu, và làm thế nào để duy trì được các lợi thế đó một cách lâu dài. Câu trả lời phụ thuộc vào ba yếu tố sau: Hàng rào cản trở việc bắt chước, khả năng của các đối thủ cạnh tranh và sự năng động của môi trường ngành.

Hàng rào cản trở sự bắt chước là yếu tố làm cho một đối thủ cạnh tranh khó sao chép và tìm cách có được khả năng đặc biệt của Doanh nghiệp. Hàng rào cản trở càng lớn thì lợi thế cạnh tranh của Doanh nghiệp càng giữ được lâu hơn. Một điều nên nhớ rằng cuối cùng thì bất kỳ một năng lực nào cũng có thể bắt chước càng lâu thì Doanh nghiệp càng có cơ hội để củng cố vị trí trên thị trường vững mạnh và củng cố uy tín làm cho đối thủ càng khó lấn át và Doanh nghiệp có thời gian để hoàn thiện lợi thế của mình.

Những lợi thế dễ bị đối thủ bắt chước thường là những lợi thế dựa trên sự sở hữu các nguồn lực hữu hình có giá trị và độc nhất như nhà xưởng, máy móc thiết bị. Vì các nguồn lực này đối thủ có thể nhận thấy và tìm cách mua được còn các nguồn lực vô hình khó bị bắt chước hơn, như nhãn hiệu và uy tín của Doanh nghiệp. Nhìn chung các nguồn lực dễ bị sao chép hơn là các khả năng. Do đó điều quan trọng đối với Doanh nghiệp là thiết lập được cơ sở cho lợi thế

CHƯƠNG 5: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

5.1. Chiến lược tăng trưởng

Các chiến lược nhằm vào việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng của doanh nghiệp thường được gọi là chiến lược tổng quát hoặc chiến lược chủ đạo. Bao gồm:

- Chiến lược tăng trưởng tập trung.
- Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá.
- Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập.
- Chiến lược tăng trưởng bằng con đường liên kết (liên minh).

5.1.1- Chiến lược tăng trưởng tập trung

Là các chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào.

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

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

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

Chiến lược tăng trưởng tập trung thường có 3 loại:

1- *Thâm nhập thị trường:*

Là chiến lược tìm cách làm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong các thị trường hiện có bằng các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác Marketing.

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

- Tăng sức mua sản phẩm của khách hàng

Doanh nghiệp có thể thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm thương xuyên hơn và sử dụng nhiều hơn bằng cách: Khác biệt hoá sản phẩm; Cải tiến mẫu mã chất lượng hay tìm ra các ứng dụng mới của sản phẩm.

- Lôi kéo khách hàng từ đối thủ cạnh tranh bằng cách chú trọng 1 trong các khâu của

công tác Marketing như: Về sản phẩm; Về giá; Khuyến mại; Phát triển kênh tiêu thụ hay chú trọng dịch vụ hậu bán hàng

** Chiến lược thâm nhập Thị trường để tăng trưởng được áp dụng trong các trường hợp sau:*

- Khi các thị trường hiện tại không bị bão hoà với những sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.

- Khi thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính giảm trong khi doanh số toàn ngành tăng.

- Khi sự tương quan giữa doanh thu và chi phí tiếp thị là cao (nghĩa là chi phí tiếp thị tăng doanh thu, lợi nhuận phát triển).

- Lợi thế kinh tế nhờ quy mô.

2- Phát triển thị trường:

Là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng con đường thâm nhập vào các thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ hiện doanh nghiệp đang sản xuất hay cung ứng.

** Với chiến lược này doanh nghiệp có thể phát triển thị trường bằng các cách như:*

- Tìm kiếm các thị trường trên địa bàn hoàn toàn mới.

Khi phát triển thị trường mới chúng ta cần cân nhắc tới những điều kiện về cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh hiện tại từ đó phát hiện ra:

+ Liệu có rào cản nào hay không?

+ Chi phí để ra nhập như thế nào?

Do vậy các doanh nghiệp cần nỗ lực trong công tác Marketing như:

+ Tìm kiếm các nhà phân phối

+ Mở rộng các lực lượng bán hàng ...

- Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm:

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

- Tìm khách hàng mục tiêu mới: Khi thiết kế sản phẩm ban đầu nhiều doanh nghiệp chỉ hướng đến một hoặc vài đối tượng là khách hàng mục tiêu. Trong quá trình phát triển các nhà quản trị Marketing, người bán hàng phát hiện ra những đối tượng khác cũng có nhu

cầu đối với sản phẩm này thông qua các cuộc khảo sát thị trường có chủ đích hoặc tình cờ.

Ví dụ: Khi thiết kế quần Jean khách hàng mục tiêu mà Levi's hướng đến là phái nam nhưng khi phát hiện phái nữ cũng sử dụng sản phẩm này Levi đã phát triển các chương trình quảng cáo sản phẩm hướng đến cả phái nữ.

** Chiến lược phát triển thị trường để tăng trưởng được áp dụng trong các trường hợp sau:*

- Khi các kênh phân phối mới đã sẵn sàng có hiệu quả.
- Khi vẫn còn các thị trường mới chưa bão hoà.
- Khi doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả và đủ nguồn lực để mở rộng.
- Khi doanh nghiệp đang có hoạt động dưới năng lực.
- Ngành có xu hướng đang mở rộng trên toàn cầu.

3- Phát triển sản phẩm:

Là chiến lược tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới để tiêu thụ trên các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động.

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

- Phát triển các sản phẩm riêng biệt:
 - Cải tiến các tính năng sản phẩm là cách tạo sản phẩm mới bằng cách bổ sung thay thế các tính năng của sản phẩm cũ theo hướng an toàn và tiện lợi hơn
 - Cải tiến về chất lượng với mục đích làm tăng độ tin cậy, tốc độ hay độ bền và các tính năng khác. Đối với nhiều loại sản phẩm cải tiến chất lượng cũng có nghĩa là tạo ra nhiều phẩm cấp chất lượng khác nhau để phục vụ các nhóm khách hàng có nhu cầu khác nhau.
 - Cải tiến về kiểu dáng như thay đổi về màu sắc, bao bì...
 - Thêm các mẫu mã mới
 - Phát triển các danh mục sản phẩm

** Chiến lược này được áp dụng khi:*

- Khi doanh nghiệp có những sản phẩm thành công đang đi vào giai đoạn bão hòa.
- Ngành có tốc độ đổi mới và phát triển công nghệ cao.
- Ngành có tốc độ tăng trưởng cao.

- Khi đối thủ cạnh tranh chính đưa ra sản phẩm mới có chất lượng tốt hơn và giá cạnh tranh hơn.

- Bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) là thế mạnh thật sự của doanh nghiệp.

5.1.2- Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá

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

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

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

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

Có 2 chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá.

1- Đa dạng hoá liên quan

Đa dạng hoá liên quan là việc đa dạng hoá vào hoạt động kinh doanh mới mà có liên quan đến hoạt động hay các hoạt động kinh doanh hiện tại bằng sự tương đồng về sản xuất, marketing, công nghệ...

a- Đa dạng hoá đồng tâm.

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

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

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

Ví dụ 2: Vinamilk phát triển thành công hơn 200 dòng sản phẩm sữa và

ché biến sửa.

Chiến lược này được áp dụng trong trường hợp:

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

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

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

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

- Khi doanh nghiệp có đội ngũ quản lý mạnh.

b- Đa dạng hoá theo chiều ngang:

Đa dạng hoá ngang là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường đang tiêu thụ khách hàng hiện có với những sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà về mặt công nghệ không liên quan gì với nhau nhưng có liên quan về marketing.

Ví dụ 1: Ngành viễn thông có thể mở rộng hoạt động vào ngành giáo dục bằng việc cung cấp các phương tiện liên lạc, đào tạo từ xa...

Ví dụ 2: Một doanh nghiệp chú trọng đến thị trường băng nhạc cho thanh thiếu niên có thể phát hành tạp chí giành cho thanh thiếu niên hoặc sản xuất các loại sản phẩm (Ví dụ máy ghi băng) mà các điểm bán nhạc phẩm có thể tiêu thụ.

Ví dụ 3: Samsung từ sản xuất điện thoại cầm tay thời kì đầu (sử dụng các nút bấm) chuyển sang sản xuất điện thoại smartphone hiện đại như hiện nay.

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

Chiến lược này được áp dụng trong các trường hợp:

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

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

2- Đa dạng hoá không liên quan:

Là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm/dịch vụ mới mà về mặt công nghệ không liên quan đến các sản phẩm mà doanh nghiệp

đang sản xuất.

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

Ví dụ: Tập đoàn Vingroup đang sở hữu rất nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

Chiến lược này được áp dụng trong các trường hợp.

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

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

*** Để hạn chế rủi ro của chiến lược đa dạng hoá, người ta có thể áp dụng 5 biện pháp sau:**

- Phải đảm bảo chắc chắn là ban lãnh đạo quán triệt được tầm quan trọng của chiến lược này.

- Phải đảm bảo chắc chắn là trình độ của doanh nghiệp phù hợp với yêu cầu cần thiết để đảm bảo thành công trong tình mới.

- Cần phải kiểm nghiệm quyết định trước khi hành động như:

+ Đánh giá quy mô thị trường.

+ Lối vào thị trường.

+ Phản ứng của các khách hàng.

+ Các vấn đề liên quan đến sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ

- Phải nhận biết được điểm không có lãi trước khi đầu tư quá nhiều nguồn lực.

- Phải đánh giá được các vấn đề tiềm năng về nhân sự và chiến lược có khả năng ảnh hưởng như thế nào đối với danh tiếng của doanh nghiệp.

5.1.2- Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập

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

Các loại chiến lược tăng trưởng hội nhập (liên kết)

1- Chiến lược tăng trưởng hội nhập theo chiều dọc:

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

Để phân biệt các chiến lược hội nhập dọc 1 cách chặt chẽ hơn người ta có thể có các cách phân loại khác nhau:

Căn cứ vào quy trình sản xuất, tiêu thụ sản phẩm: gồm có

- Hội nhập dọc ngược chiều:

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

Chiến lược này hấp dẫn khi:

- Thị trường cung cấp đầu vào đang trong thời kỳ tăng trưởng nhanh hoặc có tiềm năng lợi nhuận lớn.

- Khi doanh nghiệp chưa thấy có sự đảm bảo chắc chắn về nguồn hàng có sẵn hay không và về phí tổn hoặc độ tin cậy trong việc cung cấp hàng trong tương lai

- Khi số nhà cung cấp ít và số đối thủ cạnh tranh nhiều

Ưu điểm:

- Đảm bảo cung cấp hàng một cách chắc chắn từ phía nhà cung cấp

- Chiến lược này có lợi trong việc chuyển chi phí mua sắm nguồn lực đầu vào thành hoạt động tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp

Nhược điểm:

- Phải có vốn lớn

- Việc quản lý phức tạp hơn.

- Thiếu linh hoạt về mặt tổ chức và mất cân đối về công suất ở mỗi công đoạn sản xuất.

- Hội nhập dọc xuôi (thuận) chiều:

Hội nhập dọc thuận chiều là tìm cách tăng trưởng bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các kênh chức năng tiêu thụ gần với thị trường đích như hệ thống bán và phân phối hàng.

Hội nhập thuận chiều là biện pháp hấp dẫn khi:

- Các doanh nghiệp phân phối hoặc các nhà bán lẻ số dịch vụ của doanh nghiệp đang trải qua quá trình tăng trưởng.

- Khi việc phân phối sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp quá tốn kém không tin tưởng, không có khả năng đáp ứng đòi hỏi của doanh nghiệp

- Doanh nghiệp chưa tận dụng hết các nguồn lực sẵn có

Căn cứ vào mức độ hội nhập: gồm có

- Hội nhập toàn diện: Là khi doanh nghiệp tự đứng ra sản xuất tất cả các đầu vào đặc biệt cần thiết cho tiến trình sản xuất của nó hoặc khi doanh nghiệp tự đảm nhận tất cả các đầu ra

- Hội nhập một phần (từng phần): Là khi doanh nghiệp chỉ chủ động tham gia 1 phần nào đó của đầu vào hoặc đầu ra của nó. Có nghĩa là doanh nghiệp vẫn mua các yếu tố đầu vào từ các nhà cung cấp độc lập bên ngoài bổ xung cho khả năng tự cung cấp 1 phần cho nhu cầu sản xuất của nó hoặc ngoài việc tự tổ chức bán hàng thông qua kênh phân phối của doanh nghiệp, doanh nghiệp còn phải nhờ đến các kênh phân phối độc lập khác bán sản phẩm của nó.

Căn cứ vào phạm vi hội nhập

- Hội nhập trong nội bộ:

Là hội nhập bằng cách thành lập các công ty con tách ra từ các công ty gốc

- Hội nhập với bên ngoài:

Là hội nhập bằng cách tiếp quản hoặc mua đứt công ty khác để sát nhập vào hệ thống quản lý của công ty mình.

2- Chiến lược tăng trưởng hội nhập theo chiều ngang

Chiến lược hợp nhất

Chiến lược hợp nhất có thể thực hiện bằng cách sáp nhập hai hoặc nhiều cơ sở sản xuất một cách tự nguyện. Mục đích của mô hình chiến lược này là tăng thêm sức mạnh để đối mặt với các thách thức và rủi ro có thể xảy ra hoặc tận dụng triệt để hơn các cơ hội kinh doanh trong thời kì chiến lược.

Chiến lược này được thực hiện trong các trường hợp mà các doanh nghiệp có cùng mục đích vươn lên trong kinh doanh, có cùng nguyện vọng khai thác thời cơ chia sẻ rủi ro và có các lợi thế cạnh tranh bổ sung cho nhau.

Tuy nhiên chiến lược này thường làm gia tăng các chi phí hành chính và phối hợp các hoạt động. Các nhà quản trị chỉ nên chọn chiến lược này khi các lợi ích dự kiến vượt trội các chi phí có khả năng phát sinh.

Chiến lược thôn tính

Chiến lược tăng trưởng qua thôn tính được hình thành và phát triển thông qua cạnh tranh trên thị trường. Nhờ cạnh tranh các doanh nghiệp mạnh, có tiềm lực lớn thôn tính các doanh nghiệp nhỏ để phát triển thành doanh nghiệp có quy mô lớn hơn, mạnh hơn.

Một doanh nghiệp chỉ có thể thực hiện chiến lược thôn tính nếu nó đủ mạnh. Mặt khác, thực hiện chiến lược qua thôn tính sẽ gặp phải cản trở rất lớn bởi yếu tố luật pháp. Doanh nghiệp cần có thể tiến hành nếu phù hợp với các quy định của pháp luật.

Chiến lược này hấp dẫn khi:

- Doanh nghiệp cạnh tranh trong ngành đang phát triển.
- Khi doanh nghiệp có vốn và nhân lực cần thiết để quản lý thành công một tổ chức được mở rộng
- Khi các đối thủ cạnh tranh đang gặp khó khăn.

Khi thực hiện chiến lược này cần chú ý:

- Tùy theo mục tiêu của doanh nghiệp, các nhà quản trị chiến lược cần chọn đối tượng phù hợp để mua lại
- Đánh giá đúng giá trị các tài sản hữu hình và vô hình của doanh nghiệp mua lại
- Các nhà quản trị cần biết rõ có đối thủ cạnh tranh nào muốn tranh giành thực hiện chiến lược này không.

* **Chú ý:** Chiến lược này sẽ không thích hợp nếu các đối thủ cạnh tranh làm ăn thất bại vì việc kinh doanh của ngành đang suy thoái.

Chiến lược liên doanh và liên kết kinh tế (các liên minh chiến lược):

Mô hình chiến lược liên doanh, liên kết phát triển rất phổ biến ở nền kinh tế thị trường. Chiến lược này được thực hiện giữa hai hoặc nhiều đối tác bình đẳng có tư cách pháp nhân liên kết tương hỗ lẫn nhau giữa các đối tác nhằm phân tán rủi ro, tăng thêm sức mạnh, tăng thị phần,...

Căn cứ vào cấu thành tổ chức, có thể có hai kiểu liên kết là liên kết có hình thể và liên kết phi hình thể:

Liên kết phi hình thể là kiểu liên kết giữa hai hoặc nhiều đối tác với nhau mà kết quả giữa chúng không hình thành một tổ chức mới. Liên kết này tạo tổ chức phi chính thức.

Liên kết có hình thể là kiểu liên kết giữa hai hoặc nhiều đối tác mà kết quả là giữa chúng hình thành một tổ chức mới. Liên kết này tạo tổ chức chính thức, có tính độc lập tương đối, có tư cách pháp nhân.

Các doanh nghiệp liên doanh liên kết cùng chia sẻ các chi phí, các rủi ro và các lợi ích trong quá trình nghiên cứu và nắm bắt các cơ hội kinh doanh mới trên thị trường quốc gia, quốc tế và toàn cầu.

5.2. Chiến lược suy giảm

Là chiến lược tìm cách giảm bớt quy mô để củng cố những phần còn lại của mình trước những bất lợi của điều kiện cạnh tranh.

Có 4 loại chiến lược suy giảm:

1- Cắt giảm chi phí:

Đây là chiến lược ngắn hạn tạm thời hướng vào việc giảm bớt các bộ phận không mang lại hiệu quả hoặc các vấn đề khó khăn tạm thời liên quan đến điều kiện môi trường.

2-Thu lại vốn đầu tư:

Chiến lược này áp dụng khi doanh nghiệp nhượng bán hoặc đóng cửa một trong các doanh nghiệp của mình nhằm thay đổi căn bản nội dung hoạt động, thu hồi vốn đầu tư.

Kết quả của việc thu hồi vốn đầu tư dẫn đến việc phân bổ lại các nguồn lực để làm sống lại các doanh nghiệp hoặc tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

3-Thu hoạch:

Thu hoạch là tìm cách tăng tối đa dòng luân chuyển tiền vì mục đích trước mắt bất chấp hậu quả lâu dài như thế nào.

Đây là lựa chọn tốt nhất khi doanh nghiệp muốn thoát khỏi sự suy thoái của ngành. Chiến lược thu hoạch đòi hỏi doanh nghiệp phải cắt giảm toàn bộ các khoản đầu tư mới về thiết bị, quảng cáo, nghiên cứu và phát triển... Kết cục không thể tránh khỏi là doanh nghiệp sẽ đánh mất thị phần (Bởi vì nó sẽ không còn tiếp tục đầu tư vào kinh doanh ở lĩnh vực này) và dòng tiền sẽ tăng lên. Tuy nhiên cuối cùng dòng tiền sẽ giảm và ở giai đoạn này doanh nghiệp nên rút lui khỏi lĩnh vực kinh doanh.

4- Chiến lược rút lui:

Chiến lược rút lui dựa vào ý tưởng rằng doanh nghiệp có thể tối đa hoá mức thu hồi vốn đầu tư vào việc kinh doanh bằng cách bán đứt doanh nghiệp đó trước khi ngành lâm vào tình trạng suy thoái. Chiến lược này thích hợp khi doanh nghiệp không thể cạnh tranh nổi trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của ngành suy giảm và họ cũng không có các nguồn lực cần thiết để theo đuổi các chiến lược khả quan khác.

5.2. Chiến lược đổi mới

Chiến lược đổi mới có thể nói là một trong những chiến lược có tác động bên ngoài mạnh nhất. Trước hết, đổi mới có thể khôi phục sự tăng trưởng của doanh nghiệp, tiếp đến là của toàn ngành. Ví dụ như việc bán máy ảnh đã tăng nhanh sau khi được Minolta và Nikon đưa bộ phận tự động lấy tiêu cự vào, góp phần phát triển toàn ngành.

Ngược lại, đổi mới sản xuất cũng có thể làm ngừng mức tăng trưởng. Ví dụ công ty Michelin đưa lốp "khung quay" vào sản xuất, mặc dù có đem lại lợi nhuận cho công ty nhưng ngay từ đầu nó đã có xu hướng mở rộng trong lĩnh vực sản xuất ô tô đồng thời làm chậm toàn bộ tiềm năng tăng trưởng của công ty.

Đổi mới cũng có thể tác động đến cơ cấu cạnh tranh. Ví dụ sự phát triển không ngừng trong lĩnh vực tin học và viễn thông đã xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mới. Chính vì vậy mà công ty tin học hàng đầu thế giới IBM đã dần dần quan tâm đến lĩnh vực viễn thông, và ngược lại công ty bưu chính viễn thông ATT cũng nhảy vào lĩnh vực tin học, kết quả là cường độ cạnh tranh tăng nhanh, và điều chắc chắn xảy ra là các doanh nghiệp lại không ngừng đổi mới

Đổi mới cũng có thể làm mất đi cạnh tranh, ví dụ máy ghi hình từ với tiêu chuẩn VHS của Công ty Matsushita đã dần dần loại hai đối thủ cạnh tranh lớn nhất: Hãng Philips với V2000, hãng SONY với Betamax (sử dụng tiêu chuẩn khác) và đã thống lĩnh thị trường. Cuối cùng, tác động của đổi mới cũng làm thay đổi vị trí cạnh tranh của người đổi mới. Đổi mới được tiến hành trong quá trình tác nghiệp tạo ra cho doanh nghiệp một lợi thế về chi phí. Ví dụ Công ty Bresciani đã cho ra một phương pháp luyện gang thép mới cho phép nhà máy nhỏ bé của họ giảm đáng kể chi phí sản xuất. Điều đó khiến cho nhà máy này có được ưu thế cạnh tranh hơn các nhà máy gang thép khác vốn trước đây mạnh hơn rất nhiều. Đổi mới sản phẩm và đổi mới dịch vụ giúp doanh nghiệp tăng cường sự phân biệt giữa doanh nghiệp đổi mới với các doanh nghiệp khác. Ví dụ, doanh nghiệp Dupont sáng chế ra nylon, Polaroid sáng chế ra kiểu máy ảnh chụp lấy ngay, 3M sáng chế ra băng dính trong ... Các sáng chế đó đã cho phép doanh nghiệp có ưu thế cạnh tranh nhờ có được sản phẩm độc nhất vô nhị này. Trong nhiều năm, các doanh nghiệp đã độc quyền sản xuất các sản phẩm đó và được hưởng một khoản lợi nhuận đáng kể.

Chúng ta đã biết tác dụng của việc đổi mới, nhưng vấn đề này là làm thế nào để phát triển được chiến lược này. Có hai phương pháp được đưa ra. Phương pháp thứ nhất nhấn mạnh việc đánh giá khả năng thành công trong đổi mới kỹ thuật và kinh tế, đồng thời đánh giá tác động của nó trong cạnh tranh.

CHƯƠNG 6: CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ CẤP CHỨC NĂNG

6.1. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

6.1.1-Khái quát về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, kinh doanh đơn ngành có thể chỉ cần chiến lược cấp doanh nghiệp là đủ nhưng đối với một doanh nghiệp lớn đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh đa ngành ở nhiều thị trường bộ phận khác nhau và bản thân nó bao gồm nhiều bộ phận khác nhau có thể độc lập nhau thì việc phân tích và hoạch định chiến lược cấp doanh nghiệp sẽ là chưa đủ. Nếu doanh nghiệp muốn xác định chính xác các mục tiêu cũng như các giải pháp chiến lược trong thời kỳ chiến lược thì việc hình thành chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là cần thiết. Cơ sở để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là các nhóm khách hàng về cầu sản phẩm (dịch vụ) của từng nhóm khách hàng cụ thể khác nhau, công nghệ sản xuất sản phẩm, các hoạt động nghiên cứu và phát triển, cung ứng các nguồn lực đầu vào cũng như tiêu thụ các sản phẩm đã hoàn thành,... Mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược là một bộ phận doanh nghiệp phục vụ các nhóm khách hàng với yêu cầu cụ thể của họ về sản phẩm (dịch vụ) trong thời kỳ chiến lược, sử dụng công nghệ sản xuất sản phẩm, tổ chức các hoạt động nghiên cứu và phát triển cũng như cung ứng các nguồn lực đầu vào, tiêu thụ các sản phẩm,... mang tính độc lập tương đối.

6.1.2. Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

1-Các chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế cạnh tranh

a- Chiến lược chi phí thấp.

* Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách sản xuất ra sản phẩm dịch vụ với chi phí thấp để có thể định giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhằm thu hút những khách hàng mục tiêu nhạy cảm với giá thấp và chiếm được thị phần lớn.

Chiến lược này thích hợp với những đơn vị kinh doanh quy mô lớn có khả năng giảm chi phí trong quá trình hoạt động nó cho phép doanh nghiệp qua mặt các đối thủ cạnh tranh bằng cách sản xuất hàng hoá và dịch vụ với giá thành thấp hơn.

Có hai lợi thế phát sinh từ chiến lược này:

Thứ nhất, vì có chi phí thấp nên doanh nghiệp có thể đặt giá thấp hơn đối thủ nhưng vẫn có mức lợi nhuận bằng họ. Nếu các doanh nghiệp trong ngành đặt giá như nhau cho sản phẩm của họ thì doanh nghiệp có chi phí thấp sẽ thu được lợi nhuận cao hơn.

Thứ hai, nếu như cạnh tranh ngành tăng và các doanh nghiệp bắt đầu cạnh tranh về giá, doanh nghiệp có chi phí thấp sẽ có khả năng chịu đựng được sự cạnh tranh tốt hơn các

doanh nghiệp khác.

Với cả hai lý do này, doanh nghiệp có chi phí thấp có thể kiếm được lợi nhuận cao hơn mức trung bình. Nhưng làm thế nào để doanh nghiệp trở thành người có chi phí thấp? Doanh nghiệp đạt tới vị trí này bằng những lựa chọn về sản phẩm/thị trường/ năng lực khác biệt nhằm có được lợi thế cạnh tranh.

*Nội dung

- Doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp lựa chọn sự khác biệt hoá sản phẩm ở mức thấp vì khác biệt hoá có chi phí cao do đó nếu doanh nghiệp dành nguồn lực tập trung vào việc tạo sự khác biệt cho sản phẩm thì chi phí sản xuất sẽ tăng. Doanh nghiệp chủ trương đạt mức khác biệt trong sản phẩm không cao hơn doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt hoá nhưng phải đạt mức chi phí thấp. Thông thường doanh nghiệp chỉ tạo sự khác biệt hoá khi khách hàng có nhu cầu.

- Để thực hiện được chiến lược này, mục tiêu của doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp nhất thiết phải là phát triển những năng lực mà cho phép doanh nghiệp tăng hiệu quả và giảm chi phí so với các đối thủ cạnh tranh. Phát triển năng lực khác biệt trong quản lý sản xuất và nguyên liệu là vấn đề cốt lõi để đạt được mục tiêu này.

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí thấp cố gắng nhanh chóng chuyển xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm để có thể giảm được chi phí sản xuất. Để có được chi phí thấp các doanh nghiệp cần phải phát triển những kỹ năng trong sản xuất linh hoạt và sử dụng kỹ năng quản lý nguyên liệu hiệu quả.

Bên cạnh đó doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí thấp còn phải tập trung vào các chức năng khác tạo ra năng lực khác biệt của Doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu của quản lý sản xuất và nguyên vật liệu. Ví dụ, chức năng bán hàng có thể phát triển năng lực, thu hút được nhiều và ổn định đơn đặt hàng của khách hàng. Sau đó nó cho phép khâu sản xuất hoạt động nhiều hơn và vì vậy đạt được tính kinh tế nhờ quy mô và giảm chi phí. Chức năng quản lý nhân lực có thể tập trung vào các chương trình đào tạo và hệ thống lương thưởng để làm giảm chi phí do nâng cao năng suất lao động. Và chức năng nghiên cứu và phát triển có thể tập trung vào việc cải tiến sản phẩm để giảm chi phí sản xuất.

b- Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm.

* Là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm hàng hóa dịch vụ có sự khác biệt rõ so với đối thủ cạnh tranh.

Mục tiêu của chiến lược khác biệt hoá sản phẩm là có được lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm, hàng hoá hoặc dịch vụ có thể thỏa mãn các loại nhu cầu có tính chất độc đáo hoặc các loại nhu cầu cụ thể của một nhóm khách hàng khác nhau của doanh nghiệp

Thực chất khác biệt hóa sản phẩm là tạo ra các sản phẩm dịch vụ có đặc tính, tính năng kỹ thuật nổi trội so với các đối thủ cạnh tranh.

Đặc tính khác biệt của sản phẩm có thể là: chất lượng, đổi mới, độ tin cậy, đặc điểm kỹ thuật, dịch vụ kèm theo sản phẩm, và rất nhiều các yếu tố khác nữa.

Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này có khả năng thoả mãn nhu cầu khách hàng theo cách mà các đối thủ cạnh tranh không làm được, do đó doanh nghiệp có thể đặt giá cao hơn trung bình ngành. Khả năng tăng thu nhập bằng cách đặt giá cao (chứ không phải là bằng cách giảm chi phí giống như doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp) cho phép doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt vượt các đối thủ và có được lợi nhuận cao hơn trung bình.

Thông thường giá sản phẩm của doanh nghiệp theo chiến lược này cao hơn giá của doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp rất nhiều nhưng khách hàng vẫn sẵn sàng trả vì họ tin tưởng rằng các đặc tính khác biệt của sản phẩm xứng đáng với giá đó. Vì thế giá bán của sản phẩm dịch vụ được tính trên cơ sở bao nhiêu và bao lâu thị trường còn chịu đựng được.

* Nội dung

- Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm chọn mức khác biệt hóa cao để đạt được lợi thế cạnh tranh.

- Nhìn chung, doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt thường chọn cách phân chia thị trường thành những thị trường nhỏ. Doanh nghiệp cung cấp sản phẩm thiết kế cho từng thị trường nhỏ và quyết định trở thành doanh nghiệp khác biệt rộng lớn, Tuy nhiên doanh nghiệp cũng có thể chọn phục vụ một vài thị trường nhỏ, nơi mà doanh nghiệp có lợi thế khác biệt đặc biệt.

