

**BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG**  
**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**BÀI GIẢNG MÔN**  
**QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

**BIÊN SOẠN: Th.S Lê Thị Bích Ngọc**

*Hà Nội, tháng 12 năm 2016*

## MỤC LỤC

<b>LỜI NÓI ĐẦU.....</b>	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>1</b>
1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC .....	1
1.1.1. Khái niệm.....	1
1.1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh .....	2
1.1.3. Yêu cầu đối với chiến lược kinh doanh. ....	4
1.1.4. Các cấp chiến lược. ....	4
1.2 . TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC .....	5
1.2.1. Khái niệm.....	5
1.2.2. Vai trò của quản trị chiến lược.....	5
1.2.3. Các mô hình quản trị chiến lược .....	7
1.2.4. Các giai đoạn quản trị chiến lược .....	12
1.2.5. Ra quyết định chiến lược .....