- Về phương diện tiếp thị, chiến lược chuyên biệt hoá sản phẩm thường đi đôi với chiến lược tiếp thị phân biệt (differentiated marketing strategy)

- Trong việc chọn năng lực khác biệt nào doanh nghiệp theo đuổi, doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt hoá tập trung vào các bộ phận chức năng có khả năng tạo thuận lợi cho sự khác biệt của mình như bộ phận R&D, tiếp thị và bán hàng để tạo ưu thế cạnh tranh trên thị trường. Sự khác biệt trên cơ sở đổi mới và năng lực công nghệ phụ thuộc vào chức năng nghiên cứu và phát triển, hiệu quả của việc cải tiến dịch vụ khách hàng dựa vào chất lượng của một bộ phận bán hàng...

- Tuy nhiên việc tập trung vào một bộ phận riêng biệt nào đó không có nghĩa là việc kiểm soát chi phí là không quan trọng đối với doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt. Doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt không muốn tăng chi phí không cần thiết và cố gắng giữ chúng gần bằng với những doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp. Nhưng bởi vì việc phát triển năng lực khác biệt cần thiết cho lợi thế khác biệt thường rất tốn kém do đó doanh nghiệp

theo chiến lược này có chi phí cao hơn doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải kiểm soát tất cả chi phí mà không tạo ra lợi thế khác biệt để làm sao giá sản phẩm không vượt quá mức khách hàng sẵn sàng trả. Việc kiểm soát chi phí và tối đa hoá doanh thu sẽ cho phép doanh nghiệp có được lợi nhuận lớn hơn. Lợi nhuận lớn cho phép doanh nghiệp có thể chi trả cho việc kiểm soát chi phí, tuy nhiên không nên tìm cách tối thiểu chi phí tới mức làm mất đi nguồn của sự khác biệt.

c- Chiến lược tập trung trọng điểm (chiến lược tiêu điểm)

* Chiến lược tập trung trọng điểm là chiến lược tập trung vào thị trường mà doanh nghiệp có ưu thế vượt trội hơn so với các đối thủ khác (ưu thế chi phí thấp nhất hay khác biệt hoá sản phẩm). Nói cách khác, chiến lược tập trung trọng điểm chuyên tâm vào việc phục vụ một hốc hoặc ngách thị trường đặc biệt được phân định theo địa lý, theo hạng khách hàng hoặc theo phân khúc nhỏ trên một tuyến sản phẩm đặc thù. Thí dụ: chúng ta có thể ấn định ngách địa lý theo vùng hoặc địa phương. Chọn ngách thị trường theo hạng khách hàng có thể chỉ phục vụ cho những người rất giàu hoặc cho sinh viên

Mục tiêu của chiến lược này là tập trung đáp ứng cầu của 1 nhóm hữu hạn người tiêu dùng hay đoạn thị trường.

*** Nội dung**

- Chiến lược tập trung trọng điểm khác với hai chiến lược trên ở chỗ doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này chỉ phục vụ nhu cầu của một số nhóm khách hàng hoặc phân đoạn thị trường nào đó. Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung chủ yếu phục vụ thị trường hẹp, có thể đó là một vùng, một loại khách hàng hoặc một loại sản phẩm.

- Một khi doanh nghiệp đã lựa chọn đoạn thị trường, doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung bằng cách hoặc là khác biệt hoá sản phẩm hoặc là có chi phí thấp. Nhưng vì quy mô nhỏ nên rất ít doanh nghiệp theo chiến lược tập trung có thể có được sự khác biệt sản phẩm và chi phí thấp cùng một lúc.

Các doanh nghiệp theo chiến lược tập trung trọng điểm thường biết rõ các nhóm khách hàng nhỏ hoặc các vùng khác nhau hơn các doanh nghiệp khác do đó có nhiều cơ hội thành công trong cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn theo đuổi chiến lược khác biệt hóa hay dẫn đầu về chi phí .

- Đối với doanh nghiệp theo chiến lược tập trung trọng điểm thì sự khác biệt có thể là cao hoặc thấp vì doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc chiến lược khác biệt..

- Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung có thể tập trung phát triển bất cứ năng lực đặc biệt nào mình có nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mình, hoặc là sự khác biệt hoặc là

lợi thế về chi phí. Vì vậy, doanh nghiệp có thể tìm kiếm lợi thế chi phí và tạo ra hiệu quả cao hơn trong sản xuất với chi phí thấp trong một vùng. Hoặc doanh nghiệp có thể tạo ra những kỹ năng tốt hơn trong việc đáp ứng yêu cầu khách hàng dựa vào khả năng của doanh nghiệp phục vụ nhu cầu của khách hàng trong vùng theo những khách hàng mà doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt không thể làm được hoặc có làm cũng bị chi phí cao.

d- Kết hợp chiến lược chi phí thấp và chiến lược khác biệt.

Gần đây, sự thay đổi công nghệ sản xuất - đặc biệt là sự phát triển của công nghệ sản xuất linh hoạt - đã làm cho việc lựa chọn chiến lược chi phí thấp hay là chiến lược khác biệt không còn rõ ràng nữa. Do sự phát triển của công nghệ, doanh nghiệp thấy rằng có thể dễ dàng thu được lợi ích từ cả hai chiến lược. Những công nghệ linh hoạt mới cho phép doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác biệt với chi phí thấp.

Theo cách cổ điển, sự khác biệt chỉ có được với chi phí cao vì cần phải sản xuất các loại sản phẩm khác nhau cho các đoạn thị trường khác nhau, điều đó tức là chu kỳ sản xuất thường ngắn với do đó làm tăng chi phí. Hơn nữa, doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt phải chi phí cho công tác Marketing lớn hơn doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp vì nó phục vụ nhiều đoạn thị trường khác nhau. Tuy nhiên, sản xuất linh hoạt có thể cho phép doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt sản xuất hàng loạt sản phẩm ở mức chi phí tương đương với doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp. Việc sử dụng các robot và các phân xưởng sản xuất linh hoạt làm giảm chi phí trên dây chuyền sản xuất và những chi phí liên quan đến công việc sản xuất nhỏ.

Một cách khác nữa, để giảm chi phí là doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt có thể có được tính kinh tế nhờ quy mô bằng cách tiêu chuẩn hoá nhiều bộ phận chi tiết được sử dụng trong sản phẩm cuối cùng.

Doanh nghiệp có thể còn giảm chi phí sản xuất và Marketing nếu như doanh nghiệp hạn chế số lượng các loại sản phẩm bằng cách đưa ra một loạt các lựa chọn có sẵn hơn là để khách hàng quyết định những lựa chọn nào họ yêu cầu.

2- Các chiến lược cạnh tranh theo vị trí thị phần trên thị trường.

Trong quá trình phát triển, mỗi đơn vị kinh doanh của các doanh nghiệp chiếm được thị phần khác nhau trên từng khu vực thị trường, cũng như trên toàn thế giới. Trong nhiều trường hợp, một doanh nghiệp đa ngành có đơn vị kinh doanh này có thị phần lớn và được xem là đơn vị dẫn đầu thị trường về thị phần, nhưng những đơn vị kinh doanh khác chiếm thị phần nhỏ hơn theo các mức độ và đứng sau các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, tuy ở trong cùng một doanh nghiệp, nhưng mỗi đơn vị kinh doanh cần có chiến lược cạnh tranh khác nhau theo vị trí thị phần của mình trên thị trường.

Các nhà nghiên cứu giả sử rằng trong một ngành kinh doanh, các đơn vị kinh doanh được phân loại theo cơ cấu thị phần được phân chia như sau:

Thị phần	Loại đơn vị kinh doanh trong ngành
40%	Đơn vị dẫn đầu thị trường
30%	Đơn vị thách thức thị trường
20%	Đơn vị theo sau thị trường
10%	Đơn vị ẩn náu thị trường

Tùy theo vị trí về thị phần trên thị trường ngành hàng mỗi loại đơn vị kinh doanh có đặc điểm riêng nên cần có mục tiêu và chiến lược thích hợp.

a- Các chiến lược dành cho các đơn vị kinh doanh dẫn đầu thị trường.

Ở mỗi khu vực thị trường trong mỗi ngành đều có đơn vị kinh doanh được thừa nhận là dẫn đầu thị trường. Đơn vị kinh doanh này có thị phần lớn nhất, thường dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh trong ngành về việc giới thiệu sản phẩm mới, thay đổi giá cả, phát triển mạng lưới bán hàng bao trùm các khu vực địa lý và thực hiện các hoạt động xúc tiến bán hàng rộng rãi. Đơn vị dẫn đầu là đối tượng vừa được những đơn vị kinh doanh khác trong ngành ngưỡng mộ, vừa bị các đơn vị kinh doanh ở vị trí phía sau tập trung sự chú ý nhằm nhưng mục đích như: tấn công, bắt chước hoặc né tránh.

Trong thực tế, quá trình phát triển của những đơn vị kinh doanh dẫn đầu không dễ dàng, họ luôn phải duy trì việc theo dõi những diễn biến của môi trường một cách liên tục để có thể phản ứng kịp thời khi gặp cơ hội hay nguy cơ một cách có hiệu quả, đồng thời rà soát những điểm yếu của mình để ngăn chặn, các cuộc tấn công. Các đối thủ cạnh tranh ở vị trí thách thức luôn muốn tấn công vào các điểm mạnh lẫn điểm yếu của đơn vị kinh doanh dẫn đầu. Nếu không có chiến lược cạnh tranh hữu hiệu đơn vị kinh doanh dẫn đầu có thể bị thất bại mất thị phần và rơi xuống các vị trí phía dưới. Trong đó một cuộc tấn công bằng sản phẩm mới có thể ảnh hưởng mạnh đến vị trí dẫn đầu của một đơn vị kinh doanh.

Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường là các doanh nghiệp đang có lợi thế nhất định. Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường cũng có thể có nhiều cách lựa chọn chiến lược cạnh tranh khác nhau. Các chiến lược cạnh tranh cụ thể phụ thuộc vào việc lựa chọn mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.

Trường hợp doanh nghiệp chọn mục tiêu tăng trưởng nhanh và chiến lược tập trung, chiến lược cạnh tranh phải được hỗ trợ bởi chiến lược marketing. Khi đó, chiến lược Marketing phải nhằm vào mở rộng quy mô toàn thị trường và tăng thị phần của doanh nghiệp bằng nhiều giải pháp như thu hút khách hàng, khác biệt hoá và tìm công dụng mới của

sản phẩm...

Trường hợp doanh nghiệp lựa chọn mục tiêu tăng trưởng ổn định và chiến lược tập trung, chiến lược cạnh tranh phải được hỗ trợ bằng chiến lược Marketing, khi đó chiến lược Marketing của doanh nghiệp có mục tiêu bảo vệ thị phần hiện có và cảnh giác trước sự tấn công của đối thủ cạnh tranh. Để bảo vệ thị trường doanh nghiệp có thể lựa chọn vận dụng bốn chiến lược bao quát chủ yếu sau:

- "Chiến lược đổi mới" với giả định cần phải làm ra một điều gì đó tốt hơn. Vì vậy các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường luôn cố gắng dẫn đầu ngành trong các lĩnh vực như phát triển các loại sản phẩm mới, dịch vụ và các phương tiện phân phối mới.

- "Chiến lược củng cố": Đây cũng là phương cách chủ động nhằm bảo toàn sức mạnh trên thị trường. Những điều được chú trọng là giữ mức giá hợp lý và đưa ra các sản phẩm với quy mô, hình thức và mẫu mã mới.

- "Chiến lược đổi đầu thường bao gồm việc phản ứng nhanh nhạy và trực tiếp trước đối thủ thách thức. Hình thức của chiến lược này là các cuộc chiến tranh khuyến mãi, chiến tranh về giá, và "bắt cóc" đại lý

- "Chiến lược quấy nhiễu"

b- Chiến lược dành cho các doanh nghiệp thách thức trên thị trường

Đây có thể là các doanh nghiệp lớn nhưng không phải số một trên thị trường. Mục tiêu của các doanh nghiệp này là giành thêm thị phần và tìm cách vươn lên vị trí dẫn đầu.

* Hướng tấn công của chiến lược

- Tấn công trực diện: Tức là tấn công vào doanh nghiệp dẫn đầu thị trường một cách trực tiếp hoặc chính diện. Cách này có thể mang lại hiệu quả song đối thủ thách thức phải là doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh mạnh, bền bỉ và khi doanh nghiệp dẫn đầu kia có điểm yếu có thể lợi dụng. Để thực hiện chiến lược tấn công, các đơn vị kinh doanh thách thức thị trường cần phải tiến hành xác định rõ những đối thủ cạnh tranh cần tấn công và mục tiêu của chiến lược tấn công. Đây là chiến lược có tính rủi ro cao, nhưng là chiến lược có khả năng đạt hiệu quả cao nếu đối thủ chưa phục vụ tốt thị trường mục tiêu.

Để thành công trong việc tấn công một đối thủ mạnh, đơn vị thách thức cần có một số lợi thế cạnh tranh để chống đỡ các cuộc phản công của đối thủ như: lợi thế chi phí thấp, khả năng cung cấp sản phẩm có giá trị cao hơn so với giá cả. Mục tiêu của các cuộc tấn công có thể là giành thêm một thị phần nào đó.

Khi tấn công đơn vị dẫn đầu thị trường, đơn vị thách thức cần tìm cách hạn chế các phản ứng của đối thủ này để giữ được vị trí lâu dài

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

- Đi vòng qua đối thủ cạnh tranh: Doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường mà doanh nghiệp dẫn đầu bỏ ngõ nhưng đủ hiệu quả và có 1 sự tăng trưởng thỏa mãn và như vậy tránh đối đầu trực tiếp.

- Chuyên môn hoá sản phẩm hoặc thị trường. Đó là việc lựa chọn khách hàng đặc biệt để trở thành bạn hàng ưu tiên và quen thuộc của họ. Ví dụ, Médicale de France là người bảo hiểm của ngành y. Ngoài ra, người ta cũng có thể chuyên môn hoá dịch vụ, khả năng sản xuất vị trí sản xuất, hình thức cấp vốn, loại hình sản phẩm ... Ví dụ Doanh nghiệp Hewlett Packard đã phát triển chuyên môn hoá trong lĩnh vực máy tính khoa học cao cấp.

- Nhấn mạnh về chất lượng. Chiến lược phát triển sản phẩm hay dịch vụ có chất lượng cao, vượt xa sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh là một chiến lược rất hiệu quả. Ví dụ như trường hợp của Công ty Fauchon trong phân phối, của Louis Vuitton trong sản xuất túi xách và túi hành lý đã chứng minh được rằng hình ảnh chất lượng cao cho phép các doanh nghiệp qui mô nhỏ có khả năng vượt qua các đối thủ cạnh tranh mà khởi đầu mạnh hơn mình.

Tuy nhiên có một số sai lầm doanh nghiệp cần tránh là hành động quá chậm, làm chưa đúng mức, làm không trôi chảy, không đánh giá hết đối thủ cạnh tranh và không xác định được điểm dừng.

c- Chiến lược dành cho các doanh nghiệp theo sau

Những đơn vị kinh doanh chiếm vị trí thứ ba trong ngành thường không muốn đương đầu với các đối thủ dẫn đầu hay đối thủ thách thức vì họ không đủ các nguồn lực, sợ bị tổn thất, hao tốn nhiều chi phí, v.v... nên tìm cách né tránh bằng cách bám theo đối thủ dẫn đầu thị trường thông qua chiến lược mô phỏng.

Trong nhiều trường hợp, các đơn vị kinh doanh chiếm vị trí thách thức cũng không muốn tấn công các đối thủ dẫn đầu vì lý do tương tự và họ cũng chọn chiến lược này.

Các đơn vị kinh doanh bám theo sau thị trường có nhiều lợi thế, họ có thể học tập kinh nghiệm, sao chép hoặc cải tiến sản phẩm và các hoạt động marketing khác của các đơn vị kinh doanh dẫn đầu; đồng thời tiết kiệm nhiều loại chi phí mà doanh nghiệp dẫn đầu phải đầu tư như chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, chi phí phát triển thị trường. mở rộng kênh phân phối .v.v'.

Các doanh nghiệp theo sau thường không thách thức với các doanh nghiệp dẫn đầu trong thị trường mặc dù thị phần của họ nhỏ hơn so với các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường nhưng lợi nhuận của họ có thể ở mức tốt hoặc tốt hơn do tiêu tốn ít chi phí hơn.

Đối với các doanh nghiệp này thì mục tiêu thường là bảo vệ thị phần hiện có của

mình. Các doanh nghiệp này cần phải không ngừng phấn đấu giữ các khách hàng hiện có và tìm kiếm thị phần nhờ các khách hàng mới.

Chìa khoá để các doanh nghiệp đi sau thành công là chọn các khâu nào trong công tác marketing mang lại lợi nhuận mà không gây ra sự phản kháng cạnh tranh dữ dội.

d- Chiến lược dành cho các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường

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

Muốn đạt được hiệu quả trong việc phục vụ các đối tượng khách hàng ở thị trường này thông thường phải có một hình thức chuyên môn hoá như chuyên môn hoá theo đặc điểm khách hàng, địa lí, mặt hàng, chất lượng hàng hoá. Các doanh nghiệp thành công trong việc tìm kiếm chỗ đứng trên thị trường có xu hướng phân đoạn thị trường của họ một cách công phu, sử dụng nguồn vốn nghiên cứu một cách hiệu quả chọn mức tăng trưởng một cách kĩ càng, và sử dụng người tổng giám đốc điều hành giỏi có ảnh hưởng lớn.

- Khi đã chọn được nơi ẩn náu tốt các đơn vị kinh doanh cần phát triển các chiến lược marketing nổi bật nhằm xây dựng uy tín của mình trên phân khúc thị trường mục tiêu. thu hút lòng trung thành của khách hàng ngăn chặn các cuộc tấn công của các đối thủ cạnh tranh khác trong ngành.

3- Chiến lược đầu tư

Chiến lược cạnh tranh được xem là những cách thức chủ yếu doanh nghiệp dùng để cạnh tranh trong một ngành. Những chiến lược này bảo vệ doanh nghiệp trước áp lực cạnh tranh, giúp doanh nghiệp tồn tại trong giai đoạn cạnh tranh ác liệt, tạo ra các rào cản, chống xâm nhập từ bên ngoài. Tuy nhiên không phải doanh nghiệp nào cũng thành công trên tiến trình này vì có thể họ sẽ hoặc không thể tiếp tục phát triển năng lực phân biệt, hoặc mất đi lợi thế khác biệt hoá vào tay đối thủ, hoặc do thị trường thay đổi ...và cuối cùng là mất đi lợi thế cạnh tranh.

Do đó điều quan trọng không chỉ là chọn chiến lược cạnh tranh đúng mà còn phải có cả chiến lược đầu tư thích hợp nhằm duy trì và giữ vững lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược đầu tư được hiểu như là số lượng và chủng loại nguồn lực - nhân lực và tài lực - cần phải đầu tư nhằm tạo ra, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh. Song, như đã đề cập, vấn đề còn là duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh đó.

Khác biệt hoá được xem là chiến lược tốn kém nhất do doanh nghiệp phải đầu tư vào nhiều bộ phận, như nghiên cứu và phát triển, bán hàng và Marketing, nhằm xây dựng

năng lực phân biệt. Chiến lược chi phí thấp ít tốn kém hơn, một khi đã xây dựng xong nhà xưởng và máy móc thiết bị. Nó không đòi hỏi chi phí lớn về nghiên cứu và phát triển cũng như Marketing. Tập trung là chiến lược ít tốn kém nhất do cần ít nguồn lực hơn để phục vụ cho chỉ một phần khúc thị trường nào đó.

Khi chọn lựa chiến lược đầu tư, cần xem xét hai yếu tố quan trọng:

(1) Vị thế cạnh tranh của Doanh nghiệp

Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh được thể hiện thông qua thị phần và năng lực phân biệt riêng có của doanh nghiệp.

(2) Giai đoạn phát triển của ngành.

Mỗi giai đoạn phát triển của ngành chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau do vậy có ảnh hưởng khác nhau đến chiến lược đầu tư của doanh nghiệp nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh.

Các giai đoạn phát triển của ngành bao gồm

Phôi thai- tăng trưởng - cạnh tranh ác liệt- Trưởng thành - Suy thoái.

*Lựa chọn chiến lược đầu tư:

Ở giai đoạn mới hình thành còn phôi thai: Tất cả các doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh mạnh hay yếu đều chú trọng xây dựng năng lực cạnh tranh và chính sách phát triển thị trường cho riêng mình -> Chiến lược đầu tư thích hợp là chiến lược đầu tư xây dựng thị phần tạo lợi thế cạnh tranh

Tuy nhiên một vấn đề đặt ra là doanh nghiệp cần lượng vốn đầu tư lớn không chỉ để theo kịp với nhịp độ tăng trưởng của thị trường mà còn nhằm xây dựng năng lực cạnh tranh. Với sự hạn chế về vốn đầu tư doanh nghiệp có thể chọn hướng chuyên môn hoá, đầu tư tập trung vào phân khúc thị trường nào đó nhằm củng cố vị trí

Ở giai đoạn tăng trưởng: Chiến lược đầu tư thích hợp là chiến lược tăng trưởng với mục đích duy trì vị thế cạnh tranh trong điều kiện thị trường đang tăng trưởng nhanh, xuất hiện nhiều đối thủ mới. Bên cạnh việc giữ vững thị trường đã có, doanh nghiệp còn cố gắng mở rộng thị trường, nhằm tăng thị phần. Đây là giai đoạn doanh nghiệp cần "dò tìm" thế mạnh của mình, đưa ra chiến lược cạnh tranh thích hợp.

Ở giai đoạn cạnh tranh ác liệt: Mức cầu sẽ tăng chậm và cạnh tranh về giá cả hoặc tính năng sản phẩm trở nên quyết liệt. Các doanh nghiệp mạnh sẽ cố gắng đầu tư mạnh hơn nhằm thu hút, lôi kéo khách hàng từ các doanh nghiệp yếu hơn (3). Nói cách khác, mục tiêu là duy trì và tăng trưởng thị phần. Tùy theo chiến lược cạnh tranh, doanh nghiệp sẽ chọn hướng đầu tư thích hợp. Chẳng hạn, với chiến lược chi phí thấp, việc đầu tư nhằm giám sát, hạ

thấp chi phí là vấn đề sống còn - doanh nghiệp có thể tồn tại nếu chiến tranh giá cả xảy ra. Hoặc với doanh nghiệp mạnh có chiến lược khác biệt hoá trên diện rộng, đầu tư có thể hướng vào việc xây dựng năng lực Marketing, dịch vụ hậu mãi, hay đa dạng hoá sản phẩm. Doanh nghiệp khác biệt hoá ở vị thế yếu hơn sẽ giảm gánh nặng đầu tư bằng cách theo chiến lược tập trung, chuyên môn hoá ở một phân khúc thị trường hoặc một sản phẩm nào đó. Nếu quá yếu, công ty thoát khỏi ngành theo chiến lược "thu hoạch"

Đến giai đoạn trưởng thành, nhịp độ tăng trưởng đã chậm lại, trong ngành đã hình thành các nhóm chiến lược khác nhau. Chiến lược đầu tư giờ đây tùy thuộc vào mức độ cạnh tranh trong ngành và lợi thế cạnh tranh của Doanh nghiệp.

Trong môi trường cạnh tranh cao do thay đổi công nghệ hay do rào cản sự xâm nhập từ bên ngoài thấp, các doanh nghiệp cần tiếp tục đầu tư mạnh (2) nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh, bảo vệ vị thế cạnh tranh đã có. Nếu sự cạnh tranh không mạnh lắm, các doanh nghiệp có thể theo hướng "hường thụ" kết quả đầu tư ở giai đoạn trước: giảm tỷ lệ tái đầu tư, tăng phần lợi nhuận dành cho cổ đông (3). Chiến lược này có thể kéo dài khi sự cạnh tranh còn ổn định.

Ở giai đoạn suy thoái của ngành, mức cầu về sản phẩm đã giảm, doanh nghiệp có thể bị mất năng lực phân biệt do xuất hiện công nghệ mới hơn, hiệu quả hơn. Trước tình huống này, doanh nghiệp có thể sử dụng những chiến lược đầu tư khác nhau.

Đầu tiên, doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược tập trung vào một phân khúc thị trường nào đó hoặc chiến lược giảm thiểu đầu tư tài sản. Với chiến lược tập trung, doanh nghiệp cố gắng củng cố sản phẩm và thị trường làm cho vị thế cạnh tranh tốt hơn: Giới hạn lại vi phạm sản phẩm, sắp xếp lại hướng đầu tư nhằm đạt hiệu quả cao hơn. Điều đó cho phép doanh nghiệp tồn tại trong điều kiện ngành đang suy thoái.

Chiến lược giảm thiểu đầu tư đòi hỏi doanh nghiệp hạn chế, cắt giảm và rút bớt đầu tư chỉ còn ở mức tối thiểu. Với chiến lược tập trung, doanh nghiệp cố gắng củng cố vị thế cạnh tranh hầu có thể tồn tại lâu dài, trong khi chiến lược giảm thiểu đầu tư cho thấy doanh nghiệp muốn thoát khỏi ngành kinh doanh, một khi đã "thu hoạch" đầy đủ.

Ở tất cả các giai đoạn phát triển, doanh nghiệp ở vị thế cạnh tranh yếu có thể sử dụng chiến lược "thay đổi" nhằm mục đích củng cố, khôi phục lại vị thế cạnh tranh. Câu hỏi đặt ra là vị thế cạnh tranh sẽ được củng cố bằng phương thức nào, chi phí đầu tư là bao nhiêu ?

Nếu không thể thực hiện chiến lược "thay đổi" doanh nghiệp có thể nghĩ đến chiến lược "thu hồi vốn đầu tư" hoặc "từ bỏ". Với chiến lược thu hồi vốn đầu tư doanh nghiệp sẽ thanh toán từng phần tài sản hoặc bán lại toàn bộ doanh nghiệp. Về bản chất, có thể xem đây chính là chiến lược "thu hoạch" bởi lẽ doanh nghiệp cố gắng "thu lại" càng nhiều càng tốt, thực hiện càng sớm, phần "thu lại" càng nhiều.

4- Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh theo chu kỳ sống của sản phẩm

a- Giai đoạn giới thiệu sản phẩm

Các biện pháp chiến lược ở giai đoạn này căn cứ vào 4 yếu tố tiếp thị, trong đó 2 yếu tố định giá và chiêu thị thường dễ điều chỉnh hơn cả.

Biện pháp chiến lược	Định giá	Mức độ chiêu thị	Mục tiêu đạt được	Điều kiện thị trường
Chiến lược gặt hái nhanh	Cao	Mạnh	Lợi nhuận cao và thâm nhập	Ít cạnh tranh
Chiến lược gặt hái nhanh	Cao	Yếu	Lợi nhuận cao giảm phí	Qui mô thị trường nhỏ và ít cạnh tranh
Chiến lược thâm nhập nhanh	Thấp	Mạnh	Tăng doanh thu, tăng thị phần	Tiềm lực thị trường lớn và đang cạnh tranh
Chiến lược thâm nhập chậm	Thấp	Yếu	Tăng doanh thu, giảm phí	Tiềm lực thị trường lớn và ít cạnh tranh

b- Giai đoạn tăng trưởng/phát triển của sản phẩm

Mục tiêu chiến lược của giai đoạn này là phải làm cách nào đảm bảo nguồn lực để tăng trưởng cùng với thị trường. Nguồn lực được sử dụng tập trung vào các hoạt động marketing là chính. Trong giai đoạn này cũng cần kết hợp với các chiến lược R&D như đổi mới tiến trình (giảm phí sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm), và phát triển sản phẩm (cải tiến chất lượng hoặc đặc tính của sản phẩm hiện có) nhằm tăng trưởng sản phẩm vừa nhanh vừa mạnh.

c- Giai đoạn bão hoà/ chín muồi của sản phẩm

Đây có lẽ là giai đoạn kéo dài nhất trong chu kỳ sống của sản phẩm. Các nhà quản trị cần tìm ra các chiến lược phù hợp với các cơ hội khác nhau trên thị trường chứ không đơn giản là chỉ bảo vệ thị phần hiện có.

Có 3 phương án cần xem xét trong giai đoạn này:

- Tìm kiếm những khúc thị trường hoặc hốc thị trường trước đó chưa khai thác.
- Cải tiến chất lượng, mẫu mã và tạo ra tính năng mới của sản phẩm.

- Cải tiến hiệu quả sản xuất, hiệu quả tiếp thị và các khâu liên quan khác.

d- Giai đoạn suy thoái của sản phẩm

Có hai phương án chiến lược chính để đối phó với giai đoạn suy thoái sản phẩm:

- Cắt giảm chi phí, thu hẹp phạm vi hoạt động để chuẩn bị giải thể/ thanh lý sản phẩm.
- Phục hồi nguyên trạng bằng cách cải tiến sản phẩm hoặc tái chu kỳ hoá vòng đời sản phẩm (rất khó thực hiện).

6.2. Chiến lược cấp chức năng

Chiến lược chức năng là các chiến lược xác định cho từng lĩnh vực hoạt động cụ thể của doanh nghiệp. Trong hệ thống các chiến lược mà doanh nghiệp xây dựng, các chiến lược chức năng đóng vai trò là các chiến lược giải pháp để thực hiện các mục tiêu chiến lược tổng quát của doanh nghiệp. Chính vì vậy các chiến lược chức năng được hình thành trên cơ sở của chiến lược tổng quát, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và các kết quả cụ thể về phân tích và dự báo môi trường, đặc biệt là thị trường. Mỗi chiến lược chức năng vừa mang tính độc lập tương đối, giải quyết những giải pháp chiến lược tương đối trọn vẹn trong một lĩnh vực hoạt động chức năng cụ thể; mặt khác, các bộ phận chiến lược chức năng lại vừa phải có quan hệ chặt chẽ với nhau. Chỉ trên cơ sở phối hợp tốt nhất các chiến lược chức năng với nhau doanh nghiệp mới có thể khai thác tốt tiềm năng của mình vào đúng những thời điểm xuất hiện cơ hội hoặc cần giảm bớt hay xóa bỏ đe dọa xuất hiện. Đảm bảo sự phối hợp tốt nhất các lĩnh vực hoạt động luôn là vấn đề khó khăn nhất và cũng vì thế mới đòi hỏi các nhà quản trị hoạch định chiến lược phải tập trung giải quyết và xử lý ngay từ khâu hoạch định.

Trong mỗi thời kỳ chiến lược, để đảm bảo các điều kiện thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược, doanh nghiệp phải hoạch định nhiều chiến lược chức năng khác nhau như: Chiến lược Marketing; Chiến lược sản xuất; Chiến lược nghiên cứu và phát triển ; Chiến lược quản trị nguồn nhân lực; Chiến lược tài chính...

6.2.1- Chiến lược sản xuất/tác nghiệp

1- Các chiến lược sản xuất/ tác nghiệp dành cho những đơn vị kinh doanh quy mô nhỏ

- Những đơn vị kinh doanh cạnh tranh bằng chiến lược tập trung chi phí thấp thường chọn các chiến lược sản xuất/ tác nghiệp như:

- Chiến lược đầu tư ban đầu thấp: Theo chiến lược này, bộ phận sản xuất sẽ chọn vị trí đặt nhà máy, mua thiết bị, chọn nơi bán hàng có chi phí thấp để giảm thấp chi phí cố định.

- Chiến lược giữ chi phí hoạt động thường xuyên thấp. Để làm được việc này, bộ phận sản xuất cần ứng dụng công nghệ mới, chuyển nhà máy đến các nước có các chi phí như: tiền lương, nguyên liệu, dịch vụ... thấp để sản xuất nhằm tận dụng lợi thế chi phí thấp.

Thực hiện được hai chiến lược trên, các đơn vị kinh doanh quy mô nhỏ có thể đạt được chi phí sản xuất đơn vị sản phẩm hoặc dịch vụ thấp.

- Đối với những đơn vị kinh doanh quy mô nhỏ cạnh tranh bằng chiến lược tập trung tạo sự khác biệt, bộ phận sản xuất thường lựa chọn chiến lược cung cấp sản phẩm có độ tinh xảo và chất lượng vượt trội. Theo chiến lược này, chi phí thấp không phải là mối quan tâm hàng đầu như các đơn vị kinh doanh theo đuổi chiến lược chi phí thấp.

- Bộ phận sản xuất của những đơn vị kinh doanh quy mô nhỏ, cạnh tranh bằng chiến lược tập trung chi phí thấp hơn kết hợp với sự khác biệt hoá thì nhấn mạnh chiến lược giữ chi phí thấp tương đối, cùng với cải tiến chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ trong các quá trình hoạt động theo thời gian. Theo chiến lược này, các nhà quản trị sản xuất sẽ tận dụng lợi thế đường cong kinh nghiệm để tiết kiệm chi phí, đồng thời nghiên cứu để hiện đại hoá sản phẩm, ...

2. Các chiến lược quản trị sản xuất/ tác nghiệp dành cho các đơn vị kinh doanh có quy mô lớn

- Đối với những đơn vị kinh doanh thực hiện chiến lược dẫn đầu chi phí thấp, bộ phận sản xuất/ tác nghiệp sẽ theo đuổi các chiến lược giảm thấp chi phí sản xuất đơn vị sản phẩm như:

- Tận dụng lợi thế của việc sản xuất theo quy mô sản xuất lớn để giảm chi phí sản xuất đơn vị sản phẩm.

Khai thác tối đa kinh nghiệm trong các quá trình sản xuất/ tác nghiệp và quản lý sản xuất theo thời gian (trình độ chuyên môn và kỹ năng tay nghề của người lao động hoàn thiện theo kinh nghiệm tích lũy) nhằm giảm tiêu hao nguyên vật liệu, rút ngắn thời gian hoàn thành sản phẩm, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí đơn vị sản phẩm...

Để tận dụng được lợi thế “đường cong kinh nghiệm”, các nhà quản trị cần giữ ổn định công việc cho người lao động trong các quá trình, giúp họ có điều kiện tích lũy kinh nghiệm theo thời gian.

- Cải tiến hoặc đổi mới thiết bị, hợp lý hoá các công đoạn trong các quá trình hoạt động, tự động hoá các dây chuyền sản xuất tác nghiệp cần thực hiện chiến lược cung cấp các yếu tố đầu ra chất lượng vượt trội (so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành). Theo chiến lược này, bộ phận sản xuất/ tác nghiệp sẽ kết hợp với các bộ phận liên quan như: nghiên cứu và phát triển, marketing, mua hàng... thực hiện chiến lược định vị thị trường, làm nổi bật các lợi ích dành cho khách hàng của các yếu tố đầu ra. Chẳng hạn, thiết kế nhiều sản phẩm phù hợp với từng nhóm đối tượng khách hàng, chọn tiêu chuẩn chất lượng cao, tạo ra nhiều công dụng hơn trong một sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ đầy đủ hơn...

- Đối với những đơn vị kinh doanh theo đuổi chiến lược dẫn đầu chi phí thấp kết hợp với sự khác biệt hoá trên thị trường quy mô rộng, bộ phận sản xuất/ tác nghiệp sẽ sử dụng cả hai chiến lược giảm thấp chi phí và cung cấp các yếu tố đầu ra có chất lượng vượt trội cùng một lúc. Trong trường hợp này, bộ phận sản xuất vừa nỗ lực tận dụng đường cong kinh nghiệm để tiết kiệm chi phí, tiết kiệm thời gian, vừa nỗ lực tạo đặc trưng nổi bật cho các yếu tố đầu ra của đơn vị kinh doanh nhằm thu hút số đông khách hàng quan tâm đến sản phẩm chất lượng cao có giá cả thấp tương đối so với các đối thủ cạnh tranh. Để thực hiện được chiến lược này, bộ phận sản xuất / tác nghiệp và các bộ phận liên quan cần phải nỗ lực liên tục mới có thể thành công.

Ngày nay, bộ phận quản trị sản xuất/ tác nghiệp còn thực hiện chiến lược quản trị chất lượng toàn diện (TQM – Total Quality Management) nhằm giảm sản phẩm khuyết tật, giảm sản phẩm hỏng, tiết kiệm thời gian và chi phí... trong quá trình thực hiện các loại chiến lược của các đơn vị kinh doanh. Chiến lược này được sử dụng trong sản xuất các sản phẩm hữu hình cũng như trong quá trình cung cấp các dịch vụ hay sản phẩm vô hình.

W.Edwards Deming – nhà tư vấn nổi tiếng thế giới đã biện luận rằng cải tiến chất lượng sẽ chuyển đổi thời gian lãng phí của công nhân và máy móc thành các hoạt động hữu ích, tạo ra sản phẩm và dịch vụ tốt hơn. Trong một số công ty của Nhật, hoạt động quản trị đã được tiến hành từ cuối những năm 1940 nhằm cải tiến chất lượng và dẫn đến kết quả là cải tiến hiệu quả sản xuất. Trong thực tế, cải tiến chất lượng đối với bất cứ loại đơn vị kinh doanh nào cũng đều mang lại những kết quả rõ rệt. ở Mỹ, một cuộc nghiên cứu đối với hai mươi công ty bao gồm các đơn vị kinh doanh quy mô lớn lẫn quy mô nhỏ trong các ngành sản xuất và các ngành dịch vụ đã chứng minh hiệu quả của các chương trình quản trị chất lượng toàn diện như: cải tiến chất lượng làm gia tăng khả năng sinh lợi, gia tăng thị phần, giảm các phàn nàn của khách hàng và cải tiến khả năng đáp ứng các nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu. Mặc dù có sự khác nhau về hình thức cụ thể của mỗi chương trình quản trị chất lượng toàn diện giữa các đơn vị kinh doanh, nhưng các chương trình này đều có những đặc trưng chung như sau:

- Sự chú ý của các đơn vị kinh doanh đều tập trung vào những yêu cầu của khách hàng.
- Các nhà quản trị cấp cao nắm giữ vai trò quan trọng trong việc cải tiến chất lượng.
 - Tất cả nhân viên đều được huấn luyện, giao quyền và đều có mối quan hệ chặt chẽ đến những nỗ lực chung của tổ chức trong việc cải tiến chất lượng và giảm chi phí.
 - Các tiến trình được thực hiện thống nhất trong toàn bộ tổ chức nhằm thúc đẩy cải tiến liên tục.

6.2.2 -Chiến lược tài chính

Trong quá trình hoạt động, mỗi đơn vị kinh doanh đều mong muốn có các khoản thặng dư để thực hiện tái đầu tư, đảm bảo khả năng tồn tại lâu dài của doanh nghiệp trong tương lai. Tuy nhiên, để có thể thực hiện các chiến lược cạnh tranh, bên cạnh nguồn vốn tự có, mỗi đơn vị kinh doanh cần phải vay vốn từ các quỹ tín dụng mới có thể tiến hành được các hoạt động. Với nhiệm vụ này, bộ phận tài chính cần có các chiến lược phù hợp để hỗ trợ việc thực hiện các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh hữu hiệu.

- Đối với những đơn vị kinh doanh cạnh tranh bằng chiến lược tập trung chi phí thấp hoặc dẫn đầu chi phí thấp, bộ phận tài chính cần theo đuổi chiến lược giảm thấp các chi phí về tài chính để góp phần tạo lợi thế chi phí thấp trong cạnh tranh như:

- Nỗ lực tận dụng các nguồn vốn có sẵn từ các quỹ của đơn vị kinh doanh.

- Nếu cần phải vay vốn từ bên ngoài, bộ phận tài chính nghiên cứu thị trường vốn để có thể vay trong thời gian có lãi suất thấp tương đối.

- Đầu tư vốn tập trung vào các nhà máy, thiết bị, công nghệ nghiên cứu và phát triển ... có khả năng giảm chi phí ngày càng thấp hơn so với mức hiện tại.

- Tranh thủ các cơ hội mua thiết bị, nguyên vật liệu với giá rẻ từ những nhà cung cấp nước ngoài trong các tình huống như: các nhà cung cấp giảm giá vì khủng hoảng kinh tế, biến động của tỉ suất hối đoái giữa tiền tệ trong nước với tiền tệ nước ngoài có lợi cho các doanh nghiệp trong nước...

- Đối với những đơn vị kinh doanh cạnh tranh bằng chiến lược tập trung tạo sự khác biệt hay chiến lược tạo sự khác biệt trên thị trường quy mô nhỏ, bộ phận tài chính cần theo đuổi chiến lược tập trung vốn đầu tư để nâng cao chất lượng, cải tiến hoặc đổi mới sản phẩm, hướng các nỗ lực của hoạt động tài chính nhằm gia tăng các lợi ích của các yếu tố đầu ra hiện tại và tương lai, tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài trên thị trường. Khi có nhu cầu vốn cấp bách, bộ phận tài chính có thể vay vốn từ các quỹ tín dụng trên thị trường vốn, ngay cả thời điểm lãi suất tiền vay cao tương đối. Như vậy, khi các đơn vị kinh doanh quyết định thực hiện chiến lược duy trì và gia tăng chất lượng ở mức cao nhất chi phí chiếm vị trí thứ yếu trong các quyết định tài chính.

- Đối với những đơn vị kinh doanh cạnh tranh bằng các chiến lược tập trung chi phí thấp/ tạo sự khác biệt, bộ phận tài chính sử dụng kết hợp các chiến lược trên để vừa giảm thấp chi phí, vừa thúc đẩy nâng cao chất lượng các yếu tố đầu ra. Như vậy, để hỗ trợ đơn vị kinh doanh thực hiện các chiến lược kết hợp, chiến lược tài chính cần theo đuổi là giảm thấp chi phí vốn đầu tư và tập trung vốn để gia tăng tạo sự khác biệt các yếu tố đầu tư và tập trung vốn để gia tăng tạo sự khác biệt các yếu tố đầu ra cùng một lúc. Trong tình huống này, các nhà quản

trị tài chính phải xem xét cả hai ưu tiên chi phí thấp và nâng cao chất lượng trong các quyết định tài chính của mình.

6.2.3. Chiến lược nghiên cứu và phát triển

Chức năng nghiên cứu và phát triển (Research & Development – R&D) trong các đơn vị kinh doanh có hai nhiệm vụ cơ bản: R&D sản phẩm/ dịch vụ và R&D các tiến trình. Trong đó, R&D sản phẩm/ dịch vụ thể hiện những nỗ lực nhằm dẫn đầu công việc cải tiến hoặc đổi mới các yếu tố đầu ra của đơn vị kinh doanh so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành; còn R&D các tiến trình nhằm giảm chi phí các hoạt động và nâng cao hiệu quả các hoạt động trong các tiến trình đó. Trong các ngành kinh doanh có môi trường năng động, cả hai nội dung nghiên cứu và phát triển đều rất quan trọng.

- Đối với những đơn vị kinh doanh cạnh tranh bằng các chiến lược tập trung chi phí thấp và các chiến lược dẫn đầu chi phí thấp, chiến lược nghiên cứu và phát triển tập trung vào các tiến trình nhằm giảm chi phí của các tiến trình hoạt động. Những biện pháp tiêu biểu của R&D các tiến trình để giảm chi phí như: đổi mới tiến trình ra quyết định của nhà quản trị các cấp, tái thiết kế cơ cấu tổ chức phù hợp với những thay đổi của môi trường, cải tiến các chính sách kinh doanh, đổi mới phong cách lãnh đạo, cải tiến trong hoạt động quản trị các bộ phận chức năng đổi mới tiến trình phân phối hàng hoá...

- Đối với những đơn vị kinh doanh cạnh tranh bằng các chiến lược tập trung tạo sự khác biệt hoặc chiến lược tạo sự khác biệt trên thị trường quy mô rộng, chiến lược nghiên cứu & phát triển tập trung vào sản phẩm/ dịch vụ nhằm cải tiến hoặc đổi mới các yếu tố đầu ra của đơn vị kinh doanh. Những biện pháp tiêu biểu của R&D sản phẩm/ dịch vụ như: cải tiến chất lượng, thay đổi thành phần cấu tạo sản phẩm, đa dạng hoá mẫu mã sản phẩm, thay đổi kiểu dáng hàng hoá, tăng cường số lượng và chất lượng các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm, phát triển sản phẩm mới bằng các công nghệ hiện đại nhất,...

- Đối với những đơn vị kinh doanh cạnh tranh bằng các chiến lược tập trung chi phí thấp kết hợp với tạo sự khác biệt và các chiến lược dẫn đầu chi phí thấp kết hợp với tạo sự khác biệt, chiến lược nghiên cứu và phát triển tập trung vào cả hai nỗ lực: R&D sản phẩm/ dịch vụ và R&D các tiến trình nhằm giảm chi phí của các tiến trình hoạt động, đồng thời cải tiến hoặc đổi mới các yếu tố đầu ra.

Về cơ bản, những đơn vị kinh doanh có các bộ phận nghiên cứu và phát triển hữu hiệu sẽ giúp doanh nghiệp giảm được những rủi ro trong kinh doanh và gia tăng thêm khả năng cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, cả hai nỗ lực nghiên cứu và phát triển cũng liên quan đến những loại rủi ro khác như:

- Đổi mới tiến trình có thể quá phức tạp về công nghệ nên việc tổ chức thực hiện kém

hiệu quả, hoặc đơn vị kinh doanh không thể sử dụng được tất cả những công nghệ có liên quan. Chẳng hạn, bài học kinh nghiệm đắt giá từ cơ quan dịch vụ bưu điện của Mỹ trong việc sử dụng thiết bị phân loại thư từ công nghệ cao như sau: Sau một thời gian đưa thiết bị phân loại thư từ công nghệ cao vào sử dụng ở các bưu cục, bộ phận thanh tra phát hiện rằng, công suất sử dụng máy chỉ đạt được một phần ba so với mong muốn của việc cải tiến. Lý do là: 91% các bưu cục – những nơi được cho là đang xử lý thư bằng thiết bị mới vẫn đang xử lý theo cách truyền thống.

- Đổi mới sản phẩm/ dịch vụ cũng có những rủi ro. Chẳng hạn, nhiều công ty không nghiên cứu thị trường cẩn thận, khi đưa sản phẩm mới ra thị trường có thể bị khách hàng từ chối và phải huỷ bỏ sản phẩm.

Trong thực tế, hoạt động nghiên cứu và phát triển tiến hành khác nhau giữa các công ty và giữa các ngành trong nền kinh tế. Việc xác định chi phí nghiên cứu và phát triển tiến hành theo các phương pháp:

- Đầu tư càng nhiều chi phí càng tốt.

- Chi phí nghiên cứu tính theo phần trăm doanh số bán hàng. - Chi phí nghiên cứu bằng với đối thủ cạnh tranh.

- Dự toán hiệu quả của phương án đầu tư phát triển sản phẩm mới, sau đó xác định nhu cầu chi phí đầu tư nghiên cứu và phát triển.

Về tổ chức thực hiện nghiên cứu và phát triển, các công ty thường tiến hành theo hai hình thức cơ bản:

- Tự thực hiện nghiên cứu và phát triển từ trong nội bộ tổ chức.

- Thuê các tổ chức độc lập bên ngoài nghiên cứu và phát triển theo hợp đồng.

Tùy theo tình huống cụ thể, các đơn vị kinh doanh sẽ thực hiện việc nghiên cứu và phát triển theo hình thức này hay hình thức khác, hoặc sử dụng cả hai hình thức nhằm tận dụng điểm mạnh và hạn chế điểm yếu của mỗi hình thức. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên phạm vi toàn cầu, hầu hết các doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường đều thực hiện cả hai chiến lược nghiên cứu và phát triển (R&D các tiến trình và R&D sản phẩm/ dịch vụ); họ luôn muốn tạo ra cái mới liên tục, tiết kiệm các chi phí vượt trội đối thủ cạnh tranh nhằm thu hút khách hàng mục tiêu càng nhiều càng tốt. Quá trình này hầu như không có điểm dừng trong kỷ nguyên khoa học và kỹ thuật phát triển liên tục và nhanh chóng trên phạm vi toàn thế giới.

6.2.4. Chiến lược quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm những hoạt động chủ yếu như: xác định nhu cầu

nhân lực trong tương lai, tuyển mộ nhân viên, bố trí công việc cho nhân viên, thực hiện các chính sách đãi ngộ, đánh giá kết quả các hoạt động, phát triển các khả năng tiềm tàng của nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc thuận lợi,... Nói khác, mục đích của quản trị nguồn nhân lực là xây dựng một lực lượng lao động có đầy đủ khả năng, có cả “đức lẫn tài” nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu lâu dài của mình. Ngoài ra, quản trị nguồn nhân lực còn giúp cho doanh nghiệp phát triển và sử dụng có hiệu quả những khả năng tiềm tàng của tổ chức.

Ngày nay, muốn cạnh tranh thành công trên thị trường trong và ngoài nước, các đơn vị kinh doanh cần nỗ lực thực hiện chiến lược quản trị nguồn nhân lực một cách hữu hiệu. Đây là khâu then chốt, có khả năng giúp các doanh nghiệp tạo được lợi thế cạnh tranh (chi phí thấp và tạo sự khác biệt đối với các yếu tố đầu ra) trong quá trình phát triển. Nhu cầu thực hiện các chiến lược quản trị nguồn nhân lực rất quan trọng khi các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước những thách thức của tiến trình hội nhập kinh tế khu vực trong thời gian sắp tới và hội nhập kinh tế toàn cầu trong tương lai.

Tất cả các đơn vị kinh doanh có chiến lược cạnh tranh khác nhau đều có thể sử dụng những chiến lược quản trị nguồn nhân lực sau đây nhằm đạt được các mục tiêu mong muốn:

- Chiến lược “săn đầu người”. Đây là chiến lược thu hút lao động giỏi trước các đối thủ cạnh tranh khi người lao động đang trong quá trình học tập, hay thu hút lực lượng lao động giỏi đang bị các tổ chức khác lãng phí, kể cả các đơn vị cạnh tranh. Trong đó, bộ phận quản trị nguồn nhân lực dựa vào dự báo quy mô nhu cầu nhân lực tương lai của các bộ phận trong tổ chức để tiến hành tuyển mộ trước học sinh, sinh viên của các trường đào tạo nghề các cấp (đại học, cao đẳng, trung cấp) thông qua những hình thức như: cấp học bổng cho học sinh – sinh viên giỏi, cấp kinh phí và hỗ trợ các phương tiện cần thiết để sinh viên các trường nghiên cứu những đề tài khoa học – kỹ thuật phù hợp nhu cầu phát triển các doanh nghiệp ở các thị trường trong và ngoài nước, tổ chức cuộc thi phát triển các dự án kinh tế – kỹ thuật phù hợp với định hướng phát triển đơn vị kinh doanh lâu dài để tìm kiếm nhân tài...

- Bố trí công việc phù hợp với khả năng chuyên môn và đặc điểm cá nhân của nhân viên mang tính ổn định tương đối. Mục tiêu của chiến lược này nhằm khai thác tối đa khả năng sáng tạo của từng người lao động, tận dụng những kinh nghiệm tích lũy, giúp đơn vị kinh doanh phát triển các lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả trong các quá trình hoạt động...

- Phát triển các điều kiện thuận lợi để nhân viên làm việc có hiệu quả nhất. Những điều kiện tiêu biểu như:

- Mọi quan tâm và sự giúp đỡ tận tình của cấp trên dưới cho cấp dưới.
- Doanh nghiệp sẵn sàng hỗ trợ vật chất và tinh thần cho nhân viên khi cần thiết.
- Hình thành các tổ nhóm phù hợp với nhu cầu hợp tác giữa các thành viên trong từng bộ phận chức năng, giữa bộ phận này với bộ phận khác trong tổ chức, giữa các khâu công việc, giữa bên trong với bên ngoài tổ chức...
- Thời gian làm việc phù hợp với loại công việc chuyên môn phù hợp với truyền thống của mỗi khu vực địa lý.
- Tạo cơ hội để mọi người có thể phát huy sáng kiến và những khả năng tiềm tàng của mình.
- Có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng trong tổ chức để công việc tiến triển nhanh chóng.
- Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện và thoải mái...

Khi hình thành các điều kiện để nhân viên làm việc có hiệu quả, nhà quản trị các cấp – nhất là cấp cao cần ngăn chặn hiện tượng kỳ thị hay phân biệt người lao động theo các đặc điểm như: dân tộc, chủng tộc, tôn giáo hay địa phương. Chẳng hạn, trong nhiều tổ chức của nước ta, tính địa phương tác động đến việc sử dụng con người. Điều này làm cho nội bộ mất đoàn kết, khó xây dựng bầu không khí làm việc thoải mái và thân thiện, mọi người không hiểu biết nhau, người lao động không yên tâm làm việc...

● Hình thành hệ thống các đòn bẩy tốt nhất nhằm thu hút, khai thác, duy trì và phát triển một lực lượng lao động giỏi lâu dài cho tổ chức. Những đòn bẩy quan trọng mà các doanh nghiệp cần phát triển như:

- Trả lương thoả đáng theo vị trí chức danh công việc và kết quả lao động cụ thể:
- Khen thưởng kịp thời và xứng đáng với thành tích đạt được.
- Để bạt hay thăng tiến nhân viên dựa vào khả năng hoàn thành công việc.
- Khuyến khích nhân viên tự học tập để nâng cao khả năng nhận thức theo thời gian.
- Huấn luyện và tái huấn luyện thường xuyên để người lao động luôn thích nghi với công việc.
- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá nhân viên ở từng vị trí thống nhất và rõ ràng để đảm bảo sự công bằng.
- Thoả mãn các lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động thông qua các chính sách bảo hiểm và chính sách xã hội, chăm sóc nhân viên và gia đình một cách chu đáo để kích thích lòng trung thành với tổ quốc...

6.2.5 Chiến lược Quản trị hệ thống thông tin

Ngày nay, thông tin môi trường có giá trị được xem là một trong những nguồn lực rất quan trọng giúp cho nhà quản trị ra quyết định hữu hiệu, giúp đơn vị kinh doanh phát triển lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Để thu thập được thông tin, các đơn vị kinh doanh cần hình thành hệ thống thông tin; hệ thống này bao gồm một mạng lưới (con người và phương tiện) ở bên trong và bên ngoài tổ chức, có nhiệm vụ xác định nhu cầu thông tin cần thiết, tiến hành thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp kịp thời cho các nhà quản trị thuộc bộ phận chức năng.

Một hệ thống thông tin được thiết kế rõ ràng sẽ mang lại cho tất cả các bộ phận chức năng của đơn vị kinh doanh những lợi ích cụ thể. Chẳng hạn, hệ thống hỗ trợ việc ra quyết định trên máy vi tính có thể giúp các bộ phận chức năng đánh giá cả loại thông tin cần thiết, tăng cường khả năng hợp tác trong nội bộ tổ chức thông qua việc liên lạc bằng phương tiện điện tử giữa các bộ phận chức năng với nhau một cách nhanh chóng. Ngoài ra, hệ thống thông tin hữu hiệu có thể giúp đơn vị kinh doanh cắt giảm chi phí trong nội bộ (cần thiết cho các đơn vị theo đuổi chiến lược dẫn đầu chi phí thấp hay tập trung chi phí thấp và các chiến lược kết hợp), đồng thời thúc đẩy việc tạo sự khác biệt, nâng cao chất lượng nhằm thích nghi với nhu cầu và mong muốn của thị trường nhanh hơn (quyết định sự thành công của các đơn vị kinh doanh theo đuổi chiến lược tạo sự khác biệt hay tập trung tạo sự khác biệt và các chiến lược kết hợp). Nhiều nhà quản trị có kinh nghiệm cho rằng: “Dẫn đầu trong quản lý thông tin sẽ tạo lợi thế dẫn đầu thị trường ngành hàng”.

Trong bối cảnh môi trường thay đổi liên tục, công nghệ ra đời nhanh chóng, cạnh tranh ngày càng phức tạp,... quản lý hệ thống thông tin là nhu cầu bức thiết đối với tất cả các đơn vị kinh doanh thuộc các ngành trong nền kinh tế của các quốc gia trên thế giới. ở Việt Nam, trong một thời gian dài, phần lớn các đơn vị kinh doanh chưa có hệ thống thông tin, chưa quản lý được thông tin môi trường đầy đủ; vì vậy, khả năng cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước của nhiều doanh nghiệp nước ta còn hạn chế. Lợi dụng việc thiếu thông tin môi trường của nhiều doanh nghiệp Việt Nam, một số đối thủ cạnh tranh hoặc các cá nhân đã chiếm đoạt những quyền lợi trong kinh doanh như: bản quyền, nhãn quyền...ở thị trường nước ngoài. Quản lý hệ thống thông tin cần thiết đối với mọi tổ chức kinh doanh; ở nước ta, vấn đề này càng trở nên bức thiết hơn, đây là nền tảng quan trọng của mọi quyết định quản trị, tác động đến khả năng thành công hay thất bại trên thị trường.

Để có thể quản lý hệ thống thông tin có hiệu quả, các nhà quản trị có thể sử dụng các chiến lược sau đây (phù hợp với tất cả các đơn vị kinh doanh theo đuổi các loại chiến lược cạnh tranh).

- Phát triển hệ thống thông tin bao phủ tất cả các thị trường theo khu vực địa lý. Mỗi khu vực địa lý, mỗi quốc gia có môi trường kinh doanh khác nhau; vì vậy, để có thông tin đầy

đủ và kịp thời, mạng lưới thông tin cần được phát triển ở tất cả các khu vực thị trường – nơi mà đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp có quan hệ mua và bán. Mạng lưới này bao gồm các thành viên trong nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp, được chuyên môn hoá theo quốc gia hoặc khu vực... để có khả năng hiểu rõ các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị kinh doanh một cách cụ thể. Ví dụ: khi tham gia cạnh tranh trên thị trường nội địa, thị trường Nga, thị trường Nhật, thị trường Mỹ, thị trường các nước khối EU,... các đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp nước ta cần phát triển các hệ thống thông tin thị trường nội địa, hệ thống thông tin thị trường Nga, hệ thống thông tin thị trường Nhật, ... Mỗi hệ thống thông tin sẽ chịu trách nhiệm quản lý các yếu tố môi trường kinh doanh ở mỗi nơi, giúp đơn vị kinh doanh hiểu rõ các yếu tố tác động và có các phản ứng chiến lược kịp thời.

- Đa dạng hoá hệ thống phân tích dữ liệu thông tin môi trường. Theo chiến lược này, các nhà quản trị có thể sử dụng nhiều phương tiện để phân tích các thông tin thu thập nhằm đánh giá chính xác các diễn biến của môi trường bên trong và bên ngoài ở tất cả các khu vực thị trường. Tùy theo loại thông tin, hệ thống phân tích bao gồm: máy vi tính, các nhà chuyên môn trong nội bộ tổ chức, các nhà tư vấn bên ngoài... Trong quá trình phân tích thông tin, căn cứ vào tính phức tạp và quy mô dữ liệu thu thập về từng yếu tố của môi trường, hệ thống phân tích có thể được phân công chuyên môn hoá trong phân tích như: chuyên môn hoá phân tích các đối thủ cạnh tranh, chuyên môn hoá phân tích các văn bản pháp lý và các chính sách của chính phủ... Do tầm quan trọng của việc chuyên môn hoá trong phân tích các yếu tố môi trường, nhiều công ty của các nước phát triển còn hình thành các chức danh như: Giám đốc phân tích cạnh tranh, giám đốc phân tích khách hàng,... nhằm quản lý hữu hiệu hệ thống thông tin môi trường kinh doanh trong và ngoài nước.

- Khai thác tối đa những thông tin có giá trị thu thập được trong từng kỳ. Khi hình thành hệ thống thông tin, các đơn vị kinh doanh tiêu tốn nhiều chi phí để thực hiện từng khâu công việc. Vì vậy, các nhà quản trị cần phải khai thác tối đa những thông tin có giá trị đã thu thập bằng cách ra các quyết định phản ứng có hiệu quả đối với những diễn biến của môi trường. Có như vậy, đơn vị kinh doanh sẽ tranh thủ được các cơ hội hấp dẫn, tận dụng được các điểm mạnh trong nội bộ nhằm tạo lợi thế cạnh tranh; đồng thời, tránh được các nguy cơ hay giảm điểm yếu kịp thời để giảm thiệt hại cho tổ chức. Chẳng hạn, quyết định ứng dụng công nghệ mới kịp thời để nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, tái thiết kế cơ cấu tổ chức để nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm chi phí, có biện pháp tận dụng các nguồn vốn hiệu tại để giảm chi phí trả lại lãi viên vay và tăng khả năng hoàn vốn đầu tư hay tăng nhanh vòng quay vốn lưu động, điều chỉnh các chính sách đãi ngộ người lao động để thu hút và giữ được lao động giỏi...

6.2.6. Chiến lược marketing

Ngày nay, trước những áp lực về bảo vệ môi trường sống và sức khoẻ lâu dài cho con người, nhiều công ty hàng đầu của thế giới đã bắt đầu thực hiện marketing theo quan điểm marketing – xã hội. Quan điểm này vừa thích ghi với xu hướng thời đại, vừa là tiền đề quan trọng giúp cho các doanh nghiệp tạo được lợi thế cạnh tranh trong việc hình thành và thực hiện các chiến lược marketing trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. ở Việt Nam, nhiều doanh nghiệp trong nước chưa hình thành triết lý kinh doanh cũng như triết lý marketing. Vấn đề này ảnh hưởng mạnh đến giá trị và mức độ thành công của các chiến lược marketing trong các doanh nghiệp nước ta.

Trong thực tế, chiến lược marketing cấp bộ phận chức năng có tầm quan trọng trong việc quản lý chu kỳ đời sống sản phẩm. Tùy theo chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, chiến lược marketing bao gồm:

- Định vị thị trường để khách hàng phân biệt rõ nhãn hiệu hàng hoá của công ty so với các nhãn hiệu cạnh tranh.

- Nếu chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tập trung chi phí thấp hay dẫn đầu chi phí thấp, chiến lược định vị thị trường của doanh nghiệp là giá cả sản phẩm/ dịch vụ thấp so với các nhãn hiệu cạnh tranh trên thị trường mục tiêu.

- Nếu chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tập trung tạo sự khác biệt hay tạo sự khác biệt, chiến lược định vị thị trường của doanh nghiệp là sản phẩm/dịch vụ có đặc trưng nổi bật so với đối thủ cạnh tranh. Trong trường hợp này, giá cả sản phẩm/dịch vụ chiếm vị trí thứ hai so với đặc trưng sản phẩm/dịch vụ,

- Nếu chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tập trung chi phí thấp kết hợp với tập trung tạo sự khác biệt, hoặc chiến lược dẫn đầu chi phí thấp kết hợp với tạo sự khác biệt, chiến lược định vị thị trường của doanh nghiệp là sản phẩm/ dịch vụ có đặc trưng nổi bật kết hợp giá thấp tương đối.

- Phát triển thị phần trên thị trường mới.

Đây là chiến lược vận dụng ở giai đoạn giới thiệu sản phẩm/ dịch vụ trong chu kỳ đời sống sản phẩm.

- Nếu chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tập trung chi phí thấp hay dẫn đầu chi phí thấp để có được thị phần trên thị trường mục tiêu, phát triển thị phần trên thị trường mới sẽ thực hiện trên các kênh phân phối gián tiếp qua mạng lưới bán hàng tự phục vụ hoặc phục vụ có giới hạn và tiến hành xúc tiến bán hàng (quảng cáo, khuyến mãi, truyền thông và chào hàng) trên các phương tiện có chi phí thấp. Đây là cơ sở giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm chi phí để phát triển thị phần sản phẩm/ dịch vụ với giá thấp trong giai đoạn đầu của chu kỳ đời

sống sản phẩm.

- Nếu chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tập trung tạo sự khác biệt hay tạo sự khác biệt các yếu tố đầu ra, phát triển thị phần trên thị trường mới sẽ được thực hiện trên những kênh phân phối và mạng lưới bán hàng phù hợp mong muốn của khách hàng mục tiêu, đồng thời nỗ lực tối đa các khả năng xúc tiến bán hàng để có được thị phần. Trong trường hợp này, các nhà quản trị đầu tư chi phí để phục vụ tối đa các nhu cầu và mong muốn của khách hàng trong quá trình phân phối và xúc tiến bán hàng nhằm có được thị phần trên thị trường mới.

- **Củng cố và gia tăng thị phần trên thị trường hiện tại**

Đây là những chiến lược vận dụng trong giai đoạn phát triển của chu kỳ đời sống sản phẩm. Để có thể thực hiện chiến lược này, các nhà quản trị sẽ điều chỉnh và/ hoặc bổ sung các chiến lược marketing thích ghi với chiến lược cấp đơn vị kinh doanh. Những chiến lược điều chỉnh hoặc bổ sung tiêu biểu mà bộ phận marketing cần thực hiện như:

- Cải tiến sản phẩm/ dịch vụ để luôn có điểm mới so với sản phẩm gốc.
- Điều chỉnh giá cả so với giá ban đầu (tận dụng lợi thế chi phí thấp).
- Mở rộng mạng lưới bán hàng.
- Đa dạng hoá kênh phân phối.
- Điều chỉnh các chiến lược quảng cáo và khuyến mãi.
- Phát triển các chiến lược truyền thông để làm cho khách hàng tin tưởng sản phẩm / dịch vụ của doanh nghiệp.
- Phát triển các chiến lược bán hàng...

Bảo vệ thị phần

Khi đã chiếm được thị phần lớn trên thị trường hay doanh số ở trên đỉnh cao của chu kỳ đời sống sản phẩm, các nhà quản trị marketing cần thực hiện các chiến lược bảo vệ thị phần hiện có thông qua các giải pháp như:

- Nâng cao chất lượng sản phẩm/ dịch vụ, cải tiến mẫu mã, đa dạng hoá mặt hàng và nhãn hiệu, phát triển công dụng mới của sản phẩm...

- Điều chỉnh giá cả.

- Điều chỉnh kênh phân phối (loại bỏ bớt kênh phân phối có hiệu quả kém, lựa chọn những kênh phân phối hữu hiệu).

- Củng cố mạng lưới bán hàng (duy trì mạng lưới si, lẻ hoạt động có hiệu quả nhằm tiết kiệm chi phí).

- Điều chỉnh các chiến lược quảng cáo và khuyến mãi (thích nghi với mục tiêu của giai đoạn chín muồi trong chu kỳ đời sống sản phẩm).

- Củng cố và nâng cao vai trò của lực lượng bán hàng.

● Thu hẹp thị phần.

Khi sản phẩm rơi vào giai đoạn suy thoái ở thị trường hiện tại, các nhà quản trị marketing cần thực hiện chiến lược thu hẹp thị phần thông qua các chiến lược suy giảm thích hợp (chính đốn, thu hồi vốn đầu tư, thu hoạch, giải thể).

● Lập lại chu kỳ đời sống sản phẩm

Trong thực tế, một sản phẩm rơi vào giai đoạn suy thoái ở thị trường này nhưng vẫn còn được chấp nhận ở thị trường khác. Vì vậy, các nhà quản trị marketing có thể thực hiện chiến lược lập lại chu kỳ đời sống sản phẩm bằng cách nỗ lực tìm kiếm thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm hiện tại nhằm tận dụng lợi thế cạnh tranh tiềm tàng của doanh nghiệp. Chiến lược này thường được các công ty của các quốc gia phát triển sử dụng để khai thác triệt để những sản phẩm lạc hậu về công nghệ hoặc những sản phẩm gặp nguy cơ hiểm nghèo, trong môi trường kinh doanh (tác động của pháp luật, chính sách của chính phủ quốc gia và quốc tế đối với các sản phẩm gây ô nhiễm môi trường sống, ảnh hưởng đến sức khỏe lâu dài của con người...).

CHƯƠNG 7: LỰA CHỌN VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

7.1. Lựa chọn chiến lược

7.1.1. Kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp

a) Ma trận EFE

Các chiến lược gia thường sử dụng Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài để tóm tắt và đánh giá về tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh đến doanh nghiệp. Quá trình tiến hành một ma trận EFE gồm 5 bước:

1. Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp.

2. Xác định tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tổng các mức phân loại này bằng 1,0.

3. Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với các yếu tố đó như thế nào, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là ít phản ứng.

4. Nhân tầm quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

5. Cộng dồn số điểm quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của mỗi doanh nghiệp.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài DN (quốc tế, quốc gia, ngành)	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = DN ít phản ứng 2 = DN phản ứng trung bình 3 = DN phản ứng trên trung bình 4 = DN phản ứng tốt	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = X

Tổng số điểm quan trọng cao nhất mà Doanh nghiệp có thể có là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy Doanh

ngành đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường. Nói cách khác, các chiến lược của doanh nghiệp tận dụng có hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hóa mối đe dọa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của các mối đe dọa bên ngoài. Tổng số điểm là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà doanh nghiệp đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các cơ hội từ bên ngoài.

b) Ma trận IFE

Các nhà xây dựng chiến lược thường sử dụng Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE) để tóm tắt những phân tích, đánh giá các mặt mạnh, mặt yếu của các yếu tố chi phối hoạt động bên trong của doanh nghiệp. Tiến trình phát triển một ma trận IFE cũng tương tự như ma trận EFE chỉ khác ở bước 3: ta cho điểm phân loại là 1 nếu đó là điểm yếu lớn nhất, 2 nếu đó là điểm yếu nhỏ nhất, 3 nếu đó là điểm mạnh nhỏ nhất và 4 nếu đó là điểm mạnh lớn nhất.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

Các yếu tố thuộc MTKD nội bộ DN	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên trong DN	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = Điểm yếu quan trọng nhất 2 = Điểm yếu 3 = Điểm mạnh 4 = Điểm mạnh quan trọng nhất	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = Y

Không kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại thấp nhất là 1,0 cho đến cao nhất là 4,0 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

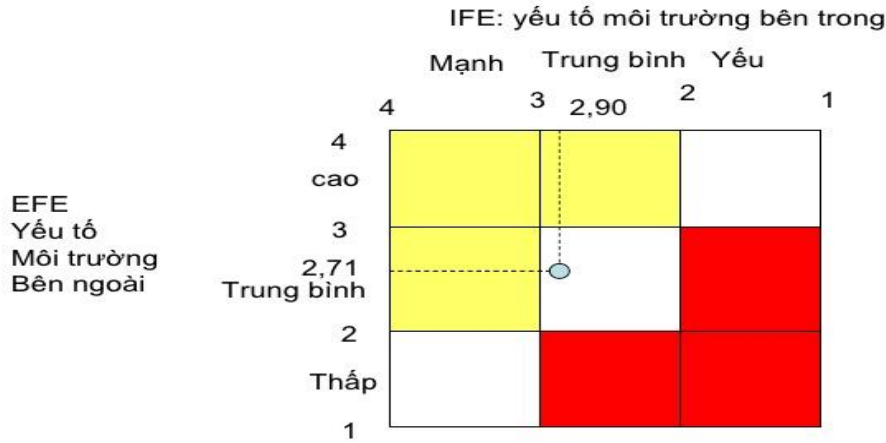
c) Ma trận IE

Tổng hợp ma trận EFE và IFE hình thành ma trận IE, để xác định và đánh giá đúng vị thế chiến lược của doanh nghiệp. Tương ứng với vị thế của doanh nghiệp là sẽ có những định hướng chiến lược phù hợp, tương tự như ở ma trận MC. Kinsey. Nếu vị thế chiến lược của doanh nghiệp nằm ở 3 ô vùng màu xanh là vùng tăng trưởng nhanh, nếu vị thế doanh nghiệp nằm ở ba ô màu vàng là vùng nên tăng trưởng chọn lọc hoặc dùng chiến lược ổn định. Còn nếu vị thế của

doanh nghiệp nằm ở vùng ba ô màu đỏ, thì tốt nhất là định hướng thu hoạch và rút lui dần, thậm chí tìm cách tháo chạy để bảo toàn lực lượng.

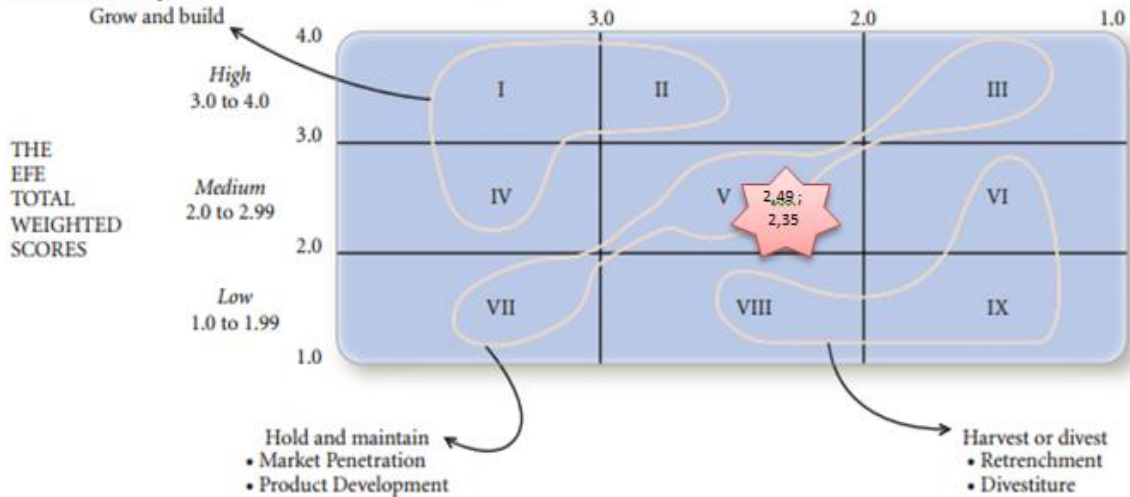
Ma trận I-E ma trận bên trong – bên ngoài

Ma trận các yếu tố bên trong – bên ngoài IE



The Internal-External (IE) Matrix

- Backward, Forward, or Horizontal Integration
- Market Penetration
- Market Development
- Product Development



IFE	2,49
EFE	2,35

d) Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Thiết lập ma trận này nhằm đưa ra những đánh giá so sánh công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh

tranh của công ty trong ngành. Qua đó nó cho nhà Quản trị nhìn nhận được những điểm mạnh và điểm yếu của công ty với đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh cho công ty và những điểm yếu cần được khắc phục. Để xây dựng một ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện qua 5 bước:

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

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (Rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0

Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của công ty với yếu tố, trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu.

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

Bước 5: Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận.

Đánh giá: So sánh tổng số điểm của công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty. Ma trận hình ảnh cạnh tranh được xây dựng tương tự như xây dựng ma trận IE.

e) Ma trận SWOT

Sau khi phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô và môi trường ngành kinh doanh, doanh nghiệp thường xác định rõ những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, những điểm mạnh và điểm yếu từ trong nội bộ doanh nghiệp để làm căn cứ cân nhắc và xây dựng các định hướng và phương án chiến lược. Kỹ thuật thường được sử dụng rộng rãi là kỹ thuật phân tích thế mạnh – điểm yếu – cơ hội và nguy cơ (ma trận SWOT).

Phân tích SWOT cung cấp những thông tin hữu ích cho việc kết nối các nguồn lực và khả năng của công ty với môi trường cạnh tranh mà công ty đó hoạt động. Đây là công cụ trong việc hình thành và lựa chọn chiến lược. SWOT (còn gọi là ma trận SWOT) là phương pháp phân tích các điểm Mạnh, Yếu, Cơ hội và Thách thức (rủi ro).

SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một doanh nghiệp hay của một đề án kinh doanh. SWOT phù hợp với làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng trong việc lập kế hoạch KD, xây dựng CL, đánh giá đối thủ cạnh tranh, tiếp thị, phát triển sản phẩm và dịch vụ.

Phân tích SWOT là việc đánh giá các dữ liệu được tổ chức kiểu SWOT theo một thứ tự logic, để hiểu được, trình bày được, thảo luận được, và ra áp dụng được. Bốn chiều đánh giá của SWOT là mở rộng của hai chiều "điểm mạnh" và "điểm yếu". Phân tích SWOT có thể sử dụng được cho mọi kiểu ra quyết định và khuôn mẫu SWOT cho phép tư duy một cách tích cực, vượt ra khỏi khuôn khổ thói quen hay bản năng. Đây là phương pháp rất đơn giản, dễ áp dụng và có thể sử dụng vào nhiều lĩnh vực hoạt động trong doanh nghiệp.

Ma trận SWOT được sử dụng để hình thành các phương án chiến lược theo các bước sau:

Bước 1: Tổng hợp kết quả phân tích môi trường kinh doanh – Cơ hội và thách thức (sử dụng ma trận EFE)

Bước 2: Tổng hợp kết quả phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp – Thế mạnh và điểm yếu.

Bước 3: Tổng hợp kết quả và hình thành ma trận SWOT – Thế mạnh và điểm yếu – Cơ hội – Thách thức theo bảng như sau:

Ma trận SWOT

Môi trường KDNB Môi trường KDBN	Các điểm mạnh (S) Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ doanh nghiệp	Các điểm yếu (W) Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ DN
Các cơ hội Liệt kê những cơ hội quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài DN	Các kết hợp chiến lược SO Tận dụng thế mạnh của DN để khai thác các cơ hội trong môi trường kinh doanh bên ngoài	Các kết hợp chiến lược WO Tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong doanh nghiệp
Các thách thức (nguy cơ) Liệt kê những thách thức quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài	Các kết hợp chiến lược ST Tận dụng điểm mạnh bên trong DN nhằm giảm bớt tác động của các nguy cơ bên ngoài	Các kết hợp chiến lược WT Là những kết hợp chiến lược mang tính phòng thủ, cố gắng khắc phục điểm yếu và giảm tác động (hoặc tránh) nguy cơ bên ngoài

Nhóm phương án chiến lược được hình thành:

Chiến lược S-O nhằm sử dụng điểm mạnh của DN để tận dụng những cơ hội bên ngoài: Sử dụng các chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược hội nhập.

Chiến lược W-O nhằm khắc phục các điểm yếu để tận dụng các cơ hội từ bên ngoài: Sử dụng các chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược hội nhập.

Chiến lược S-T sử dụng điểm mạnh của DN để đối phó những nguy cơ từ bên ngoài: Sử dụng các chiến lược đa dạng hóa, chiến lược hội nhập.

Chiến lược W –T nhằm khắc phục các điểm yếu để làm giảm nguy cơ từ bên ngoài: Sử dụng các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm, chiến lược cắt giảm chi phí, chiến lược thu hồi vốn đầu tư.

f) Ma trận phân tích danh mục vốn đầu tư (BCG)

Ma trận BCG có thể giúp cho các nhà quản trị nhận biết được các yêu cầu về dòng tiền cũng như sự vận động của các dòng tiền gắn với các đơn vị kinh doanh chiến lược khác nhau. Phương pháp xây dựng ma trận BCG gồm các bước cụ thể sau:

Bước 1: xây dựng ma trận

Ở hình thức đơn giản nhất một chiều mô tả thị phần và chiều kia của ma trận mô tả tỷ lệ tăng trưởng của thị trường. Với tiêu thức thị phần, căn cứ vào thực tế từng thị trường ở thời kỳ kinh doanh chiến lược cụ thể mà xác định ranh giới giữa hai mức là cao và thấp. Chẳng hạn lấy thị phần bằng 15% phân định ranh giới giữa cao và thấp. Nếu thị phần của đơn vị kinh doanh chiến lược ở khoảng 0 - dưới 1 thì được coi là thấp, nếu ở khoảng 1- 2 thì được coi là cao.

Ở chiều kia, ranh giới giữa tỷ lệ cao hay thấp phụ thuộc vào quan điểm của người đánh giá và tăng trưởng của một thị trường cụ thể. Ví dụ tỷ lệ tăng trưởng 10% được coi là ranh giới phân định giữa mức cao và thấp. Nếu tỷ lệ tăng trưởng đạt mức >10% được đánh giá là cao, nếu tỷ lệ tăng trưởng <10% được đánh giá là thấp.

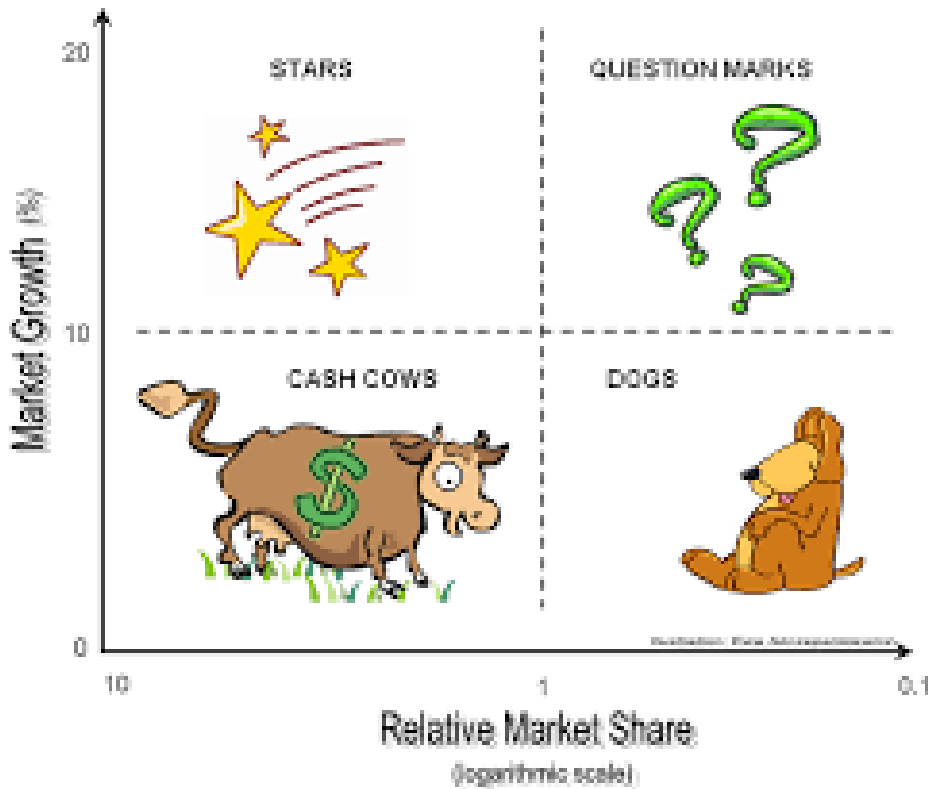
Như thế ma trận BCG được chia làm 4 ô. Mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược có thể có vị trí cụ thể ở một trong 4 ô của ma trận.

Bước 2: Lựa chọn và xác định vị trí các đơn vị kinh doanh chiến lược.

Xác định vị trí của từng đơn vị kinh doanh chiến lược trên thị trường cụ thể dựa trên hai tiêu thức cụ thể:

- Thị phần tương đối của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược
- Tỷ lệ tăng trưởng của thị trường

Tỷ lệ tăng trưởng trong một thời kì của một ngành kinh doanh sẽ là một con số cụ thể xác định. Căn cứ vào số liệu cụ thể của từng đơn vị kinh doanh chiến lược (thị phần) và số liệu cụ thể về tỷ lệ tăng trưởng thị trường (ngành kinh doanh gắn với đơn vị kinh doanh chiến lược) mà xác định vị trí cụ thể của từng đơn vị kinh doanh chiến lược trên ma trận. Mỗi vị trí ở mỗi ô cụ thể chỉ rõ các triển vọng tương đối của từng đơn vị kinh doanh chiến lược.



Để mô tả vị thế cụ thể có thể quy ước mỗi vòng tròn trên ma trận mô tả doanh thu một đơn vị kinh doanh chiến lược, tâm của vòng tròn tương ứng với vị trí và độ lớn của vòng tròn tương ứng với tổng doanh thu của đơn vị kinh doanh chiến lược đó.

Vị trí cụ thể của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược trên ma trận BCG có ý nghĩa:

+ Ô "nghi vấn" (Question Marks)

Các đơn vị kinh doanh chiến lược rơi vào vị trí ô "nghi vấn" thường gắn với những loại sản phẩm có tỷ lệ tăng trưởng thị trường cao nhưng thị phần tương đối của đơn vị kinh doanh chiến lược là thấp. Do mới thâm nhập thị trường nên các đơn vị kinh doanh chiến lược có vị trí ở ô này thường có cầu về vốn rất cao song tổng doanh thu lại nhỏ. Để cạnh tranh thắng lợi thì cần cân nhắc nên đầu tư vào đơn vị kinh doanh chiến lược nào trong ô này. Đơn vị kinh doanh chiến lược nào được đầu tư đúng thì có thể chuyển vị trí của mình sang ô "khả quan".

+ Ô "khả quan" (Stars)

Các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm ở ô "khả quan" được coi là có vị thế hàng đầu

trong danh mục vốn đầu tư vì có thị phần tương đối cao và tỷ lệ tăng trưởng của thị trường cao. Với vị thế đó các đơn vị này có khả năng tạo ra tổng doanh thu lớn nếu được đầu tư đầy đủ. Theo thời gian, các đơn vị này vẫn giữ nguyên được vị trí của mình về thị phần tương đối; tỷ lệ tăng trưởng thị trường sẽ giảm dần, đi vào ổn định. Tương lai, các đơn vị kinh doanh chiến lược ở ô này sẽ chuyển vị trí của mình sang ô "sinh lời".

+ Ô "sinh lời" (Cash Cows)

Các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm ở ô "sinh lời" có tỷ lệ tăng trưởng thị trường thấp nhưng có thị phần tương đối cao hơn so với đối thủ mạnh nhất. Các đơn vị này có ưu thế cạnh tranh trong các ngành kinh doanh ổn định hoặc bão hòa. Đây chính là nguồn cung cấp tài chính lớn cho doanh nghiệp. Theo nhóm tư vấn Boston, dù mức tăng trưởng của ngành là thấp nhưng vẫn đạt doanh thu khá cao do khả năng lưu chuyển tiền mặt rất mạnh. Chính nguồn lợi này tạo bàn đạp cho các đơn vị kinh doanh chiến lược ở ô "khả quan" hoặc "nghi vấn" phát triển kinh doanh. Tuy nhiên, nếu các đơn vị kinh doanh chiến lược này không giữ vững được vị trí dẫn đầu thị trường về thị phần tương đối thì sẽ chuyển xuống ô "báo động".

+ Ô "báo động" (Dogs)

Các đơn vị kinh doanh chiến lược có vị trí nằm ở ô này đang kinh doanh trong ngành tăng trưởng thấp và có thị phần tương đối thấp, tạo ra tổng doanh thu ít và ít có triển vọng tăng doanh thu trong tương lai. Các đơn vị này có thể gây nên nhiều rắc rối cho doanh nghiệp.

Bước 3: Hình thành các mục tiêu tăng trưởng và chiến lược cụ thể cho từng đơn vị kinh doanh chiến lược.

Với ma trận BCG nhóm tư vấn Boston đưa ra các lời khuyên giúp các nhà hoạch định sử dụng tốt nhất các nguồn lực tài chính của mình.

Doanh nghiệp nên lấy doanh thu ở các đơn vị kinh doanh chiến lược thuộc ô "sinh lời" để yểm trợ sự phát triển của các đơn vị kinh doanh chiến lược đang có vị trí ở ô "nghi vấn" và củng cố các đơn vị kinh doanh chiến lược ở ô "khả quan". Đồng thời đơn vị kinh doanh chiến lược ở ô này phải chuẩn bị chiến lược cắt giảm (Chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược hội nhập, chiến lược loại bỏ).

Mạnh dạn loại bỏ một số đơn vị kinh doanh chiến lược đang có vị trí thuộc ô "nghi vấn" nếu quá trình thâm nhập thị trường gặp phải nhiều khó khăn mà triển vọng không có gì hứa hẹn trong tương lai. Ngược lại, nếu thị trường có khả năng tăng trưởng lớn và thị phần còn thấp, có cơ hội chuyển sang ô "ngôi sao" sẽ lựa chọn chiến lược tấn công hay bảo vệ (chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược hội nhập).

Lựa chọn chiến lược rút lui đối với các đơn vị kinh doanh chiến lược có vị trí ở Ô

"báo động" bằng các giải pháp cụ thể như thu hoạch nhanh, cắt giảm hay giải thể. Vấn đề là phải lựa chọn được đúng thời điểm rút lui khỏi thị trường (chiến lược thu hồi vốn đầu tư, chiến lược loại bỏ).

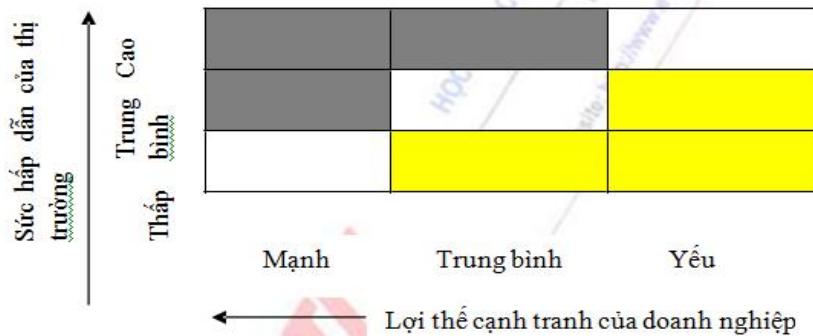
Nếu doanh nghiệp thiếu đơn vị kinh doanh chiến lược có vị trí ở Ô "sinh lời", "khả quan" thì quan tâm đến chiến lược "thu hoạch" để tạo ra danh mục vốn đầu tư cân đối hơn. Nếu đơn vị kinh doanh chiến lược có vị trí ở Ô này nên lựa chọn chiến lược tăng trưởng (Chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược thu hoạch).

Mặc dù ma trận BCG đơn giản song có hạn chế là chỉ sử dụng hai chi tiêu đơn để mô tả hai chiều của ma trận và cũng chỉ chia mỗi trục thành hai mức là cao và thấp. Điều này làm cho ranh giới cao và thấp là không rõ ràng. Mặt khác, thị phần và tăng trưởng có thể không tương xứng với mức độ quan trọng của nó được thể hiện trên ma trận và việc cân đối dòng luân chuyển tiền không quan trọng như lợi nhuận.

7.1.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp

a) Ma trận Mc Kinsey (Phương pháp sử dụng lưới hoạch định chiến lược kinh doanh)

Phương pháp sử dụng lưới hoạch định chiến lược kinh doanh còn gọi là phương pháp GE hoặc ma trận Mc Kinsey được phát triển từ ma trận BCG.



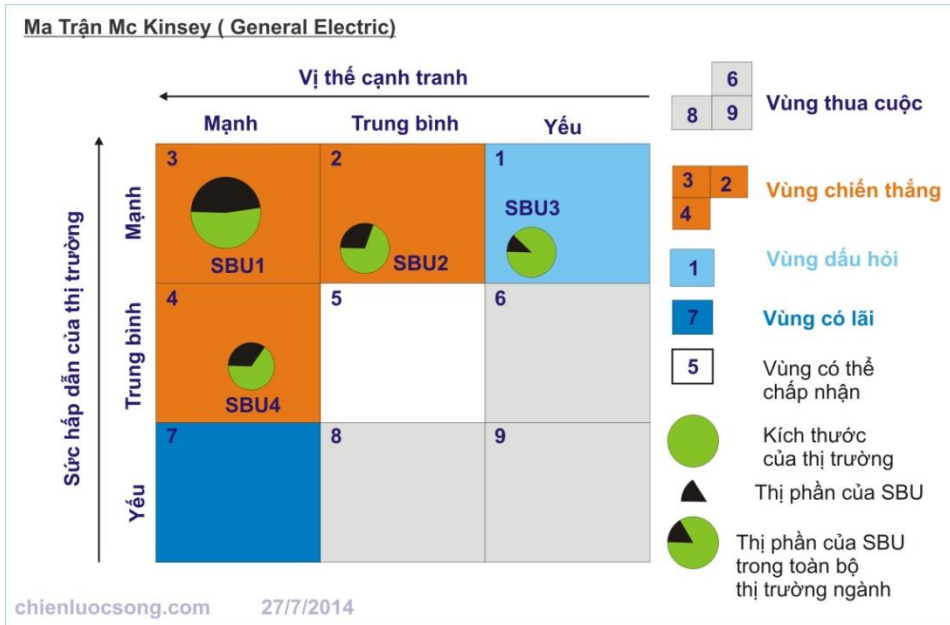
Hình 7.2. Mô hình lưới hoạch định chiến lược

Nguyên tắc lựa chọn chiến lược:



- Lựa chọn chiến lược đầu tư phát triển
- Chọn lọc giữ vững thị phần
- Chiến lược thay thế hay rút lui

Ma trận Mc Kinsey được hình thành với hai chiều biểu thị sức hấp dẫn của thị trường và khả năng (lợi thế) cạnh tranh như sau:



* Quy trình phân tích để thiết lập độ hấp dẫn của thị trường và thế mạnh cạnh tranh của hoạt động kinh doanh

- Xác định tiêu thức đánh giá

- Xác định tầm quan trọng tương đối của các tiêu chí bằng cách gán trọng số tương đối cho mỗi tiêu chí (tổng trọng số tương đối cho mỗi tiêu chí =1)

- Đánh giá từng SBU dựa trên mỗi tiêu chí sử dụng thang điểm đánh giá chuẩn từ 1 (hoàn toàn không hấp dẫn) đến 4 (rất hấp dẫn)

- Tính toán độ hấp dẫn của thị trường và thế mạnh cạnh tranh bằng cách nhân các giá trị của mỗi tiêu chí với trọng số của nó và cộng các tích lại

Một chiều biểu thị sức hấp dẫn của thị trường.

Sức hấp dẫn của thị trường có thể được đánh giá bằng các cho điểm thông qua các yếu tố như

+ Quy mô thị trường, tỷ lệ tăng trưởng của thị trường.

+ Sức sinh lợi của ngành kinh doanh

+ Cường độ và tính chất cạnh tranh

+ Chi phí kinh doanh thâm nhập thị trường

+ Tính ổn định của công nghệ...

+ Mức độ hấp dẫn của thị trường được chia thành ba mức: cao, trung bình và yếu ranh giới giữa các mức được xác định tùy thuộc vào từng thị trường cụ thể.

Chiều kia biểu thị lợi thế cạnh tranh tương đối của các đơn vị kinh doanh chiến lược.

Lợi thế cạnh tranh tương đối của các đơn vị kinh doanh chiến lược có thể được đánh giá thông qua các yếu tố như

+ Thị phần tương đối,

+ Giá cả cạnh tranh,

+ Bí quyết công nghệ

+ Chất lượng sản phẩm.

+ Dịch vụ hậu mãi

+ Các khoản chi phí hoạt động

+ Năng suất

+ Khả năng tiêu thụ (tổ chức kênh phân phối, .marketing-mix, sự am hiểu khách hàng, hiệu quả bán hàng, vị trí địa lý,...), tài chính,...

+ Khả năng cạnh tranh cũng được chia thành 3 mức là mạnh, trung bình và yếu. Ranh giới giữa các mức được xác định tùy thuộc vào từng thị trường cụ thể.

* Với cách phân chia mỗi trục thành ba mức như đã mô tả ở trên ma trận Mc Kinsey thì lưới hoạch định chiến lược kinh doanh được chia thành 9 ô. Có thể nhóm 9 Ô của ma trận lại thành ba nhóm chính với các xu hướng chiến lược được mô tả như sau:

- Nhóm 1: Nhóm ba ô ở góc trái phía trên của ma trận được gọi là "vùng khả quan" Trong vùng này, doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở vào vị trí thuận lợi và có những cơ hội phát triển hấp dẫn. Thường có thể chú trọng đầu tư nếu doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) có vị trí nằm trong vùng này

- Nhóm 2: Nhóm ba ô nằm trên đường chéo góc từ bên trái phía dưới lên bên phải phía trên của ma trận. Doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) nằm ở những ô thuộc nhóm này cần phải cẩn thận khi quyết định đầu tư. Doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) này có xu hướng lựa chọn chiến lược duy trì sự phát triển hay giảm bớt thị phần.

- Nhóm 3: Nhóm ba ô bên góc phải phía dưới ma trận được gọi là "vùng bất lợi" Doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) có vị trí nằm ở vùng này không còn hấp dẫn nữa nên có xu hướng lựa chọn chiến lược thay thế hay loại bỏ chúng.

Tuy phương pháp sử dụng lưới hoạch định chiến lược kinh doanh phức tạp hơn nhưng phương pháp này có sức thuyết phục hơn phương pháp BCG.

b) Ma trận (QSPM)

Các doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược bằng cách sử dụng ma trận hoạch định

chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Ma trận QSPM sử dụng các dữ liệu đầu vào từ những phân tích ở các bước (được giới thiệu ở các chương trước) để giúp các chiến lược gia quyết định khách quan chiến lược nào trong số các chiến lược có khả năng thay thế là chiến lược hấp dẫn nhất và xứng đáng để doanh nghiệp theo đuổi nhằm thực hiện thành công các mục tiêu của mình. Tiến trình phát triển ma trận QSPM gồm 6 bước:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội/nguy cơ lớn bên ngoài và các điểm mạnh/điểm yếu quan trọng bên trong vào cột (1) của ma trận. Các yếu tố này được lấy trực tiếp từ các ma trận EFE và IFE.

Bước 2: Trong cột (2) của ma trận điền các con số tương ứng với từng yếu tố trong cột phân loại của các ma trận EFE, IFE.

Bước 3: Nghiên cứu các ma trận SWOT, BCG, Mc.Kinsey và xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện, ghi lại các chiến lược này vào hàng trên cùng của ma trận QSPM. Các chiến lược được xếp thành các nhóm riêng biệt nhau (nếu có).

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn (cột A): Không hấp dẫn = 1; ít hấp dẫn = 2; khá hấp dẫn = 3, rất hấp dẫn = 4. Các trị số này biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác trong cùng nhóm các chiến lược có thể thay thế.

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược xét riêng đối với từng yếu tố thành công quan trọng ghi ở cột (1) bằng cách nhân số phân loại với số điểm hấp dẫn trong mỗi hàng (cho vào cột B).

Bước 6: Cộng dồn số điểm hấp dẫn cho ta tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (xét đến tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài phù hợp có thể ảnh hưởng tới các quyết định chiến lược). Tổng số điểm này càng cao, thì chiến lược càng phù hợp và càng xứng đáng được lựa chọn để thực hiện.

Ma trận QSPM

Yếu tố	Phân loại	Các chiến lược lựa chọn						Số điểm hấp dẫn
		Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3		
		A	B	A	B	A	B	
Các yếu tố bên trong								
Các yếu tố bên ngoài								

Tổng số		S		S		S	
----------------	--	----------	--	----------	--	----------	--

7.2. Thực hiện chiến lược

7.2.1- Bản chất của quá trình thực hiện chiến lược

1. Bản chất của quá trình thực hiện chiến lược

Tổ chức thực hiện chiến lược là một giai đoạn có ý nghĩa quan trọng đảm bảo sự thành công của toàn bộ quá trình quản trị chiến lược. Thực tế cho thấy các doanh nghiệp thường đầu tư quá nhiều thời gian vào lựa chọn và quyết định chiến lược nhưng dường như lại cho rằng chiến lược đó sẽ diễn ra một cách đương nhiên. Các mục tiêu chiến lược không bao giờ tự đạt được mà muốn biến chúng thành hiện thực đòi hỏi trước hết phải phân tích cẩn kẽ, hình thành các chính sách, phân bổ nguồn lực bởi mọi kế hoạch ngắn hạn hơn một cách hợp lý và tổ chức thực hiện chúng. Chừng nào việc triển khai thực hiện chưa được tiến hành một cách khoa học và có hiệu quả thì các chiến lược dẫn chỉ dừng lại trên giấy tờ. Trong giai đoạn thực hiện, các kế hoạch định hướng sẽ được chuyển hoá thành hành động cụ thể. Có thể khẳng định tổ chức thực hiện chiến lược là một giai đoạn có vị trí rất quan trọng để biến chiến lược thành hiện thực. Xây dựng chiến lược đúng đắn, phù hợp với môi trường kinh doanh là hết sức quan trọng, nhưng triển khai thực hiện chiến lược cũng là nhân tố quan trọng bảo đảm cho chiến lược thành công.

Về mặt bản chất, thực hiện chiến lược là quá trình chuyển các ý tưởng chiến lược đã được hoạch định thành các hành động cụ thể của tổ chức, hay nói cách khác là chuyển từ "lập kế hoạch các hành động" sang "hành động theo kế hoạch".

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

Tổ chức thực hiện chiến lược đòi hỏi sự nỗ lực, phối hợp đồng bộ của mọi bộ phận, cá nhân trong suốt quá trình thực hiện chiến lược.

Mục đích ưu tiên của quá trình thực hiện chiến lược là đưa các mục tiêu, các quyết định chiến lược đã chọn lựa vào thực hiện thắng lợi trong thời kì chiến lược.

2. Các nguyên tắc triển khai thực hiện chiến lược

- Các chính sách kinh doanh phải được xây dựng trên cơ sở và hướng vào thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược.

- Trong trường hợp môi trường kinh doanh không biến động ngoài giới hạn đã dự báo,

các kế hoạch triển khai phải nhất quán và nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược.

- Kế hoạch càng dài hạn hơn, càng mang tính khái quát hơn; kế hoạch càng ngắn hạn hơn thì tính cụ thể càng phải cao hơn.

- Doanh nghiệp phải đảm bảo dự trữ đủ các nguồn lực cần thiết trong suốt quá trình triển khai chiến lược một cách có hiệu quả.

- Kế hoạch phải được phổ biến đến mọi người lao động và phải có sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của họ.

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

7.2.2. Nội dung chủ yếu của quá trình thực hiện chiến lược

1. Tiến trình triển khai chiến lược

Có nhiều quan điểm khác nhau về quá trình triển khai thực hiện chiến lược. Lawrence đã đề xuất tiến trình triển khai chiến lược gồm 5 bước cần tuân thủ để đảm bảo chiến lược sẽ được thực hiện một cách thành công. Với tiến trình này, Lawrence cho rằng trong giai đoạn thực hiện chiến lược, các nhà quản trị cần tiến hành các hoạt động chủ yếu sau đây:

Thứ nhất: Thiết lập các mục tiêu và kế hoạch kinh doanh ngắn gọn hơn.

Thứ hai, thay đổi, điều chỉnh cơ cấu tổ chức hiện tại theo các mục tiêu chiến lược, xác định nhiệm vụ của từng bộ phận và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận.

Thứ ba, phân phối các nguồn lực.

Thứ tư, hoạch định và thực thi các chính sách kinh doanh.

Thứ năm, làm thích nghi các quá trình tác nghiệp thông qua việc thiết lập hệ thống thông tin, phát huy nền nếp văn hoá hỗ trợ cho chiến lược, quản trị sự thay đổi, thích nghi giữa sản xuất và điều hành.

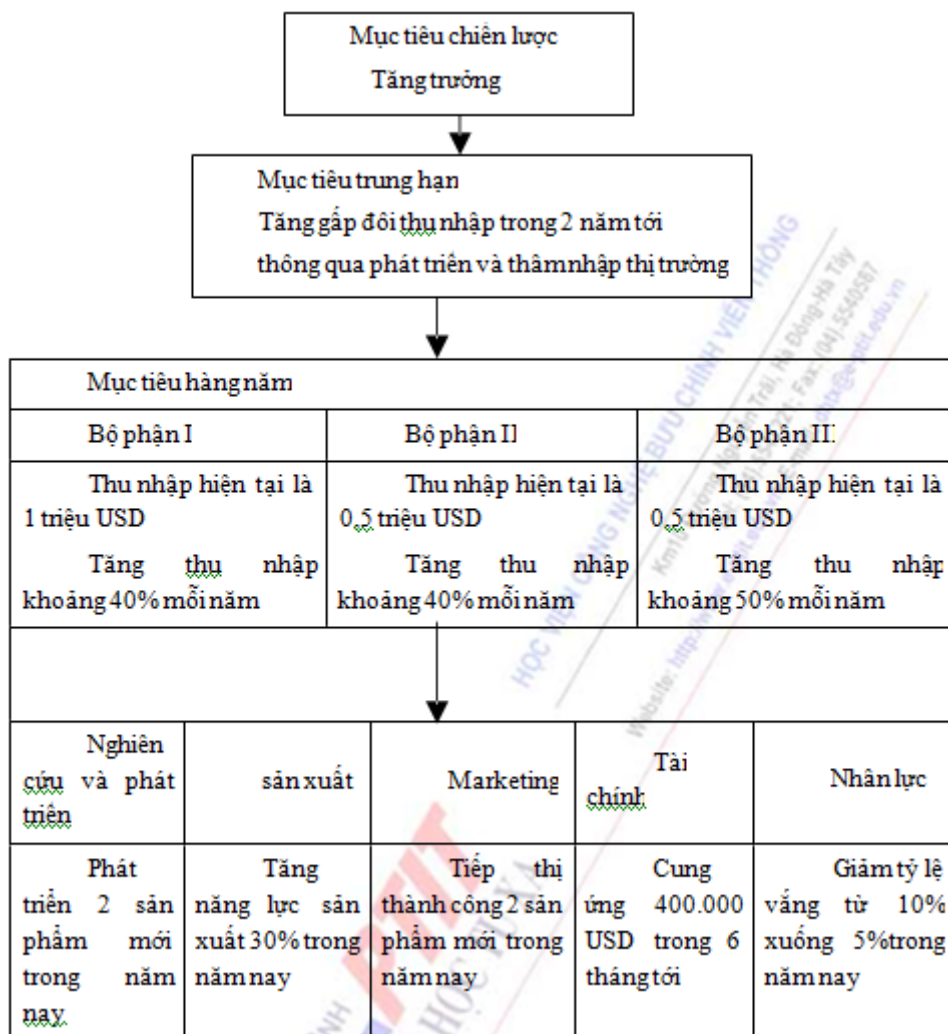
2- Thiết lập các kế hoạch ngắn hạn hơn

a. Vai trò thiết lập các kế hoạch ngắn hạn hơn

Hoạch định chiến lược và xây dựng các chính sách kinh doanh là hoàn toàn chưa đủ mà phải trên cơ sở thiết lập các kế hoạch ngắn hạn hơn mới tạo khả năng biến các mục tiêu chiến lược thành hiện thực vì các kế hoạch này đóng vai trò quan trọng trong phân phối nguồn lực cụ thể trong từng khoảng thời gian ngắn hạn và tác nghiệp. Chính các kế hoạch ngắn hạn hơn đề cập đến các mục tiêu và giải pháp rất cụ thể trong phân phối các nguồn lực, đảm bảo chủ động dự trữ tối ưu và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực trong suốt thời kỳ chiến lược. Các kế hoạch này là công cụ chính để kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược ở từng giai

đoạn ngắn. Đây lại là điều kiện không thể thiếu để doanh nghiệp chủ động tiến hành các điều chỉnh cần thiết và là cơ sở xác định trật tự các ưu tiên trong quá trình triển khai thực hiện chiến lược. Đồng thời, chúng còn là căn cứ để đánh giá năng lực hoạt động của các nhà quản trị. Ví dụ hệ thống thứ bậc mục tiêu ở sơ đồ 3.1 cho một hình ảnh rõ nét về vai trò triển khai xây dựng các kế hoạch ngắn hạn hơn.

Mục tiêu của các kế hoạch tác nghiệp như những hướng dẫn cụ thể cho hành động, nó chỉ đạo và hướng dẫn các nỗ lực và hoạt động của mọi bộ phận (cá nhân). Nó như một nguồn lực thúc đẩy, tạo ra những động cơ cụ thể để các nhà quản trị thực hiện. Nó cung cấp cơ sở cho việc thiết kế tổ chức doanh nghiệp, cung cấp căn cứ xác đáng chứng minh tính đúng đắn của các hoạt động với những người góp vốn. Đồng thời, các mục tiêu đó cũng là những tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả của thời kỳ chiến lược



Hình 7.4 Mô tả mục tiêu chiến lược

b. Các cơ sở chủ yếu để hình thành các kế hoạch ngắn hạn hơn

Để xây dựng các kế hoạch ngắn hạn hơn doanh nghiệp phải dựa vào các cơ sở:

Thứ nhất, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Các chương trình, kế hoạch được coi là một trong các công cụ triển khai thực hiện chiến lược nên chúng phải được xây dựng trên cơ sở chiến lược. Nếu là các chương trình sản xuất, mục tiêu của nó phải dựa trên cơ sở các mục tiêu chiến lược và phần mục tiêu đã được thực hiện. Kế hoạch có độ dài thời gian dài nhất so với các kế hoạch có mục tiêu xây dựng trên cơ sở các mục tiêu chiến lược. Các kế hoạch có độ dài thời gian ngắn hạn có mục tiêu xây dựng trên cơ sở các mục tiêu chiến lược hoặc các mục tiêu đã được xác định ở các kế hoạch có độ dài thời gian dài hơn nó và phần đã biến thành hiện thực.

Thứ hai, các dự báo gắn về môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong doanh nghiệp.

Các dự báo gắn về môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp trước hết là các dự báo về biến động của thị trường cũng như các nhân tố gắn với thị trường mục tiêu và thị trường tiềm năng, sau là các dự báo quan trọng của môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp. Các dự báo cụ thể về thị trường thường là quan hệ cung – cầu, cạnh tranh, giá cả, các đòi hỏi về chất lượng sản phẩm (dịch vụ). Các dự báo gắn về môi trường bên trong thường gắn với các vấn đề marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, nguồn nhân lực, cung cấp và sử dụng nguyên vật liệu,... Các dự báo này thường mang tính cụ thể cao.

Về nguyên tắc, phải có các dự báo cần thiết về các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai gần. Trên thực tế, cần tập trung vào các dự báo về các nhân tố chủ yếu.

Thứ ba, những biến động có thể nằm ngoài dự báo chiến lược.

Để hoạch định chiến lược, doanh nghiệp phải sử dụng các dự báo dài hạn. Các dự báo dài hạn thường khó xác định vì thiếu các cơ sở cần thiết. Trong triển khai thực hiện chiến lược có thể xuất hiện các nhân tố mới nằm ngoài dự báo chiến lược. Các nhân tố này tác động trực tiếp đến các chương trình, kế hoạch và thậm chí cả chiến lược kinh doanh đã được xây dựng. Vì vậy, khi xây dựng các chương trình, kế hoạch ngắn hạn hơn doanh nghiệp phải căn cứ vào các dự báo cụ thể gắn với độ dài thời gian của chương trình sản xuất hoặc kế hoạch ngắn hạn cụ thể. Ví dụ như, biến động nằm ngoài hầu hết các dự báo chiến lược trước đó là sự kiện ngày 11/9/2001 xảy ra ở nước Mỹ. Sự kiện này gây ra các biến động lớn đến nhiều nhân tố môi trường, đặc biệt là thị trường nhiều loại sản phẩm (dịch vụ).

c. Nội dung các kế hoạch ngắn hạn hơn

Kế hoạch kinh doanh là một bản phác thảo tương lai của doanh nghiệp bao gồm các mục tiêu phải đạt được trong một thời kỳ cụ thể xác định cũng như các phương tiện cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó.

Mỗi kế hoạch thường bao gồm bản kế hoạch tổng hợp và các bản kế hoạch bộ phận. Mục tiêu và các giải pháp khái quát cho toàn doanh nghiệp được đề cập đến ở kế hoạch tổng

hợp. Các kế hoạch cụ thể xác định mục tiêu, giải pháp cũng như các phương tiện cần thiết cho từng lĩnh vực hoạt động như kế hoạch marketing, tiêu thụ, sản xuất, mua sắm và dự trữ, lao động – tiền lương, bảo dưỡng và sửa chữa tài sản cố định, tài chính, chi phí kinh doanh và giá thành...

Giữa kế hoạch tổng hợp và các kế hoạch bộ phận có quan hệ biện chứng với nhau, tác động qua lại lẫn nhau: kế hoạch tổng hợp được xác định trên cơ sở các kế hoạch bộ phận và đòi hỏi các kế hoạch bộ phận tương ứng; ngược lại, các kế hoạch bộ phận vừa tác động qua lại, ràng buộc nhau, lại vừa tác động trực tiếp, ràng buộc kế hoạch tổng hợp.

Chiến lược và kế hoạch khác nhau về nguyên tắc, phương pháp lập, độ dài thời gian, tính khái quát hay cụ thể, ở phạm vi rộng hay hẹp... Khi xây dựng kế hoạch thường phải tính toán các chỉ tiêu định lượng, giải quyết các cân đối rất cụ thể giữa doanh nghiệp và môi trường kinh doanh và ở phạm vi toàn doanh nghiệp; độ dài thời gian kế hoạch càng ngắn bao nhiêu càng phải cân đối theo nhân tố hạn hẹp bấy nhiêu.

Bảng 7.4 - So sánh sự khác nhau giữa chiến lược và kế hoạch

	Chiến lược	Kế hoạch
Phạm vi	Toàn diện	Toàn diện hoặc một phần
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Đặc điểm	Tính nguyên tắc	Chi tiết
Phương pháp	Định tính là chủ yếu	Định lượng là chủ yếu

2- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo mục tiêu chiến lược

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

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

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

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

b- Mối quan hệ biện chứng giữa chiến lược với cơ cấu tổ chức

Hiện nay một điều được chấp nhận chung là chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Chiến lược được thực hiện thành công hay không tùy thuộc vào các hoạt động của tổ chức được phân chia, sắp xếp và phối hợp như thế nào, tức là tùy thuộc vào cơ cấu tổ chức cụ thể.

Giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức có quan hệ nhân quả theo tính chu kỳ khi chiến lược mới được thiết lập tất yếu sẽ xuất hiện những vấn đề quản trị mới, nếu không chú ý đến vấn đề này thành tích của doanh nghiệp sẽ bị sụt giảm. Thành tích sụt giảm là dấu hiệu đòi hỏi phải thay đổi cơ cấu tổ chức nhằm cải thiện thành tích của doanh nghiệp. Từ đây lại chuyển sang chu kỳ hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược mới.

Theo nguyên lý khoa học, khi tổ chức thực hiện chiến lược không thể đợi đến khi thấy thành tích bị sụt giảm doanh nghiệp mới điều chỉnh cơ cấu tổ chức mà phải tính từ việc có cần điều chỉnh cơ cấu tổ chức hay không và điều chỉnh như thế nào, ở phạm vi và mức độ nào.

Mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và chiến lược được thể hiện:

- Cơ cấu tổ chức phải phù hợp với chiến lược.

Cơ cấu doanh nghiệp được thiết kế hoặc điều chỉnh là để tạo điều kiện cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của thời kỳ xác định.

Những điều chỉnh trong chiến lược thường đòi hỏi có những cách thay đổi trong cách thức cơ cấu của công ty vì hai lý do chính. Thứ nhất, cơ cấu tổ chức phần lớn ràng buộc cách thức các mục tiêu và chính sách sẽ được thiết lập. Ví dụ các mục tiêu và chính sách thường được công bố dựa trên nhóm sản phẩm trong một tổ chức có cơ cấu dựa trên nhóm sản phẩm. Hình thức kết cấu cho thấy việc phát triển các mục tiêu và chính sách có thể tác động mạnh đến tất cả các hoạt động thực thi chiến lược khác. Lý do chủ yếu thứ hai, tại sao những thay đổi trong chiến lược đòi hỏi những thay đổi trong cơ cấu là do cơ cấu ràng buộc cách thức và nguồn lực được phân bổ trong quá trình thực hiện chiến lược. Nếu một công ty có cơ cấu dựa trên các nhóm khách hàng thì các nguồn lực sẽ được phân phối theo cách đó. Tương tự, nếu cơ cấu của một công ty được thiết lập theo các bộ phận kinh doanh chức năng thì các nguồn lực sẽ được phân theo các lĩnh vực chức năng.

Khi nghiên cứu kinh nghiệm trong quản trị chiến lược, Alfred Chandler kết luận rằng những thay đổi trong chiến lược sẽ đưa đến những thay đổi trong cơ cấu tổ chức. Ông nói, cơ cấu nên được thiết kế để tạo điều kiện dễ dàng cho việc theo đuổi chiến lược của doanh

nghiệp, và do đó cơ cấu đi theo chiến lược. Cơ cấu tổ chức càng phù hợp với chiến lược bao nhiêu, càng tạo ra cơ may để thực hiện chiến lược thành công bấy nhiêu. Tuy nhiên, những thay đổi trong cơ cấu chỉ có thể tạo điều kiện dễ dàng cho các nỗ lực thực thi chiến lược chứ hoàn toàn không thể biến một chiến lược tồi trở thành tốt hơn, hay không biến những nhà quản trị tồi thành giỏi hơn. Cơ cấu doanh nghiệp chỉ với tư cách một trong các công cụ cần thiết để thực hiện chiến lược.

- Cơ cấu ảnh hưởng đến chiến lược.

Một điều không thể chối cãi là cơ cấu có thể và sẽ ảnh hưởng đến chiến lược. Các chiến lược vạch ra phải phát huy tác dụng được, vì vậy nếu một chiến lược mới nào cần có những thay đổi cơ cấu quá nhiều thì việc đó sẽ khiến chiến lược ít hấp dẫn đi. Theo cách này thì cơ cấu có thể định hình sự lựa chọn các chiến lược. Nhưng một mối quan tâm quan trọng hơn là xác định những loại hình thay đổi cơ cấu nào cần thiết để thực hiện các chiến lược mới và những thay đổi này có thể được tiến hành như thế nào.

c- Những vấn đề cần chú trọng khi xây dựng, điều chỉnh cơ cấu tổ chức

Có rất nhiều cơ cấu tổ chức khác nhau, mỗi mô hình cụ thể đều có các ưu, nhược điểm nhất định. Trong thực tế không có một kiểu thiết kế hay cơ cấu tổ chức tốt nhất cho một chiến lược cụ thể hay cho một loại công ty. Những gì phù hợp với một công ty có thể không phù hợp cho một công ty tương tự, mặc dù các công ty hoạt động thành công trong một ngành cụ thể có khuynh hướng tổ chức theo cùng một kiểu cơ cấu tổ chức do đó các nhà quản trị phải phân tích, cân nhắc và lựa chọn cho mình mô hình tổ chức phù hợp nhất có thể.

* Một số biểu hiện cơ cấu tổ chức kém hiệu quả:

Khi thay đổi chiến lược cũng như trong quá trình triển khai thực hiện chiến lược, cơ cấu tổ chức hiện tại của doanh nghiệp đều có thể trở nên không còn thích hợp và vì thế mà hoạt động kém hiệu quả. Cơ cấu tổ chức kém hiệu quả có biểu hiện:

- Cơ cấu tổ chức với quá nhiều cấp quản trị.

- Chú ý quá nhiều đến giải quyết các mâu thuẫn giữa các bộ phận chức năng. Đây là hạn chế tất yếu do mô hình quản trị kiểu trực tuyến chức năng gây ra, đặc biệt nếu sử dụng các bộ phận chức năng nhiều hơn mức cần thiết. Khi đó thay vì tập trung vào việc ban hành các quyết định, phân bổ và phối hợp có hiệu quả các nguồn lực để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng thì các nhà quản trị lại phải tập trung giải quyết các mâu thuẫn nội bộ do tổ chức kém gây ra.

- Tổ chức quá nhiều cuộc họp và trong các cuộc họp lại có quá nhiều người tham dự. Trường hợp này xảy ra do rất nhiều nguyên nhân nhưng biểu hiện kết quả chỉ có một là tổ chức hoạt động kém hiệu quả.

- Khoảng cách kiểm soát quá lớn. Trên phương diện lí thuyết không kiểm tra có nghĩa là không quản trị. Một tổ chức doanh nghiệp chỉ có hiệu quả nếu thiết kế sao cho mỗi nhà quản trị có đủ khả năng kiểm soát các quyết định mà họ ban hành, nếu ngược lại thì tổ chức doanh nghiệp sẽ kém hiệu quả.

- Có nhiều mục tiêu quản trị không đạt được. Đây là biểu hiện trực tiếp nhất của sự kém hiệu quả của tổ chức vì tổ chức được xây dựng là để thực hiện các mục tiêu mà các mục tiêu không đạt được trong khi vẫn phải chi phí nuôi dưỡng tổ chức đó.

** Các nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn cơ cấu tổ chức*

Khi cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đã không còn phù hợp thì chiến lược mới được hoạch định đòi hỏi phải thay đổi cơ cấu đó. Có hai hướng chủ yếu thay đổi cơ cấu tổ chức:

- Thứ nhất, phát triển cơ cấu tổ chức, tiến hành xây dựng cơ cấu tổ chức mới phù hợp.
- Thứ hai, giữ kiểu cơ cấu cũ, chỉ thay đổi tổ chức cho phù hợp với chiến lược đã chọn.

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

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

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

+ Công nghệ ảnh hưởng cơ cấu tổ chức:

Đặc điểm chung về mức độ phức tạp của công nghệ mà doanh nghiệp sử dụng có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Thí dụ: các doanh nghiệp chú trọng đến công nghệ cao thường có định mức quản lý thấp. Cơ cấu tổ chức phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng của doanh nghiệp, có thể hợp nhất hoặc phản ứng trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Đáng tiếc là, cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu về công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Các doanh nghiệp khai thác công nghệ mới thường có xu hướng sử dụng: (1) Cán bộ quản trị cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật; (2) Các cán bộ quản trị có chủ trương đầu tư cho các dự án hướng vào việc hậu thuẫn và duy trì vị trí dẫn

đầu của doanh nghiệp về mặt công nghệ; (3) Hệ thống cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ và đảm bảo sự điều phối một cách chặt chẽ trong việc ra các quyết định liên quan đến kinh doanh và công nghệ.

- Môi trường diễn biến nhanh: Mức độ diễn biến nhanh của môi trường cũng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường kinh doanh ổn định thì các doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức cứng nhắc, trong đó việc ra quyết định mang tính chất tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc và thể lệ cứng rắn đều có thể quản lý tốt. Ngược lại, những doanh nghiệp từng thành công trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức có mối liên hệ gắn bó hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính chất phân tán (phân cấp) với các thể lệ mềm mỏng, các phòng ban có sự liên kết với nhau và với các tổ, đội đa chức năng.

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

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

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

d- Quy trình xây dựng và điều chỉnh cơ cấu tổ chức

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

Có thể đề cập đến quy trình 6 bước sau:

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

Ví dụ, một doanh nghiệp lựa chọn chiến lược mở rộng thị trường mục tiêu ra nước ngoài đã dự báo thị trường đó có tính cạnh tranh rất cao. Qua phân tích, doanh nghiệp đã xác định hai nhiệm vụ quan trọng đặt ra là: nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí để đạt chi phí thấp so với sản phẩm cùng loại của các đối thủ khác. Từ đó, doanh nghiệp xác định chiến lược nâng cao chất lượng sản phẩm bằng giải pháp triển khai thực hiện hệ thống quản trị định hướng chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 là then chốt,...

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

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

- Bước 4, nhóm các hoạt động theo đơn vị tổ chức dự kiến. Căn cứ vào các hoạt động đã xác định cho thời kỳ chiến lược, doanh nghiệp xác định các nhiệm vụ cụ thể. Trên cơ sở phân tích và tổng hợp nhiệm vụ sẽ nhóm các hoạt động theo đơn vị tổ chức dự kiến. Toàn bộ nguyên lý cơ bản về phân tích và tổng hợp nhiệm vụ để xây dựng cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đã được trình bày ở môn học Lý thuyết quản trị kinh doanh. Để tiến hành phân tích và tổng hợp nhiệm vụ có hiệu quả cần dựa trên cơ sở kết quả của các bước trên

- Bước 5, xác định (điều chỉnh) chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi đơn vị bộ phận.

Mỗi đơn vị bộ phận phải đảm nhận chức năng và các nhiệm vụ rất cụ thể. Chức năng, nhiệm vụ là điều kiện cơ sở để mỗi đơn vị bộ phận hoàn thành tốt vai trò của mình. Chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị bộ phận phụ thuộc vào việc lựa chọn kiểu cơ cấu tổ chức cũng như nguyên tắc phân quyền và việc xác định số đơn vị bộ phận trong doanh

ngiệp. Nguyên tắc cơ bản là tổng hợp các chức năng, nhiệm vụ bộ phận phải nhằm vào hoàn thành các chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp.

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

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

Nhiệm vụ cơ bản của bước này là xác định đúng vị trí các đơn vị bộ phận trong hệ thống thang bậc thẩm quyền. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn đã xác định mà xác định mối quan hệ phối hợp giữa các đơn vị bộ phận. Sự phối hợp này phải đưa vào nhiệm vụ và xác định trách nhiệm cho mỗi đơn vị bộ phận. Mô tả mối quan hệ trong toàn hệ thống bằng sơ đồ tổ chức. Cuối cùng là việc xây dựng hệ thống nội quy, quy chế quy định các mối quan hệ bên trong doanh nghiệp. Hệ thống nội quy, quy chế phải chú ý đến các mối quan hệ tác nghiệp trong quá trình chỉ đạo thực hiện chiến lược.

Khi triển khai chiến lược về nguyên tắc, không nên đưa ra những thay đổi lớn về tổ chức trừ phi nó thật cần thiết. Nếu có thay đổi thì có thể chỉ cần sửa chữa cơ cấu nên cũng dẫn đến điều chỉnh các công việc ở các bước trên chứ không phải xây dựng mới từ đầu.

3- Phân phối nguồn lực

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

Phân phối nguồn lực là một trong những nội dung quan trọng của quá trình thực hiện chiến lược. Bởi lẽ phân phối nguồn lực hợp lý là một trong các điều kiện để thực hiện các mục tiêu chiến lược một cách có hiệu quả nhất. Tuy nhiên việc phân phối hợp lý các nguồn lực không có nghĩa là các chiến lược sẽ được thực hiện thắng lợi mà mới chỉ tạo ra khả năng, điều kiện để thực hiện chiến lược có hiệu quả.

a. Các căn cứ cơ bản để phân phối nguồn lực

Các mục tiêu chiến lược

Các mục tiêu chiến lược được coi là căn cứ quan trọng nhất làm cơ sở cho sự phân phối các nguồn lực vì giá trị thực tế của bất kỳ chương trình phân phối nguồn lực nào cũng nằm ở kết quả đạt được các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của doanh nghiệp. Các nguồn lực sẽ được phân phối theo các mục tiêu ưu tiên được thiết lập từ chiến lược và các mục tiêu của các chương trình hoặc các kế hoạch ngắn hạn hơn.

- Các chương trình sản xuất và/hoặc các kế hoạch ngắn hạn hơn

Thông qua việc xác định các mục tiêu và giải pháp ngắn hạn, các kế hoạch ngắn hạn phản ánh quy mô và tiến độ thực hiện các mục tiêu chiến lược và sách lược. Đây là một trong những cơ sở để phân phối và cân đối ngắn hạn các nguồn lực sản xuất theo tầm nhìn chiến lược.

b. Nội dung

** Đánh giá nguồn lực.*

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

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

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

- Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải tạo ra đội ngũ nhân viên và quản trị viên một tinh thần hăng hái thực hiện, phấn đấu vì mục đích cá nhân cũng như mục đích của tổ chức. Thái độ như vậy sẽ tạo ra sự sáng kiến của đội ngũ nhân viên để đề ra các thay đổi thích hợp. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo phải khuyến khích tạ đánh giá trách nhiệm và các công việc của chính mình về việc thực hiện chiến lược và đề xuất các biện pháp để thực hiện tốt hơn chứ không phải làm theo mệnh lệnh của cấp trên.

** Điều chỉnh nguồn lực.*

Điều chỉnh nguồn lực là cần thiết, công việc này do quản trị viên các cấp tiến hành.

Những điều chỉnh này có liên quan đến số lượng và chất lượng của nguồn lực, có thể phải nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn cho nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược kinh doanh một cách hiệu quả. Thậm chí cũng cần có những điều chỉnh cần thiết trong các lĩnh vực chức năng. Nhiều khi phòng ban chức năng cũng phải có sự thay đổi nhằm đảm bảo có đủ nguồn lực cho việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

** Đảm bảo và phân bổ nguồn lực.*

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

Phân bổ nguồn lực là một hoạt động quản trị trung tâm trong tổ chức thực hiện chiến lược, thông thường các doanh nghiệp phân bổ các hoạt động của doanh nghiệp theo ý chủ quan của các nhà quản lý mang nặng yếu tố chính trị. Nhưng trong quản trị chiến lược đòi hỏi các nguồn lực phải được phân bổ theo mức độ ưu tiên tùy thuộc vào mục tiêu chiến lược và mục tiêu hàng năm đã thông qua.

Cũng cần phải nhấn mạnh rằng việc thực hiện chiến lược không phải chỉ đơn giản bằng cách phân bổ các nguồn lực hợp lý cho các đơn vị hoặc phòng ban mà phải đảm bảo việc phân phối và sử dụng có hiệu quả nguồn lực này.

Các tình huống thường xảy ra tác động lớn đến việc phân bổ nguồn lực có hiệu quả như:

- + Bảo vệ quá đáng các nguồn lực;

- + Quá nhấn mạnh đến các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn

- + Mục tiêu chiến lược và quan điểm của lãnh đạo đưa ra không rõ ràng, sợ rủi ro và thiếu kiến thức.

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

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

- Cần xem xét lại định hướng tổng quát của việc phân bổ nguồn vốn, xem xét các khoản chi đã hợp lý chưa, có thể giúp họ hoàn thành được công việc mà chiến lược kinh

doanh đặtra chưa, ấn định các lĩnh vực chung cần hoặc không cần đầu tư vào.

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

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

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

- Đánh giá và chọn một hay nhiều nguồn vốn để thực hiện chiến lược. Khi lựa chọn cần xem xét mục đích cụ thể của việc sử dụng vốn; chi phí sử dụng vốn và những ưu điểm, nhược điểm của việc sử dụng nguồn vốn đó.

- Phân bổ nguồn ngân sách gồm ngân quỹ tiền mặt, ngân quỹ về vốn, ngân quỹ từ doanh số bán ra, ngân quỹ hàng hoá tồn kho, dự trữ và các loại chi phí khác.

4- Xây dựng các chính sách kinh doanh

a. Khái lược về chính sách kinh doanh.

** Khái niệm và mục đích.*

Chính sách là công cụ để thực hiện chiến lược theo Alfred chardler: “ chính sách kinh doanh là phương cách đường lối hoặc phương hướng dẫn dắt hành động trong khi phân bổ sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp ”. Theo Robinson thì chính sách là những chỉ dẫn cho việc làm quyết định hoặc đưa ra quyết định và thể hiện những tình huống lặp lại có tính chu kỳ.

Như thế, có thể hiểu chính sách bao gồm các nguyên tắc chỉ đạo, các lời hướng dẫn, quy tắc và thủ tục được thiết lập nhằm hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu đã xác định.

Ngay trong quản trị chiến lược, quan niệm về chính sách cũng không thống nhất. nếu hiểu theo nghĩa rộng chính sách kinh doanh là tổng thể những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp, thủ tục và kế hoạch nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược. nếu hiểu hẹp hơn chính sách kinh doanh là tổng thể những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp và thủ tục nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược. Chúng ta quan niệm và trình bày các vấn đề liên quan đến phạm trù chính sách kinh doanh theo nghĩa hẹp.

Chính sách kinh doanh được thiết lập nhằm các mục đích chủ yếu sau:

- Xác định các giới hạn, phạm vi và cơ chế bắt buộc cho các hoạt động; làm rõ cái gì có thể làm và cái gì không thể làm khi theo đuổi các mục tiêu chiến lược. Đây là cơ sở để điều chỉnh hành vi của mọi bộ phận, cá nhân cũng như xác định cơ chế hưởng phạt.

- Hướng dẫn phân công trách nhiệm giữa các bộ phận và cá nhân trong quá trình thực hiện chiến lược. Chính sách làm rõ việc gì sẽ được ai làm, khuyến khích việc uỷ quyền ra quyết định cho các cấp quản trị phù hợp. Chính sách có tác dụng tăng cường kiểm soát hoạt động, khuyến khích và thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận, cá nhân và làm giảm thời gian ra quyết định.

- Tổ chức thực hiện và kiểm tra tình hình thực hiện chiến lược theo các mục tiêu chiến lược và chiến thuật nhất định. Các chính sách được sử dụng như một cơ chế thực thi chiến lược, phương tiện để thực hiện các quyết định chiến lược. Do vậy, chính sách thường được doanh nghiệp công bố bằng văn bản và phổ biến rộng rãi đến mọi người.

** Phân biệt chính sách kinh doanh với chiến lược.*

Chính sách kinh doanh được coi là công cụ, phương tiện thực hiện chiến lược; giữa chiến lược và chính sách kinh doanh có những điểm khác biệt chủ yếu về vai trò, tính chất, thời gian tiến hành

** Phạm vi và tác dụng của chính sách kinh doanh.*

Chính sách kinh doanh thường được thiết lập cho một thời kỳ chiến lược hoặc trong một giai đoạn cụ thể nào đó của thời kỳ chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược đã xác định. Tuy nhiên, mỗi chính sách kinh doanh lại có phạm vi và tác dụng cụ thể riêng. Có những chính sách có thể áp dụng cho tất cả các bộ phận và cá nhân. Các chính sách liên quan đến các vấn đề về nhân sự, tổ chức lao động... thường liên quan đến mọi bộ phận cá nhân trong doanh nghiệp. Chẳng hạn như chính sách khen thưởng về năng suất, chất lượng, đảm bảo thời gian và kỷ luật lao động,... sẽ liên quan đến và có tác dụng chi phối hoạt động của mọi người lao động. Một số chính sách khác lại chỉ áp dụng cho một hoặc một số bộ phận và cá nhân xác định.

** Yêu cầu đối với các chính sách.*

Chính sách kinh doanh là một trong các công cụ triển khai chiến lược, là cơ sở đảm bảo biến các mục tiêu chiến lược thành các kế hoạch cụ thể. Muốn vậy trong mỗi thời kỳ chiến lược cụ thể chính sách kinh doanh phải đáp ứng được các yêu cầu cụ thể sau:

- Chính sách kinh doanh phải phù hợp với chiến lược và phải phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu chiến lược. Đây là một yêu cầu hiển nhiên vì chính sách được thiết lập nhằm

triển khai thực hiện các mục tiêu chiến lược. Muốn vậy, các nhà hoạch định chính sách phải biết căn cứ vào các mục tiêu chiến lược tổng quát cũng như các chiến lược giải pháp để xây dựng các chính sách kinh doanh cụ thể trong từng thời kỳ chiến lược.

- Chính sách phải cụ thể, rõ ràng, giảm thời gian ra quyết định và độ không chắc chắn của những quyết định. Yêu cầu này là bắt buộc nhằm đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động quản trị. Muốn đạt được điều này các chính sách phải xây dựng thật cụ thể, tiếp cận phương pháp định lượng.

- Chính sách phải đưa ra được những câu trả lời cho câu hỏi thường ngày. Điều này có nghĩa là chính sách của từng thời kỳ chiến lược phải sát hợp với các điều kiện cụ thể ở thời kỳ chiến lược đó phải coi đó là cơ sở để xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch ngắn hạn hơn.

- Các chính sách phải bao quát được tất cả những lĩnh vực cơ bản nhất trong tổ chức.

b. Các chính sách kinh doanh cụ thể.

* Chính sách sản phẩm:

Chính sách sản phẩm là những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp, thủ tục được thiết lập gắn với việc phát triển và đổi mới sản phẩm nhằm hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu đã xác định. Chính sách sản phẩm bao gồm toàn bộ các giải pháp định hướng cho việc phát triển sản phẩm, làm cho sản phẩm luôn thích ứng với thị trường, đáp ứng cầu thị trường trong thời kỳ chiến lược xác định.

Thực chất chính sách sản phẩm là một bộ phận trong chính sách marketing - mix nhưng do việc xác định cơ cấu sản phẩm, thị trường là một trong những nội dung trung tâm của chiến lược nên nó là tiêu điểm đầu tiên được xác định làm cơ sở cho các chính sách khác như nghiên cứu phát triển, sản xuất,... Do vậy chính sách sản phẩm được nghiên cứu tách rời với marketing, chính sách sản phẩm phải chỉ rõ ràng, cụ thể các đặc điểm của sản phẩm như chất lượng, nhãn hiệu, đặc tính kỹ thuật, dịch vụ kèm theo, bao bì, đóng gói...

Định hướng giải pháp phát triển sản phẩm mới, đổi mới sản phẩm cũng như loại bỏ sản phẩm ra khỏi Chương trình (kế hoạch) sản xuất là nhiệm vụ chính của chính sách sản phẩm. Muốn vậy, chính sách sản phẩm phải đề cập đến các nguyên tắc, Phương pháp và giải pháp cần thiết được sử dụng để thu thập thông tin về sản phẩm; nghiên cứu, thiết kế, thí nghiệm và thử nghiệm sản phẩm mới cũng như đưa sản phẩm mới, sản phẩm đã được cải tiến thâm nhập thị trường.

Chính sách sản phẩm lại được cấu thành bởi nhiều chính sách cụ thể thích hợp.

Thứ nhất, chính sách đưa một sản phẩm mới vào thị trường hoặc loại bỏ một sản phẩm cũ ra khỏi thị trường gắn liền với chu kỳ sống của sản phẩm.

Giai đoạn thâm nhập thị trường với các đặc trưng nổi bật là sản phẩm mới thâm nhập, doanh thu thấp, chi phí kinh doanh và giá thành sản phẩm cao. Vì vậy, phải xây dựng tổng thể các chính sách tiêu thụ mà đặc biệt là chính sách marketing nhằm kích thích cầu; đồng thời, quyết định kịp thời và chính xác việc doanh nghiệp có tiếp tục thâm nhập hay loại bỏ sản phẩm khỏi thị trường và thời điểm thích hợp để loại bỏ sản phẩm.

Sang giai đoạn tăng trưởng đặc trưng nổi bật nhất là doanh thu và lợi nhuận lớn, thị trường xuất hiện cạnh tranh và cường độ cạnh tranh tăng dần. Thích hợp với giai đoạn này là các chính sách cải tiến và khác biệt hoá sản phẩm triển khai hoạt động tìm kiếm thị trường mới cũng như tập trung quảng cáo mở rộng.

Đến giai đoạn chín muồi sản phẩm đã trở thành quen thuộc trên thị trường, sản lượng ổn định, xuất hiện ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh, cường độ cạnh tranh gay gắt với tích chất phức tạp. Vì vậy, ở giai đoạn này phải đưa ra các chính sách và giải pháp chú ý đến các đòi hỏi mới của khách hàng, cuốn hút khách hàng thông qua chính sách bao gói, khuyến mại, đẩy mạnh công tác nghiên cứu hình thành sản phẩm mới, mở rộng hình thức quản cáo duy trì.

Giai đoạn cuối cùng của chu kỳ sống là giai đoạn bão hoà và tàn lụi. Trong giai đoạn này sản lượng tiêu thụ bắt đầu chững lại và giảm, cạnh tranh quyết liệt hơn. Các nhà hoạch định phải có chính sách tìm thời điểm thích hợp chấm dứt sản phẩm trên thị trường và phải có giải pháp để không làm ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp cũng như giải quyết tốt các dịch vụ sửa chữa, thay thế sau khi loại bỏ sản phẩm ra khỏi thị trường.

Chính sách đưa một sản phẩm mới thâm nhập hay chấm dứt chu kỳ sống của một sản phẩm trên thị trường được xác định trên cơ sở trả lời một số câu hỏi cụ thể:

- Có nên đưa sản phẩm mới vào thị trường thay thế sản phẩm cũ không? Đưa loại sản phẩm nào vào và bỏ loại sản phẩm nào ra khỏi thị trường?

- Thời điểm nào thích hợp cho việc đưa sản phẩm vào hay loại sản phẩm ra khỏi thị trường?

- Sản phẩm mới phải có đặc tính như thế nào, chất lượng, dịch vụ kèm theo...?

Công việc phát triển sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm cũ thường được nhìn nhận như những vấn đề có tính chất kỹ thuật liên quan nhiều đến khả năng, trình độ công nghệ của doanh nghiệp song thực chất nó chịu ảnh hưởng lớn bởi sự sẵn sàng chấp nhận sản phẩm của thị trường. Nếu trên thị trường có cầu, thị trường sẽ chấp nhận sản phẩm và ngược lại. Doanh nghiệp luôn tìm biện pháp tiêu thụ sản phẩm cũ nhằm duy trì doanh thu ổn định và sẽ chỉ phát triển sản phẩm mới nếu sản phẩm đó có khả năng tồn tại lâu dài trên thị trường. Do vậy, thị trường sẽ là cơ sở để quyết định các chính sách liên quan.

Để giảm tính rủi ro của việc đưa sản phẩm mới vào thị trường, người ta thường nghiên

cứu kiểm tra thị trường trên các mặt như cơ cấu khách hàng, cơ cấu doanh nghiệp, cơ cấu các phương tiện thông tin cũng như tình trạng cạnh tranh.

Nhiệm vụ loại bỏ sản phẩm có doanh thu thấp ra khỏi Chương trình (kế hoạch) sản xuất đúng thời điểm thường được các doanh nghiệp nhận biết chậm. Thời điểm thay thế sản phẩm cũ bằng sản phẩm mới phải dựa vào việc phân chia và nhận thức các pha trong chu kỳ sống sản phẩm.

Quyết định loại bỏ hay thâm nhập sản phẩm vào thị trường phải được chuẩn bị kỹ càng với các số liệu thống kê và tính toán doanh nghiệp.

Các chính sách sản phẩm phải đảm bảo sao cho có sự phối hợp thời gian giữa thâm nhập sản phẩm mới và loại bỏ sản phẩm cũ để không làm ảnh hưởng tới quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai, chính sách hình thành sản phẩm mới và khác biệt hoá sản phẩm.

Chính sách hình thành sản phẩm mới và khác biệt hoá sản phẩm (chính sách phát triển sản phẩm) gắn với việc xác định chất lượng và hình thức biểu hiện của sản phẩm; những thay đổi về sản phẩm theo sự phát triển của thời gian; hình thành các nhóm sản phẩm đáp ứng sự đa dạng về nhu cầu và cầu của người tiêu dùng; cung những sản phẩm mới trong phạm vi nhóm sản phẩm đã có.

Phải có sự phối hợp chặt chẽ giữ chính sách phát triển sản phẩm với các bộ phận có liên quan như kỹ thuật, sản xuất và marketing để đề ra các chính sách khuyến mại, bao gói, và dịch vụ đáp ứng được đòi hỏi của khách hàng đối với sản phẩm. Vì vậy, vấn đề quan trọng nhất là xác định các nguyên tắc, hình thức phối hợp đồng bộ các bộ phận nghiên cứu và phát triển, marketing, bán hàng....

Xây dựng các nguyên tắc, phương pháp và giải pháp phối hợp các hoạt động trên trong một chu trình xoay ốc đòi hỏi phải đưa ra nhiều chính sách khác có liên quan như các chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, marketing, tiêu thụ,... Đồng thời, phải xây dựng phương pháp nghiên cứu hình thành sản phẩm mới và đưa ra các chính sách kích thích cần thiết.

*** Chính sách marketing.**

Chính sách marketing là những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp, thủ tục được thiết lập gắn với hoạt động marketing nhằm hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu đã xác định.

Phải phân biệt chiến lược marketing với chính sách marketing. Chiến lược marketing bao gồm việc nhận dạng các thị trường mục tiêu, phân khúc thị trường đồng thời đưa ra các

chương trình tiếp thị phù hợp với thị trường hoặc phân khúc thị trường đã chọn lựa, còn chính sách marketing bao gồm hàng trăm hoặc thậm chí hàng ngàn các quyết định tác nghiệp (operationa decision) nhằm thực hiện chiến lược marketing đã định.

Chính sách marketing sẽ phải chỉ ra và hướng dẫn nhà quản trị trong lĩnh vực bán hàng và marketing biết được ai sẽ bán, bán cái gì, bán cho ai, số lượng bao nhiêu và như thế nào.

Marketing là hoạt động bao gồm nhiều chính sách cụ thể mà việc thực hiện chúng có ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của giai đoạn thực hiện chiến lược, trong đó bao gồm bốn chính sách chủ yếu chính sách sản phẩm, giá cả (prrice), xúc tiến (promotion) và phân phối (place).

Các chính sách marketing - mix dựa trên cơ sở hai hoạt động chính là phân đoạn thị trường và định vị sản phẩm. Các chính sách cụ thể thường được xây dựng trên cơ sở các quyết định marketing. Dưới đây là một số ví dụ về các quyết định marketing đòi hỏi phải có chính sách để thực hiện: sử dụng kênh phân phối độc quyền hay nhiều kênh phân phối; quảng cáo rầm rộ, thưa thớt hay không quảng cáo trên ti vi; hạn chế (hay không) kinh doanh với một khách hàng đơn lẻ; bảo hành hoàn toàn hay bảo hành hạn chế; vấn đề thưởng cho người bán hàng (tiền hoa hồng hay cả tiền lương và tiền hoa hồng), mục tiêu điều chỉnh giá để mở rộng thị trường hay tăng lợi nhuận,...

Thứ nhất. chính sách giá cả.

Chính sách giá cả tổng thể nguyên tắc, phương pháp và giải pháp mà doanh nghiệp tác động vào giá cả sao cho đạt được mục tiêu chiến lược đã xác định.

Trong mỗi thời kỳ chiến lược doanh nghiệp cần có chính sách cụ thể cho từng mặt hàng bao gồm những nội dung chủ yếu liên quan tới các vấn đề như mức giá đặt (cao, trình bình hay thấp), cách thức đặt giá (dựa vào chi phí, thực trạng cạnh tranh hay theo chu kỳ sống sản phẩm), giảm giá và chiết khấu, các điều kiện về thanh toán như thời hạn, phương thức thanh toán, chính sách phân biệt giá, ... chính sách giá cả cụ thể phải gắn với thực trạng và dự báo về cung - cầu, cạnh tranh,.. toàn bộ thị trường cũng như ở từng thị trường bộ phận. Vì vậy không loại trừ trường hợp chính sách giá cả ở các thị trường khác nhau là khác nhau.

Thứ hai, chính sách xúc tiến,

Chính sách xúc tiến là tổng thể các nguyên tắc cơ bản, các phương pháp và giải pháp gắn với hoạt động tiêu thụ sản phẩm nhằm hạn chế hoặc xóa bỏ mọi trở ngại trên thị trường tiêu thụ, đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược đã xác định.

Chính sách xúc tiến bao gồm các chính sách cụ thể khác như chính sách quảng cáo, chính sách khuyến mại:

- Chính sách quảng cáo (Advertising) của một thời kỳ kinh doanh chiến lược gắn với chu kỳ sống của sản phẩm, thực trạng và dự báo thị trường, vị trí của doanh nghiệp, mục tiêu cụ thể quảng cáo,...

Nhìn chung, chính sách quảng cáo của một thời kỳ liên quan đến việc lựa chọn hình thức quảng cáo như quảng cáo sản phẩm hay quảng cáo doanh nghiệp; quảng cáo tập trung hay không tập trung; quảng cáo độc lập hay quảng cáo chung; quảng cáo trực tiếp hay gián tiếp; ... lựa chọn hình thức quảng cáo như ti vi đài, bảng, báo chí hay trình diễn thời trang, phim ảnh, hội nghị khách hàng;... Cũng như lựa chọn phương tiện quảng cáo, ngân quỹ dành cho quảng cáo,... Các giải pháp định hướng cho việc lựa chọn các quyết định cụ thể ở các thị trường khác nhau có thể không giống nhau.

- Chính sách khuyến mại của một thời kỳ chiến lược thường đề cập đến các hình thức khuyến mại như phiếu dự thi, tặng quà, giảm giá hay bán kèm, thời điểm và thời gian, tổ chức phục vụ khách hàng (thuê công ty thương mại hay tự làm?).. ngoài ra doanh nghiệp còn có thể xây dựng chính sách tuyên truyền cổ động phù hợp với từng thị trường bộ phận cụ thể nhất định.

Trong hàng loạt các chính sách trên, cần phải chỉ rõ ra được giải pháp xúc tiến nào là chủ đạo và phải phù hợp với chiến lược marketing chung.

Thứ ba, chính sách phân phối.

Trong mỗi thời kỳ chiến lược cụ thể, xây dựng chính sách phân phối là nội dung quan trọng của chính sách marketing. Chính sách phân phối thường đề cập đến các nội dung như xác định kênh phân phối trực tiếp hay gián tiếp? kênh phân phối nào là chính? Hệ thống các điểm bán hàng? Tiêu chuẩn lựa chọn địa lý, đại diện thương mại, người bán hàng? Các điều kiện về kho hàng và vận chuyển...

Thứ tư, chính sách thanh toán

Chính sách thanh toán là tổng thể các nguyên tắc cơ bản, các phương pháp thanh toán nhằm tạo ra các điều kiện thuận lợi cho khách hàng khi mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Thông thường chính sách thanh toán đề cập đến các quyết định như: Doanh nghiệp sẽ sử dụng hình thức thanh toán nào? Đối với loại khách hàng nào? Doanh nghiệp sẽ sử dụng linh hoạt, kết hợp các phương tiện thanh toán khác nhau như thế nào? Doanh nghiệp cần tạo ra các điều kiện và giải pháp để đảm bảo các hình thức thanh toán đưa ra sẽ được thực hiện có hiệu quả.

Thứ năm, chính sách phục vụ khách hàng

Chính sách phục vụ khách hàng là tổng thể các nguyên tắc cơ bản, các phương pháp và phương tiện nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất khi họ mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch

vụ của doanh nghiệp.

Chính sách phục vụ khách hàng đề cập đến các quyết định như doanh nghiệp sẽ sử dụng các hình thức phục vụ khách hàng trực tiếp, tự động hay kết hợp? Giới hạn đối với mỗi hình thức phục vụ? Doanh nghiệp sẽ sử dụng các kỹ thuật phục vụ khách hàng nào ? ở thị trường nào? với giới hạn nào? Doanh nghiệp cần có các điều kiện và giải pháp nào nhằm thực hiện có hiệu quả các hình thức và kỹ thuật phục vụ khách hàng đã xác định.

** Chính sách sản xuất*

Chính sách sản xuất được quan niệm là những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp, thủ tục được thiết lập gắn với hoạt động sản xuất sản phẩm nhằm hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu đã xác định. Chính sách sản xuất của một doanh nghiệp được xây dựng trên cơ sở các mục tiêu và các chiến lược tổng quát; các chiến lược phát triển, sản xuất, cạnh tranh...

Thông thường trong mỗi thời kỳ chiến lược, chính sách sản xuất phải bao quát được các vấn đề gắn trực tiếp với hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Đó là các vấn đề như bản chất của hệ thống sản xuất của doanh nghiệp, lựa chọn kết hợp tối ưu giữa đầu tư đầu vào với sản phẩm đầu ra; xác định chu trình, thiết kế phương tiện và vị trí của các hoạt động trong quá trình sản xuất ngắn hạn.

** Chính sách nghiên cứu và phát triển (R & D)*

Chính sách nghiên cứu và phát triển được quan niệm là những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp, thủ tục được thiết lập gắn với hoạt động nghiên cứu và phát triển nhằm hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu đã xác định.

Trong quá trình thực thi chiến lược, chính sách nghiên cứu và phát triển gắn với phát triển sản phẩm mới theo các định hướng chiến lược về thị trường; chuyên đổi công nghệ phức tạp, điều chỉnh quy trình công nghệ cho thích nghi với nguyên liệu, với thị trường, thay đổi sản phẩm để nó đáp ứng những sở thích đặc biệt của khách hàng...

Những chiến lược như đổi mới, phát triển sản phẩm, đa dạng hoá tập trung đòi hỏi phải phát triển thành công sản phẩm mới và cải tiến đáng kể sản phẩm cũ. Các nghiên cứu cho thấy rằng: “Các chính sách nghiên cứu và phát triển tốt sẽ làm cho các cơ hội của thị trường phù hợp với khả năng bên trong của doanh nghiệp và chiến lược nghiên cứu phát triển được liên kết với các mục tiêu khác của tổ chức”. Do đó, để thiết lập các chính sách nghiên cứu và phát triển, doanh nghiệp cần:

- Bám sát mục tiêu và định hướng chiến lược kinh doanh.
- Nghiên cứu nắm bắt thời cơ, cơ hội của thị trường.

- Đánh giá đúng lợi thế và bất lợi của doanh nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu và phát triển, đặc biệt trong lựa chọn phương pháp nghiên cứu và phát triển, đặc biệt trong lựa chọn phương pháp nghiên cứu và phát triển khi thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Các chính sách nghiên cứu và phát triển tiêu biểu có thể được thiết lập khi thực hiện chiến lược theo các hướng:

- Tập trung cải tiến sản phẩm hay quy trình sản xuất? Chu trình sản xuất nào sẽ được nghiên cứu?

- Tập trung khuyến khích nghiên cứu cơ bản hay nghiên cứu ứng dụng?

- Lựa chọn phương pháp nào trong ba phương pháp cơ bản phát triển hoạt động nghiên cứu phát triển khi thực hiện chiến lược?

- Phương pháp thực hiện nghiên cứu triển khai: tự nghiên cứu hay phối hợp nghiên cứu với bên ngoài?

- Thực hiện các hướng ưu tiên trong nghiên cứu triển khai?

- Mức chi tiêu có thể cho hoạt động nghiên cứu phát triển?

- Mọi quan hệ hợp tác giữa nghiên cứu phát triển và các nhà quản trị sản phẩm, marketing, sản xuất như thế nào?...

** Chính sách nhân sự*

Chính sách nhân sự được quan niệm là những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp, thủ tục được thiết lập gắn với hoạt động tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng cũng như sử dụng lực lượng lao động nhằm hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu đã xác định.

Trong quá trình thực hiện chiến lược, chính sách đối với người lao động có vai trò rất quan trọng bởi lẽ con người là yếu tố năng động nhất, có tính quyết định nhất. Hệ thống quản trị chiến lược được thiết kế tốt có thể thất bại nếu vấn đề về nhân sự không được quan tâm đầy đủ. Chính sách nhân sự tốt sẽ giúp phát triển kỹ năng quản trị và trình độ người lao động; tạo ra hệ thống luật lệ và thưởng phạt khuyến khích cao; sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu chiến lược cũng như sự phát triển và hài lòng của những người lao động.

- Cơ sở của chính sách nhân sự trong thực hiện chiến lược

Khi thực hiện chiến lược, một số vướng mắc trong đội ngũ nhân viên thường phát sinh làm giảm hiệu quả của tổ chức thường do một trong các nguyên nhân sau:

+ Không gắn năng lực, trình độ cá nhân với trách nhiệm thực thi các nhiệm vụ.

+ Các nhà quản trị cao cấp không hoặc hỗ trợ không đầy đủ quá trình thực thi chiến lược.

- + Kết hợp không hợp lí các loại lợi ích.
- + Phá vỡ các cấu trúc chính trị – xã hội...

Gắn thành tích làm việc với các chế độ khuyến khích lợi ích và trách nhiệm vật chất luôn là hướng quan trọng trong tạo lập chính sách đối với người lao động. Một chương trình như vậy trong quá trình thực hiện chiến lược cần trả lời tốt các câu hỏi sau:

- + Chương trình có gây được sự chú ý không?
- + Các nhân viên có hiểu chương trình không?
- + Chương trình có cải thiện sự truyền thông hay không?
- + Chương trình chi tiêu có cần thiết hay không?
- + Doanh nghiệp có hoạt động tốt hơn (thể hiện qua thực hiện các chỉ tiêu) không?...

Để xây dựng được một chương trình gắn thành tích với chế độ khuyến khích cần tham khảo các hướng dẫn sau:

- + Khởi thảo chiến lược rõ ràng.
- + Nhân mạnh công việc có thể đo lường được
- + Phân tán các động cơ thúc đẩy để tạo ra động lực.
- + Tách rời động cơ thúc đẩy với lương cơ bản.
- + Đề ra một điều khoản dự trữ (các điều kiện theo đó chương trình sẽ được bổ sung sửa đổi hay kết thúc).

- Các nội dung chính của chính sách nhân sự

Thứ nhất, chính sách tuyển dụng, lựa chọn và định hướng phát triển bao gồm: + Tuyển dụng nhân lực (cách thức tổ chức, chu trình lựa chọn...) như thế nào? + Tuyển nhân lực (tiêu chuẩn bằng cấp, kinh nghiệm...) loại gì?

- + Những nhân viên mới sẽ tiếp cận với tổ chức như thế nào?

Thứ hai, chính sách đào tạo và phát triển kỹ năng thường gắn với các giải pháp về. + Khả năng phát triển sự nghiệp, thăng tiến.

- + Đào tạo, nâng cao tay nghề.

Thứ ba, chính sách bồi dưỡng đãi ngộ thường đề cập đến các giải pháp định hướng gắn với các vấn đề về.

- + Tiền lương, thưởng: cách thức trả, thời gian tăng và cấp bậc tăng, thưởng theo cá nhân hay theo nhóm...

+ Chế độ bồi dưỡng nhân viên như chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ.

Thứ tư, chính sách đánh giá, biện pháp kiểm soát và kỉ luật thường bao gồm các vấn đề.

+ Đánh giá theo hình thức chính thức hay không chính thức, tính chất thường xuyên.

+ Các mức kỉ luật cho các trường hợp vi phạm.

+ Hình thức và biện pháp kiểm soát tổ, đội, nhóm hay theo chất lượng sản phẩm.

* Chính sách tài chính

Chính sách tài chính được quan niệm là những nguyên tắc chỉ đạo, quy tắc, phương pháp, thủ tục được thiết lập gắn với hoạt động tài chính nhằm hỗ trợ và thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu đã xác định.

CHƯƠNG 8: KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

8.1. Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

8.1.1. Mục đích của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

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

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

1. Phải phù hợp với đối tượng kiểm tra và phù hợp với mọi giai đoạn quản trị chiến lược kinh doanh.

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

hiện việc đánh giá và phán đoán môi trường phức tạp hơn nhiều so với một doanh nghiệp có quy mô nhỏ hơn, hoạt động kinh doanh chủ yếu trong phạm vi một thị trường hẹp nào đó. Điều đó cũng dẫn đến hoạt động kiểm tra, đánh giá ở các doanh nghiệp có quy mô khác nhau, ở các lĩnh vực kinh doanh khác nhau là không giống nhau.

Nếu xét ở phạm vi từng doanh nghiệp thì toàn bộ hoạt động quản trị chiến lược kinh doanh bao hàm các công việc hết sức khác nhau: hình thành chiến lược kinh doanh, tổ chức thực hiện chiến lược đã xác định và do đó kiểm tra hoạt động chiến lược là kiểm tra các đối tượng khác nhau với nội dung, tiêu chuẩn và phương pháp thích hợp.

Trong giai đoạn hình thành chiến lược kinh doanh phải trên cơ sở dự đoán môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong doanh nghiệp (xu thế phát triển, cơ hội, nguy cơ, thuận lợi và khó khăn,...) để soát xét lại các mục tiêu; trên cơ sở đó mà hình thành các mục tiêu chiến lược, các phương án chiến lược tối ưu. Trong giai đoạn này, đối tượng kiểm tra và đánh giá là môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài doanh nghiệp với các nhân tố có giá trị định hướng vận động trong khoảng thời gian dài, các mục tiêu chiến lược thích ứng với những nhân tố ấy thường là các mục tiêu dài hạn. Thích ứng với đối tượng kiểm tra và đánh giá mang đặc tính như vậy phải sử dụng hình thức kiểm tra và đánh giá chiến lược kinh doanh. Kiểm tra và đánh giá chiến lược nhằm đánh giá các mục tiêu cũng như các giải pháp chiến lược có đảm bảo tính đúng đắn hay không? Khi chiến lược kinh doanh xây dựng trong khoảng thời gian dài dựa trên cơ sở dự đoán môi trường đầy biến động (đặc biệt là với môi trường bên ngoài) thì trong nhiều trường hợp sự biến động của môi trường nằm ngoài dự đoán làm cơ sở của chiến lược kinh doanh, cho nên phải kiểm tra, đánh giá chiến lược để có được những điều chỉnh cần thiết, làm cho chiến lược kinh doanh luôn thích ứng với môi trường kinh doanh.

Trong giai đoạn tổ chức thực hiện phải xây dựng các kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh cũng như hình thành các chính sách, giải pháp tổ chức thực hiện chiến lược đã xác định. Trước hết, doanh nghiệp phải xây dựng các chương trình sản xuất, các kế hoạch hoặc dự án với khoảng thời gian ngắn hạn hơn.

Thông qua hoạt động kiểm tra doanh nghiệp đánh giá vị trí xem mình đang đứng ở đâu? đang hướng tới đâu theo các chương trình hiện tại? các mục tiêu của doanh nghiệp cần phải như thế nào? để đạt các mục tiêu đó doanh nghiệp có cần điều chỉnh các giải pháp hay không và nếu cần thì điều chỉnh như thế nào? Hình thức kiểm tra và đánh giá các chương trình sản xuất cũng như các kế hoạch ngắn hạn hơn được đặt ra. Trên cơ sở các chương trình sản xuất, các dự án, kế hoạch ngắn hạn hơn đã được đánh giá và thừa nhận tính phù hợp, doanh nghiệp xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch tác nghiệp như các kế hoạch quý, tháng... Đương nhiên kiểm tra, đánh giá cũng phải được đặt ra phù hợp với việc kiểm tra các hoạt động cụ thể. Hình thức kiểm tra này được gọi là kiểm tra tác nghiệp. Các kế hoạch triển

khai chiến lược kinh doanh càng ngắn hạn bao nhiêu thì càng ít chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài, song lại càng phụ thuộc nhiều vào các nhân tố bên trong doanh nghiệp bấy nhiêu. Cho nên nếu không có sự biến động chiến lược kinh doanh thì kiểm tra, đánh giá các kế hoạch này càng phải chú trọng tìm giải pháp thực hiện mục tiêu đã xác định.

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

2. Hoạt động kiểm tra phải đảm bảo tính linh hoạt

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

Kiểm tra định kì được xác định trước về thời điểm tiến hành kiểm tra trong đó quy định rõ khoảng cách thời gian kiểm tra cho từng loại đối tượng với nội dung kiểm tra, phương pháp và các công cụ cụ thể xác định. Đây là việc làm không khó trong hoạch định cũng như trong tổ chức thực hiện.

Kiểm tra bất thường được đặt ra khi xuất hiện những thay đổi liên quan đến đối tượng kiểm tra dẫn đến nếu doanh nghiệp không thay đổi kịp thời thì những mục tiêu đặt trước có nguy cơ không thực hiện được. Đặc biệt trong kiểm tra chiến lược kinh doanh nếu các điều kiện môi trường bên ngoài và bên trong đã thay đổi thì việc đặt ra kiểm tra bất thường là rất cần thiết. Chỉ có thông qua kiểm tra bất thường doanh nghiệp mới xem xét lại những xu thế mới và những bối cảnh mới xuất hiện là gì? Vị trí mới của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng như thế nào đến triển vọng phát triển của doanh nghiệp? Có cần điều chỉnh chiến lược kinh doanh không và nếu cần thì điều chỉnh như thế nào về mục tiêu và các giải pháp?

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

3. Kiểm tra phải đảm bảo tính lường trước

Đảm bảo tính lường trước của kiểm tra chính là việc hướng các đánh giá kiểm tra vào tương lai. Điều quan trọng mà các nhà quản trị doanh nghiệp mong muốn là có được hệ thống

kiểm tra có thể cho biết sẽ có những vấn đề mới nảy sinh nếu ngay từ lúc kiểm tra họ không tiến hành những điều chỉnh cần thiết. Để đảm bảo tính lường trước của kiểm tra phải biết sử dụng những phương pháp thu thập, xử lý và sử dụng số liệu hiện đại. Nếu chỉ dựa vào phương pháp đánh giá truyền thống trên cơ sở các số liệu thống kê hạch toán dễ dẫn đến các đánh giá theo xu hướng phát triển tĩnh, không thích hợp với sự biến động nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện nay. Để đảm bảo hệ thống kiểm tra lường trước hoạt động kinh doanh cần đáp ứng những yêu cầu sau:

- Thực hiện phân tích toàn bộ và kỹ càng về hệ thống hình thành chiến lược kinh doanh, hệ thống xây dựng kế hoạch cũng như hệ thống kiểm tra;

- Đưa ra một mô hình của hệ thống;

- Quan sát đều đặn mô hình;

- Thường xuyên thu thập dữ liệu liên quan đến mô hình;

- Đánh giá sự khác biệt giữa các số liệu mới thu thập và các dữ liệu kế hoạch, đánh giá sự ảnh hưởng của những thay đổi đó tới mục tiêu;

- Giải pháp tác động đến các bộ phận có liên quan.

4. Kiểm tra phải tập trung vào những điểm thiết yếu

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

Tuy nhiên, việc xác định những điểm yếu cần tập trung không phải lúc nào cũng đơn giản. Có những nhân tố tuy sự thay đổi không nhiều so với dự đoán chiến lược kinh doanh nhưng vì những nhân tố này có tác động lớn đến các mục tiêu chiến lược kinh doanh hoặc

chiến thuật nên lại không được phép bỏ qua khi tiến hành kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp .

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

8.2. Nội dung chủ yếu của kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh

8.2.1 Xác định nội dung kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

Để kiểm tra, đánh giá quá trình hình thành và thực hiện chiến lược kinh doanh cần xác định rõ nội dung cần kiểm tra, đánh giá. Như đã đề cập, do các giai đoạn xây dựng và thực hiện chiến lược có đặc tính khác nhau nên phải áp dụng nhiều hình thức kiểm tra, đánh giá khác nhau phù hợp với đối tượng cần kiểm tra. Về nguyên tắc nội dung cần kiểm tra ở mỗi hình thức kiểm tra phải phù hợp với đối tượng kiểm tra nên không thể giống nhau. Điều đó cũng có nghĩa là nội dung kiểm tra, đánh giá xuất phát từ nội dung chiến lược và phù hợp với nội dung của chiến lược cũng như các kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh.

Hình thức kiểm tra chiến lược kinh doanh, kiểm tra và đánh giá kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh phải bao gồm những nội dung cơ bản như kiểm tra, đánh giá môi trường kinh doanh nhằm đánh giá xem môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp có thay đổi không?

Khi xác định các mục tiêu chiến lược kinh doanh đã dựa trên những cơ sở phân tích danh mục các cơ hội môi trường có thể mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cũng như danh mục các nguy cơ của môi trường trong thời kỳ chiến lược sắp tới. Kiểm tra, đánh giá môi trường bên ngoài có nội dung trước hết là việc kiểm tra, đánh giá các nhân tố thuộc danh mục đó. Bên cạnh đó, kiểm tra, đánh giá môi trường còn phải xem xét các nhân tố nằm ngoài danh mục các nhân tố trên song ở thời điểm kiểm tra và trong tương lai có thể tác động đến hệ thống mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp ở mức độ cần phải quan tâm đến. Khi kiểm tra, đánh giá môi trường bên trong phải đánh giá lại các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp .

Nội dung tiếp của hình thức kiểm tra chiến lược là kiểm tra hệ thống mục tiêu chiến lược kinh doanh bao gồm cả hệ thống mục tiêu tổng quát và hệ thống mục tiêu của các chiến lược kinh doanh bộ phận. Việc đánh giá hệ thống mục tiêu chiến lược luôn luôn gắn với những điều kiện mới của môi trường. Nội dung kiểm tra, đánh giá kế hoạch chiến lược chủ yếu tập trung vào môi trường bên ngoài doanh nghiệp vì trong khoảng thời gian dài các nhân tố bên ngoài thường thay đổi nhanh chóng và có thể xuất hiện nhiều bất ngờ ngoài dự kiến.

8.2.2 Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra

Xác định các nội dung kiểm tra vẫn chưa đủ vì mới trả lời được câu hỏi kiểm tra cái gì mà chưa biết phải kiểm tra như thế nào? Trước hết cần phải xác định các “điểm” cần thiết kiểm tra, đánh giá. Các điểm kiểm tra là “những điểm được lựa chọn trong toàn bộ chương trình kế hoạch mà tại đó những phép đo việc thực hiện nhiệm vụ sẽ được tiến hành nhằm cung cấp những dấu hiệu sao cho những công việc sẽ diễn ra mà họ không cần phải quan sát mọi bước trong việc thực hiện kế hoạch”. Như trên đã đề cập, do phạm vi kiểm tra là rất rộng, phải kiểm tra nhiều nhân tố cấu thành chiến lược kinh doanh cũng như rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chúng nên không thể kiểm tra toàn bộ mà phải chọn đúng nhân tố, “điểm” cần kiểm tra.

Đối với từng nhân tố, chỉ tiêu kiểm tra lại phải xác định tiêu chuẩn kiểm tra. Tiêu chuẩn kiểm tra chiến lược kinh doanh là ranh giới để xác định chiến lược kinh doanh cũng như từng mục tiêu (chỉ tiêu) chiến lược (kế hoạch bộ phận của chiến lược) còn phù hợp hay phải điều chỉnh? Với ý nghĩa đó sẽ không có tiêu chuẩn chung cho mọi nội dung kiểm tra của doanh nghiệp mà phải sử dụng nhiều loại tiêu chuẩn khác nhau, nội dung kiểm tra nào phải có tiêu chuẩn phù hợp với nó.

Về nguyên tắc phải xây dựng được các tiêu chuẩn đánh giá trong hình thức kiểm tra chiến lược kinh doanh, các tiêu chuẩn đánh giá đối với hình thức kiểm tra chương trình, kế hoạch ngắn hạn hơn và các tiêu chuẩn đánh giá đối với hình thức kiểm tra tác nghiệp. Tùy theo từng nhân tố đánh giá, mục tiêu hay chỉ tiêu đánh giá là định tính hay định lượng mà các tiêu chuẩn đưa ra cũng mang tính chất định tính hay định lượng. Một nguyên tắc cần đặt ra là đối với mỗi nhân tố, mục tiêu hay chỉ tiêu phải xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra càng rõ ràng bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Mặt khác, thông thường đối với mỗi nhân tố, mục tiêu hay chỉ tiêu đều tồn tại một giới hạn cho phép nào đó mà trong giới hạn đó các kết luận đánh giá về đối tượng kiểm tra vẫn được coi là giữ nguyên giá trị. Cho nên khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá phải xác định được giới hạn cho phép từng nhân tố, mục tiêu hoặc chỉ tiêu. Giới hạn cho phép còn có thể được gọi là mức sai lệch cho phép đối với từng nhân tố, mục tiêu và chỉ tiêu. Trong thực tế, tùy từng đối tượng và nội dung kiểm tra có thể xây dựng các tiêu chuẩn sau đây:

1. Tiêu chuẩn định tính

Các tiêu chuẩn định tính là các tiêu chuẩn không thể hiện được dưới dạng các số đo vật lý hoặc tiền tệ. Đặc điểm hoạt động kinh doanh dẫn tới trong nhiều hoạt động không thể xác định được cụ thể kết quả của các hoạt động đó bằng các đơn vị thông thường. Tiêu chuẩn đưa ra để đánh giá các hoạt động đó mang tính chất định tính. Do các đặc điểm đã nêu của các tiêu chuẩn kiểm tra có thể thấy rằng càng ở tầm bao quát bao nhiêu và càng xét trong

khoảng thời gian dài bao nhiêu thì tính chất định tính của tiêu chuẩn đánh giá càng biểu hiện rõ bấy nhiêu. Đối với việc xây dựng các tiêu chuẩn định tính có thể và cần phải đảm bảo:

Một là, tính nhất quán: Tính nhất quán chỉ ra rằng một chiến lược kinh doanh cụ thể bất kì phải bao hàm trong nó các mục tiêu, các đường lối nhất quán với nhau. Trước hết, đó chính là sự nhất quán giữa các chỉ tiêu kế hoạch tác nghiệp với các chỉ tiêu kế hoạch trung và ngắn hạn và với các mục tiêu chiến lược kinh doanh Nguyên tắc ở đây là trong chừng mực mục tiêu chiến lược kinh doanh không phải thay đổi thì các mục tiêu chiến lược không phải thay đổi, thì các chỉ tiêu của các cấp kế hoạch càng thấp càng phải đảm bảo sự nhất quán với các chỉ tiêu kế hoạch cấp cao hơn. Theo nguyên tắc này, thực chất tính nhất quán phải được đặt ra ngay từ khi xây dựng và triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh trong kiểm tra, đánh giá chiến lược phải căn cứ vào đặc điểm, tính chất của từng loại nhân tố, mục tiêu và chỉ tiêu mà xây dựng các giới hạn trong phạm vi các giới hạn đó tính nhất quán được coi là vẫn giữ nguyên giá trị. Tính nhất quán còn được thể hiện ở việc sử dụng các phương pháp, công cụ đánh giá: sẽ không thể có một kết luận nhất quán nếu dựa trên các phương pháp, công cụ đánh giá không nhất quán. Trong kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh còn phải đánh giá tính nhất quán trong việc hướng các hoạt động của các bộ phận, cá nhân vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược kinh doanh tổng quát.

Hai là, tính phù hợp: Tính phù hợp nói lên sự phù hợp của chiến lược kinh doanh cũng như các kế hoạch triển khai chiến lược với điều kiện, hoàn cảnh môi trường kinh doanh; sự phù hợp của các giải pháp chiến lược kinh doanh cũng như các giải pháp chiến thuật với môi trường. Một mặt, tính phù hợp là một tiêu chuẩn định tính để đánh giá sự phù hợp của các đối tượng thậm chí không cùng một đặc tính và mặt khác, mỗi kết quả đạt được (mục tiêu, chỉ tiêu) lại do nhiều nhân tố khác nhau tác động qua lại lẫn nhau mà tạo ra, cho nên nhận diện được tính phù hợp là một vấn đề không đơn giản. Trong nhiều trường hợp để nhận diện tính phù hợp phải là các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm.

Ba là, tính khả thi: Tính khả thi xác nhận sự đảm bảo “có thể thành hiện thực” của chiến lược kinh doanh đã xây dựng. Tiêu chuẩn tính khả thi cũng là một tiêu chuẩn định tính, khó nhận diện. Vấn đề khó khăn lớn nhất là các mục tiêu chiến lược kinh doanh cũng như các chỉ tiêu kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh đều xác định cho tương lai. Những nhân tố ảnh hưởng đến các mục tiêu và chỉ tiêu đó cũng là những nhân tố sẽ diễn ra trong tương lai. Khoảng thời gian xác định càng dài, tính chắc chắn của việc đảm bảo những nhân tố đó sẽ thành hiện thực càng mỏng manh. Hơn nữa, do xác định trong tương lai nên nhiều nhân tố còn phụ thuộc rất lớn vào phương pháp đánh giá, dự đoán cũng như sự nhạy cảm của người làm công tác này. Về nguyên tắc, tính khả thi đòi hỏi phải chứng minh trong thực hiện chiến lược kinh doanh đối tượng sẽ phát triển theo hướng đúng như đã dự kiến với độ

tin cậy nhất định nào đó.

2. Tiêu chuẩn định lượng

Trong kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh, phải đánh giá các nhân tố môi trường kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp cũng như đánh giá các mục tiêu (mục tiêu tổng quát và mục tiêu bộ phận của chiến lược kinh doanh), các chỉ tiêu (trong các kế hoạch triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh).

Các nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu được đánh giá có thể là các phạm trù phản ánh số lượng và cũng có thể là tiêu chuẩn chất lượng. Nếu các nhân tố, chỉ tiêu, mục tiêu được đo bằng các đơn vị đo lường vật lý và do đó các tiêu chuẩn xác định đánh giá chúng cũng được đo lường bằng các đơn vị đo lường vật lý thì còn có thể gọi chúng là các tiêu chuẩn vật lý. Nếu chúng được đo bằng đơn vị tiền tệ thì tùy từng loại tiêu chuẩn mà người ta có thể gọi là tiêu chuẩn chi phí (nếu phản ánh chi phí kinh doanh), tiêu chuẩn thu nhập (nếu phản ánh doanh thu và các khoản thu nhập khác của doanh nghiệp hay từng bộ phận doanh nghiệp) hoặc tiêu chuẩn vốn (nếu phản ánh đầu tư của doanh nghiệp). Khi xác định tiêu chuẩn đánh giá những nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu này cần xác định rõ giới hạn sai lệch cho phép đối với từng nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu. Mức giới hạn sai lệch cho phép là ranh giới phạm vi sai lệch có thể chấp nhận được và vẫn được coi là phù hợp với ý đồ, mục tiêu đã đặt ra lúc đầu. Chỉ có trên cơ sở các giới hạn cho phép sai lệch được xác định có cơ sở khoa học, các kết luận từ đánh giá chiến lược kinh doanh mới có thể đảm bảo độ tin cậy nhất định. Tùy theo từng loại nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu mà tiêu chuẩn giới hạn sai lệch cho phép có thể là giới hạn khoảng, giới hạn tối thiểu hoặc giới hạn tối đa.

8.2.3 Quá trình đánh giá chiến lược kinh doanh theo tiêu chuẩn đã xây dựng

1. Phương pháp và hình thức kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh

Về nguyên tắc, để kiểm tra các điều kiện tiên đề có thể sử dụng mọi công cụ được sử dụng trong phân tích chiến lược kinh doanh như các hệ thống chẩn đoán sớm, kỹ thuật sơ đồ... Sự thích hợp của chiến lược kinh doanh đạt được nhờ làm rõ mọi nhân tố ảnh hưởng đến quá trình hoạch định cũng như tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh. Các công cụ thích hợp được sử dụng như kiểm toán, kiểm tra đối chiếu... Kiểm tra quá trình thực hiện được thực hiện nhờ rất nhiều loại công cụ thích hợp với từng lĩnh vực hoạt động cụ thể.

Kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh cần thiết cho toàn bộ quá trình hoạch định và triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh. Xét trên quan điểm kế hoạch hóa thì trong mỗi kế hoạch đều phải có kế hoạch kiểm tra đề cập đến đối tượng, nội dung, tiêu chuẩn, phương pháp và thời gian kiểm tra. Nếu xét quá trình hoạch định và triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh thì công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh nên bắt đầu từ những ý tưởng

chiến lược và tiến hành trong suốt quá trình thực hiện chiến lược.

Về nguyên tắc, kế hoạch kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh đề cập đến các mốc kiểm tra, đánh giá định kỳ và cả kiểm tra bất thường. Kiểm tra định kỳ quy định cụ thể cho từng đối tượng kiểm tra; đối tượng kiểm tra càng khái quát số lần kiểm tra càng cụ thể thì số lần kiểm tra định kỳ càng dày. Theo một số nhà quản trị những hoạt động đánh giá chiến lược kinh doanh nên được thực hiện trên cơ sở thường xuyên, liên tục hơn là vào cuối thời kỳ quy định. Đánh giá chiến lược kinh doanh càng đảm bảo tính thường xuyên bao nhiêu càng cho phép dễ dàng theo dõi và càng kịp thời thực hiện các điều chỉnh cũng như càng sớm hình thành, bổ sung các điều kiện cần thiết để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh bấy nhiêu. Có thể dùng phương pháp đánh giá cuốn chiếu trong xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh: định kỳ hàng năm đánh giá lại chiến lược kinh doanh để kịp thời bổ sung, điều chỉnh trước khi xây dựng kế hoạch năm tới.

Đối với kiểm tra bất thường cần quan tâm trước hết đến những quy định sự biến động môi trường đến mức nào thì phải kiểm tra, đánh giá lại chiến lược kinh doanh và sự biến động đến mức nào thì phải kiểm tra, đánh giá lại các kế hoạch triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh? Về nguyên tắc, những quy định này phải được thể hiện trong kế hoạch kiểm tra và tốt nhất thông qua các tiêu chuẩn đánh giá môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. Khi thay đổi các nhân tố môi trường vượt qua giới hạn cho phép nhất định phải tiến hành kiểm tra, đánh giá lại chiến lược kinh doanh

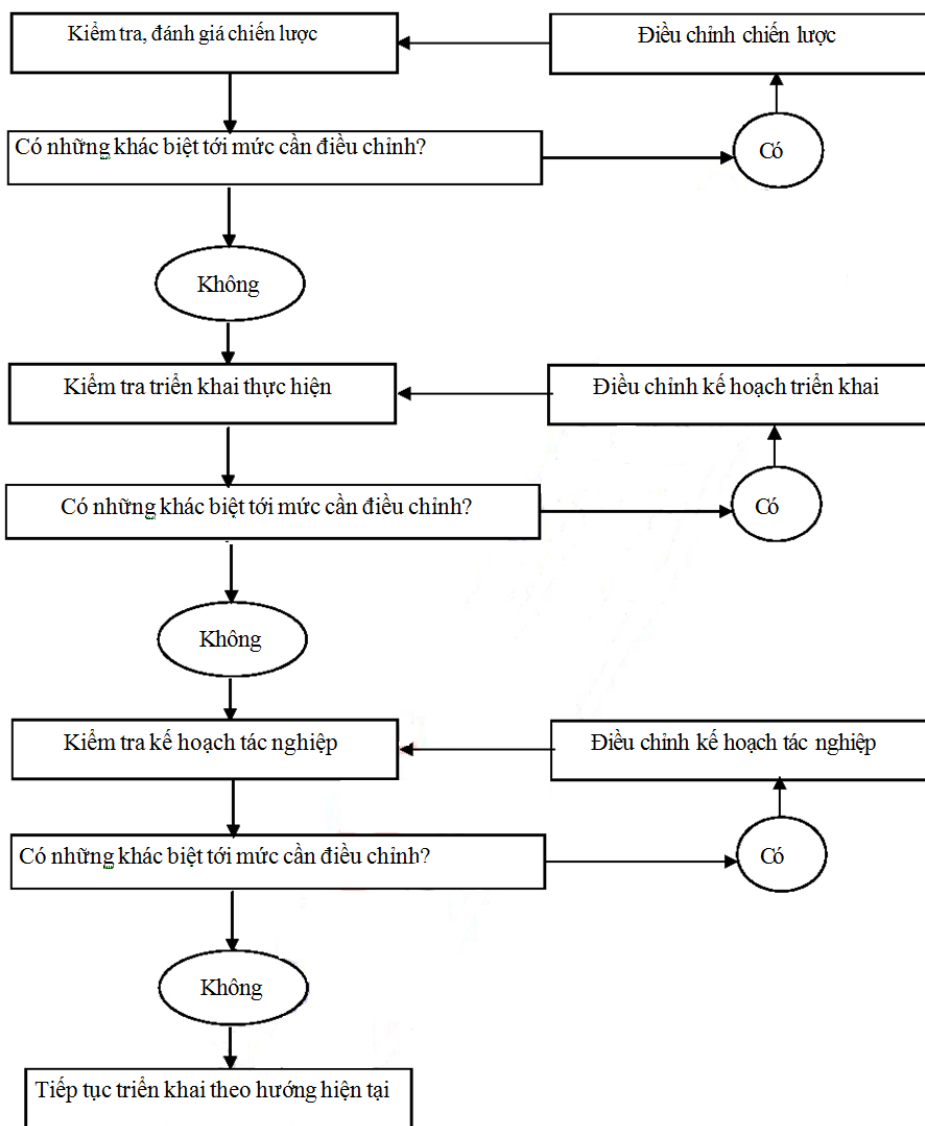
Trong thực tế vấn đề trở nên phức tạp hơn và không tránh khỏi sẽ có nhiều quan điểm khác nhau về vấn đề khi nào cần kiểm tra bất thường? Chẳng hạn, khi giả thiết rằng những hoạt động đánh giá chiến lược kinh doanh sẽ được tiến hành thường xuyên hơn nếu sự bất ổn định và tính phức tạp của môi trường gia tăng. Trong môi trường kinh doanh không ổn định và phức tạp, ước đoán sẽ trở nên khó khăn hơn vì vậy các nhà chiến lược có thể thấy ít cần thiết cho việc đánh giá thường xuyên. Kết luận này có tác động mạnh đối với các doanh nghiệp lớn hơn là các doanh nghiệp nhỏ.

2. Quy trình đánh giá chiến lược kinh doanh

a. Đánh giá chiến lược kinh doanh: Đánh giá chiến lược kinh doanh phải nhằm trả lời các câu hỏi chủ yếu là: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có còn phù hợp với môi trường kinh doanh không? Nếu phải điều chỉnh thì phải điều chỉnh toàn bộ chiến lược kinh doanh hay chỉ cần điều chỉnh các chiến lược kinh doanh bộ phận? Nếu không điều chỉnh thì hình ảnh cạnh tranh mới của doanh nghiệp sẽ như thế nào?

Để trả lời câu hỏi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có còn phù hợp với môi trường kinh doanh không? cũng có thể có nhiều phương pháp khác nhau. Một trong phương

pháp có thể sử dụng là phương pháp đánh giá chiến lược kinh doanh bằng ma trận. Theo phương pháp đánh giá ma trận, trước hết phải đặt ra và trả lời các câu hỏi liên quan đến các nhân tố chủ yếu thuộc môi trường kinh doanh (môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ) tác động đến chiến lược kinh doanh. Từ các câu trả lời đối với từng loại câu hỏi có thể tập hợp lại thành một ma trận đánh giá chiến lược kinh doanh bao quát như trình bày ở bảng 8.1 dưới đây.



Mô hình đánh giá điều chỉnh chiến lược kinh doanh

Bảng 8.1 Ma trận đánh giá chiến lược kinh doanh tổng quát

Ma trận đánh giá chiến lược kinh doanh tổng quát

Có những thay đổi chính xảy ra ở môi trường bên ngoài doanh nghiệp ?	Có những thay đổi chính xảy ra ở môi trường bên trong doanh nghiệp ?	Các mục tiêu của doanh nghiệp có được thực hiện?	Kết luận
Không	Không	Không	Thực hiện những hành động điều chỉnh
Có	Có	Có	Thực hiện những hành động điều chỉnh
Có	Có	Không	Thực hiện những hành động điều chỉnh
Có	Không	Có	Thực hiện những hành động điều chỉnh
Có	Không	Không	Thực hiện những hành động điều chỉnh
Không	Có	Có	Thực hiện những hành động điều chỉnh
Không	Có	Không	Thực hiện những hành động điều chỉnh
Không	Không	Có	Tiếp tục phương hướng chiến lược hiện tại

Cách đánh giá chiến lược kinh doanh bằng phương pháp ma trận như trên là phương pháp hết sức khái quát và mang tính chất định tính. Phương pháp này tuy đơn giản song trong chừng mực nhất định chứa đựng yếu tố chủ quan cao trong đánh giá vì việc trả lời các câu hỏi đặt ra hầu như không dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể. Đồng thời, cách đánh giá bằng phương pháp ma trận cũng chỉ cho biết cần phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh đã xây dựng hay không chứ không giải đáp được câu hỏi: có cần điều chỉnh toàn bộ chiến lược kinh doanh hay chỉ cần điều chỉnh các chiến lược kinh doanh bộ phận?

Để đánh giá chiến lược kinh doanh một cách đầy đủ, phải dựa trên cơ sở đánh giá sự tác động của từng nhân tố môi trường kinh doanh và đánh giá các mục tiêu chiến lược kinh doanh .

Môi trường kinh doanh bao gồm toàn bộ những nhân tố thuộc môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ doanh nghiệp tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp . Để đánh giá môi trường bên ngoài tác động đến chiến lược kinh doanh có thể xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá chung cho cả môi trường kinh tế quốc dân và môi trường ngành hoặc xây

dựng tiêu chuẩn đánh giá riêng cho môi trường kinh tế quốc dân và môi trường ngành.

Để xây dựng bảng đánh giá môi trường bên ngoài cần xác định các vấn đề cụ thể:

- Xây dựng danh mục các nhân tố thuộc môi trường kinh tế quốc dân và môi trường ngành có vai trò quyết định đối với sự thành công của chiến lược kinh doanh mà tập trung chủ yếu vào các cơ hội và nguy cơ đối với sự phát triển của doanh nghiệp .

- Cho điểm ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc thực hiện chiến lược kinh doanh, tức là đánh giá khả năng ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược kinh doanh bằng phương pháp cho điểm. Có thể có nhiều cách cho điểm khác nhau, cách dưới đây đánh giá ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược ở 3 mức độ là: không thực hiện được, có thể thực hiện được và chắc chắn thực hiện được. Có thể cho điểm từng mức độ như sau: cho 0 điểm cho từng trường hợp không thực hiện được, 1 điểm cho trường hợp có thể thực hiện được và cho 2 điểm cho trường hợp chắc chắn thực hiện được.

- Xác định điểm - hệ số tầm quan trọng. Trên cơ sở hệ số tầm quan trọng và điểm ảnh hưởng của từng nhân tố xác định được điểm - hệ số tầm quan trọng của từng nhân tố. Nếu D_i là điểm ảnh hưởng của nhân tố thứ i , H_i là hệ số tầm quan trọng của nhân tố i và $(\text{ĐH})_i$ là điểm - hệ số ảnh hưởng của nhân tố i thì có: $(\text{ĐH})_i = D_i \times H_i$. Với cách cho điểm và xác định hệ số tầm quan trọng như vậy thì tổng số điểm tối thiểu cần đạt để có thể chấp nhận kết luận không cần điều chỉnh chiến lược kinh doanh là 1.

- Xây dựng bảng đánh giá môi trường kinh doanh và rút ra kết luận từ kết quả đánh giá. Lập bảng đánh giá môi trường.

- Xây dựng danh mục các nhân tố thuộc môi trường bên trong có vai trò quyết định đối với sự thành công của chiến lược kinh doanh mà chủ yếu tập trung vào các điểm mạnh, yếu của doanh nghiệp .

- Cho điểm ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc thực hiện chiến lược kinh doanh, tức là đánh giá khả năng ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc thực hiện các mục tiêu của chiến lược kinh doanh đã xây dựng bằng phương pháp cho điểm. Có nhiều cách cho điểm khác nhau, phương pháp dưới đây đánh giá ảnh hưởng của từng nhân tố đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược ở 3 mức độ là: không thực hiện được, có thể thực hiện được và chắc chắn thực hiện được. Có thể cho điểm từng mức độ như sau: cho 0 điểm cho trường hợp không thực hiện được, 1 điểm cho trường hợp có thể thực hiện được và cho 1,5 điểm cho trường hợp chắc chắn thực hiện được.

- Xác định điểm - hệ số tầm quan trọng. Trên cơ sở hệ số tầm quan trọng và điểm ảnh hưởng của từng nhân tố xác định được điểm - hệ số tầm quan trọng của từng nhân tố.

Nếu D_i là điểm ảnh hưởng của nhân tố thứ i , H_i là hệ số tầm quan trọng của nhân tố i và $(\text{ĐH})_i$ là điểm - hệ số ảnh hưởng của nhân tố i thì có: $(\text{ĐH})_i = D_i \times H_i$. Với cách cho điểm và xác định hệ số tầm quan trọng như trên thì tổng số điểm tối thiểu cần đạt để chấp nhận kết luận không cần điều chỉnh chiến lược kinh doanh là 1.

- Xây dựng bảng đánh giá môi trường kinh doanh và rút ra kết luận từ kết quả đánh giá.
Lập bảng đánh giá môi trường.

Tuy nhiên, đánh giá theo tổng số điểm - hệ số như trên cũng có hạn chế cơ bản là do cách đánh giá tổng hợp hàm chứa yếu tố bù trừ giữa các nhân tố nên có thể xảy ra trường hợp mặc dù tổng số điểm - hệ số đánh giá đã đảm bảo kết luận không phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh đã có, song có thể xảy ra sự biến động quá lớn của một vài nhân tố cũng đã đòi hỏi phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh. Để khắc phục hạn chế này có thể thay đổi mức điểm đánh giá theo hướng thu hẹp những ảnh hưởng bù trừ và phân tích bổ sung đối với những nhân tố có biểu hiện biến động bất thường.

Một số tác giả đề nghị khi đánh giá chiến lược kinh doanh phải đặt ra và trả lời một loạt các câu hỏi chủ yếu như:

- Đối thủ đã phản ứng như thế nào trước chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp ?
- Các chiến lược kinh doanh của đối thủ thay đổi ra sao?
- Điểm mạnh và yếu của đối thủ chính thay đổi ra sao?
- Tại sao đối thủ thực hiện một số thay đổi chiến lược kinh doanh nào đó?
- Tại sao những chiến lược kinh doanh của đối thủ này lại thành công hơn những chiến lược của các đối thủ khác?
- Đối thủ có thái độ như thế nào với vị thế và lợi nhuận hiện tại?
- Bằng cách nào doanh nghiệp có thể liên kết có kết quả hơn với đối thủ?
- Có phải mặt mạnh của doanh nghiệp vẫn còn là mặt mạnh?
- Liệu có xuất hiện thêm mặt mạnh nào chưa? nếu có, đó là những mặt mạnh gì?
- Điểm yếu bên trong doanh nghiệp vẫn là điểm yếu?
- Doanh nghiệp có những điểm yếu bên trong nào khác không? nếu có, chúng là gì?
- Những cơ hội bên ngoài vẫn là cơ hội?
- Doanh nghiệp có những cơ hội nào khác không? nếu có, chúng là gì?
- Những nguy cơ đối với doanh nghiệp vẫn là nguy cơ?
- Doanh nghiệp có đứng trước các nguy cơ nào khác không? nếu có, chúng là

gì?

Về nguyên tắc cũng phải xây dựng ma trận đánh giá các mục tiêu chiến lược kinh doanh tập trung vào hai loại mục tiêu chiến lược là: các mục tiêu chiến lược kinh doanh tổng quát và các mục tiêu chiến lược kinh doanh bộ phận. Căn cứ vào các tiêu chuẩn đã xây dựng để giải đáp các câu hỏi: có phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh không? Trong thực tế, tùy thuộc vào cách xây dựng chiến lược kinh doanh cũng như hệ thống chỉ tiêu chiến lược kinh doanh để đề ra phương pháp đánh giá thích hợp. Nếu doanh nghiệp chỉ xây dựng hệ thống mục tiêu định hướng thì chỉ cần dựa trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh cũng dẫn đến kết luận: với sự thay đổi môi trường kinh doanh như đã đánh giá thì có phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh hay không? Nếu kết luận qua đánh giá môi trường là không phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh tổng quát thì kiểm tra lại đối với các nhân tố có biến động lớn để từ đó xem nhân tố thay đổi lớn đó liên quan đến chiến lược kinh doanh bộ phận nào? Chiến lược đó có phải thay đổi? Nếu doanh nghiệp có hệ thống mục tiêu cụ thể hoàn toàn có thể đánh giá hệ thống mục tiêu đã xây dựng theo các tiêu chuẩn đã xây dựng: nếu thực hiện (khả năng thực hiện) các mục tiêu vẫn nằm trong phạm vi giới hạn sai lệch cho phép thì hoàn toàn không đặt ra việc điều chỉnh mục tiêu đó.

Theo S. Tides có sáu câu hỏi về chất lượng có ích cho đánh giá chiến lược kinh doanh là:

- Chiến lược kinh doanh có nhất quán với bên trong không?
- Chiến lược kinh doanh có nhất quán với môi trường không?
- Chiến lược kinh doanh có phù hợp với điều kiện nguồn lực sẵn có không?
- Chiến lược kinh doanh có gắn với mức rủi ro cho phép không?
- Chiến lược kinh doanh có lịch thời gian phù hợp không?
- Chiến lược kinh doanh có thể hoạt động không?

Những câu hỏi trên tuy rất quan trọng và không thể thiếu được song lại khá khái quát và mang tính chất định tính cao độ. Nếu đánh giá chiến lược kinh doanh chỉ dựa trên cơ sở các câu hỏi đó dễ dẫn tới kết luận đánh giá hàm chứa nhiều yếu tố chủ quan. Vì thế F. R. Davis đưa ra một số câu hỏi bổ sung:

- Cân đối về đầu tư giữa những dự án có rủi ro cao và rủi ro thấp như thế nào?
- Cân đối về đầu tư của doanh nghiệp giữa những dự án dài hạn và ngắn hạn ra sao?
- Cân đối đầu tư của doanh nghiệp giữa thị trường phát triển nhanh và thị trường phát triển chậm ra sao?

- Cân đối đầu tư của doanh nghiệp giữa các khu vực phát triển khác nhau ra sao?
- Môi quan hệ giữa các yếu tố chiến lược kinh doanh chủ yếu bên trong và bên ngoài là gì?
- Các đối thủ chính có kì vọng ra sao để phản ứng với những chiến lược kinh doanh cụ thể?

b. Điều chỉnh chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở kết luận của đánh giá chiến lược kinh doanh phải thực hiện những điều chỉnh cần thiết nhằm thay đổi nhiều hoặc ít những mục tiêu (chỉ tiêu) của chiến lược kinh doanh. Những điều chỉnh còn liên quan cả đến các giải pháp nhằm thực hiện được các mục tiêu (chỉ tiêu) đã xác định.

Về bản chất, công tác điều chỉnh chiến lược kinh doanh phải được tiến hành theo các nguyên tắc, phương pháp và sử dụng các phương tiện, công cụ cần thiết trong hoạch định chiến lược kinh doanh. Trong thực tế, thực hiện hoạt động điều chỉnh không nhất thiết có nghĩa là các chiến lược kinh doanh hiện hành sẽ bị huỷ bỏ mà có thể chỉ là những điều chỉnh cần thiết trong cấu trúc của tổ chức, điều chỉnh nhiệm vụ kinh doanh hoặc sửa đổi các mục tiêu, đề ra các chủ trương, chính sách mới,... Tùy theo kết luận của kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh mà có điều chỉnh chiến lược kinh doanh hoặc điều chỉnh các kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh.

Trong điều chỉnh chiến lược có thể có điều chỉnh chiến lược kinh doanh, tức điều chỉnh từ hệ thống mục tiêu tổng quát; điều chỉnh từng bộ phận chiến lược kinh doanh, điều chỉnh các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh. Điều chỉnh các kế hoạch triển khai trung hạn, ngắn hạn cũng như điều chỉnh kế hoạch tác nghiệp bao gồm điều chỉnh các mục tiêu kế hoạch cho phù hợp với các mục tiêu chiến lược kinh doanh và phần đã thực hiện và điều chỉnh các giải pháp nhằm thực hiện các chỉ tiêu đã điều chỉnh.

Thực tế, không doanh nghiệp nào có thể tồn tại như một hòn đảo, không doanh nghiệp nào có thể thoát khỏi sự đổi thay. Thực hiện những hoạt động điều chỉnh là cần thiết để giữ doanh nghiệp vươn đến những mục tiêu. Trong những quyển sách của mình "Future Shock" và "The Third Ware", alvin Toffler tranh luận rằng: môi trường kinh doanh đang trở nên năng động và phức tạp đến mức chúng đe dọa mọi người và các doanh nghiệp với cú sốc tương lai xảy ra khi mà tính chất, loại thể và tốc độ của sự thay đổi áp chế khả năng, chức năng thực hiện của doanh nghiệp hoạt động của một cá nhân. Đánh giá chiến lược làm gia tăng khả năng thực hiện của một doanh nghiệp một cách thành công để thay đổi những hoàn cảnh. Brown và Angew xem ý tưởng này như là " sự năng động liên kết".

Thực hiện những hành động điều chỉnh làm tăng sự hăng hái của nhân viên và những

người quản trị. Nghiên cứu đưa ra rằng việc tham gia vào những hoạt động đánh giá chiến lược là một trong những cách tốt nhất để vượt qua sự cản trở ngại thay đổi của cá nhân. Theo Erez và Kanfer: cá nhân chấp nhận thay đổi tích cực nhất khi họ có ý thức rõ ràng về sự thay đổi, có một ý thức tự chủ vượt qua những tình huống và nhận thức rõ về việc sẽ thực hiện những hành động cần thiết để đáp ứng sự thay đổi

Những hành động điều chỉnh sẽ đặt doanh nghiệp trong một vị trí tốt hơn để tận dụng hết những điểm mạnh bên trong; Lợi dụng những cơ hội bên ngoài để tránh giảm bớt hay xoa dịu những đe dọa từ bên ngoài và cải biến những điểm yếu kém bên trong. Những hoạt động điều chỉnh nên có một khoảng thời gian xác đáng và một mức độ linh phù hợp. Chúng nên nhất quán bên trong và có trách nhiệm xã hội. Có lẽ, quan trọng nhất, những hoạt động điều chỉnh làm lành mạnh vị trí tranh đua của một doanh nghiệp trong ngành cơ bản của nó. Đánh giá chiến lược thường xuyên giúp các nhà chiến lược gắn liền với nhịp điệu của doanh nghiệp và cung cấp thông tin cần thiết cho một hệ thống quản trị chiến lược có hiệu quả. Carter Bayles mô tả thuận lợi của việc đánh giá chiến lược như sau:

Những hoạt động đánh giá chiến lược có thể khơi lại sự tự tin trong chiến lược thương mại hiện tại hoặc trong một thời điểm hành động cần thiết để sửa lại những yếu điểm như là sự bào mòn tính ưu việt sản phẩm hoặc khuyết điểm kỹ thuật. Trong nhiều trường hợp, lợi ích của đánh giá chiến lược là việc tiến xa hơn nữa đối với kết quả của quá trình có thể là một chiến lược mới cơ bản mà sẽ dẫn đầu, ngay cả trong công ty có lợi nhuận khá khá rồi để gia tăng số lời đáng kể. Đây là một khả năng để minh chứng đánh giá chiến lược cho ta kết quả có thể rất lớn.

8.2.4. Điều kiện kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh có hiệu quả

1. Đảm bảo cơ sở thông tin

Thông tin là cơ sở của quản trị. Việc nhận ra tầm quan trọng của việc thiết lập một hệ thống thông tin hiệu quả không còn là sự lựa chọn trong tương lai mà là một đòi hỏi hiện tại đối với mọi doanh nghiệp .

Đối với quản trị chiến lược kinh doanh nói chung, quản trị chiến lược kinh doanh nói riêng, thông tin đóng vai trò hết sức quan trọng. Quá trình quản trị chiến lược kinh doanh sẽ được tạo điều kiện dễ dàng hơn nhiều ở những doanh nghiệp thiết lập được hệ thống thông tin hiệu quả. Thông tin làm cơ sở để kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh là một hệ thống thông tin có nội dung rất phong phú và ở phạm vi rất rộng lớn. Hoạch định, kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh không thể dựa trên cơ sở thiếu thông tin về môi trường kinh tế quốc dân, thông tin về môi trường ngành, các thông tin kinh tế nội bộ doanh nghiệp và trong thời đại phát triển kinh tế ngày càng mang tính chất toàn cầu cũng không thể thiếu các thông tin về môi trường quốc tế. Thiếu thông tin sẽ dẫn đến đưa ra các chiến lược kinh doanh hoặc giải

pháp bị sai lệch và đương nhiên sẽ dẫn đến sự thất bại của quản trị chiến lược kinh doanh .

Để có những thông tin cần thiết, quản trị doanh nghiệp phải biết sử dụng các nguồn thông tin có sẵn như thông tin có được nhờ các nguồn thông tin công khai (số liệu thống kê hàng năm, số liệu công bố của các cơ quan nghiên cứu, tài liệu xuất bản khác), khai thác các nguồn thông tin ngoài nước và tổ chức nghiên cứu, thu lượm những thông tin cần thiết khác. Bên trong doanh nghiệp phải thiết kế hệ thống thu thập, chế biến, xử lý và bảo quản thông tin khoa học và hiện đại. Chỉ có trên cơ sở này thông tin mới được khai thác và sử dụng có hiệu quả cho toàn bộ hoạt động quản trị doanh nghiệp nói chung và cho quản trị hoặc hoạch định chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp nói riêng. Tuy nhiên, quản trị doanh nghiệp phải xác định những thông tin nào thực sự cần thiết để định lượng và đánh giá kết quả. Muốn vậy, cần chú ý:

- Các hệ thống báo cáo phải được thiết kế sao cho cung cấp thông tin vừa đủ phục vụ cho công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh và các kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp . Việc cung cấp quá nhiều thông tin không cần thiết vừa gây tốn kém, vừa làm mất thời gian xử lý chúng;

- Thông tin cần thiết là thông tin có ý nghĩa chiến lược (đối với đánh giá chiến lược), chiến thuật (đối với các đánh giá kế hoạch triển khai chiến lược) và các dấu hiệu của các xu hướng tiềm tàng đáng chú ý;

- Các báo cáo phải có bố cục mạch lạc, logic, phản ánh được kết quả và các dấu hiệu làm cơ sở cho việc thông qua biện pháp hành động;

- Nội dung thông tin ở các báo cáo phải đảm bảo giảm bớt ngoại lệ;

- Báo cáo phải đúng hạn theo định kỳ thời gian quy định phù hợp với định kỳ đánh giá chiến lược kinh doanh và các kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh . Các báo cáo bất thường phải đảm bảo thời hạn cần thiết;

- Phải thiết lập luồng thông tin đảm bảo tính đơn giản và phù hợp với từng yêu cầu cụ thể.

2. Sử dụng kết quả đánh giá của hoạt động kiểm toán

Cần sử dụng các số liệu do kế toán tài chính cung cấp để kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh cũng như tình hình quản trị chiến lược kinh doanh có xem xét cụ thể trong mối quan hệ về thời gian.

Tuy nhiên, để đảm bảo tính xác thực của hệ thống thông tin do kế toán tài chính cung cấp, các doanh nghiệp ở các nước có nền kinh tế phát triển thường sử dụng kiểm toán như một công cụ kiểm tra và cung cấp thông tin đánh giá chiến lược. kinh doanh. Kiểm toán là “một quá

trình có hệ thống trong việc thu nhận và đánh giá những bằng chứng, sự kiện một cách có mục đích. Những bằng chứng này có liên quan đến việc khẳng định về hoạt động kinh tế và các sự kiện để xác định mức độ quan hệ giữa những sự khẳng định đó với những tiêu chuẩn đã được đề ra, và những bằng chứng này thông báo các kết quả đến những người có nhu cầu sử dụng”.

Về nguyên tắc thông qua hoạt động kiểm toán để kiểm tra, đánh giá tình trạng tài chính của doanh nghiệp theo các tiêu chuẩn kế toán được chấp nhận chung. Với ý nghĩa đó, công tác kiểm toán có thể bổ sung cho doanh nghiệp một luồng thông tin đánh giá về tình hình tài chính làm cơ sở để đánh giá môi trường kinh doanh khi xây dựng, tổ chức thực hiện cũng như kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh. Với đặc tính của hoạt động kiểm toán, các kết quả phân tích, đánh giá của kiểm toán Nhà nước và kiểm toán độc lập sẽ mang tính chất khách quan cao hơn vì một mặt, sự đánh giá hoàn toàn do những người đứng bên ngoài doanh nghiệp tiến hành và mặt khác, do đặc điểm nghề nghiệp những người đó có nhiều kinh nghiệm trong phân tích, đánh giá hoạt động của doanh nghiệp thông qua các số liệu đã được tập hợp theo các quy định thống nhất. Trong mỗi doanh nghiệp, kiểm toán viên nội bộ lại có trách nhiệm bảo vệ sự an toàn lượng tài sản của doanh nghiệp, định lượng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng như đảm bảo thực hiện các thủ tục kinh doanh được chấp nhận chung.

Gắn bó chặt chẽ hơn với công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược và các kế hoạch triển khai chiến lược kinh doanh, Kelly đã phát triển việc kiểm toán quá trình hoạch định, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược kinh doanh thông qua việc đặt ra và trả lời các câu hỏi như:

Phạm vi nào việc quản trị gắn với mục đích chiến lược kinh doanh đã đặt ra?

Phạm vi nào bạn cảm thấy hội nhập vào mục tiêu chiến lược kinh doanh đã đề ra? Các nguồn lực hợp lý để thực hiện chiến lược kinh doanh đã có?

Đánh giá như thế nào về phạm vi và chất lượng điều phối chiến lược giữa các phòng ban chức năng?

Những vấn đề quan trọng trong hệ thống hoạch định hiện tại là gì? Quá trình hoạch định có thể được cải tiến như thế nào?

3. Sử dụng thông tin do tính chi phí kinh doanh cung cấp

Cần chú ý rằng thông tin do kiểm toán cung cấp vẫn chỉ là thông tin của hệ thống kế toán tài chính. Do mục tiêu bảo toàn tài sản về mặt giá trị và mục đích kiểm tra, kiểm soát trong phạm vi nền kinh tế quốc dân nên các số liệu này được chế biến theo nguyên tắc thống nhất, bắt buộc. Điều này dẫn đến không phải lúc nào số liệu do kiểm toán cung cấp cũng phù hợp với cái khách quan đang diễn ra ở doanh nghiệp. Vì vậy, mặc dù thông tin do kế toán tài chính cung cấp rất cần thiết để có thể so sánh giữa hoạt động của doanh nghiệp với các đối thủ,

song nếu chỉ sử dụng thông tin này sẽ là chưa đủ. Bên cạnh thông tin loại này, các nhà quản trị còn rất cần thông tin do tính chi phí kinh doanh cung cấp. Các thông tin này được tạo lập với mục đích bảo toàn tài sản của doanh nghiệp về mặt hiện vật, được tính toán theo nguyên tắc tự chủ nên đảm bảo tính khách quan, hoàn toàn phù hợp với thực tế xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược kinh doanh.

Có thể khẳng định tính chi phí kinh doanh có các nhiệm vụ chủ yếu là:

Thứ nhất, tạo ra cơ sở cần thiết để ra quyết định kinh doanh. Để ban hành các quyết định rất đa dạng từ chiến lược kinh doanh đến các quyết định điều hành hoạt động hàng ngày, tính chi phí kinh doanh cung cấp các tài liệu phù hợp với yêu cầu cho việc ra từng loại quyết định khác nhau.

Thứ hai, cung cấp thông tin cần thiết để xây dựng và đánh giá chính sách giá cả. Đó là các thông tin làm cơ sở hoạch định và đánh giá chính sách giá bán; xác định giới hạn trên của giá mua vào.

Thứ ba, cung cấp thông tin kiểm tra tính hiệu quả. Có thể kiểm tra tính hiệu quả thông qua số liệu do tính chi phí kinh doanh cung cấp ở hai mức là: kiểm tra các loại và cấu trúc chi phí kinh doanh, kiểm tra tính hiệu quả của hoạt động của từng bộ phận và cá nhân.

Hoàn thành các nhiệm vụ đó, tính chi phí kinh doanh cung cấp các số liệu cần thiết phù hợp với môi trường bên trong (có tính đến tác động của các nhân tố bên ngoài) làm cơ sở cho hoạt động kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh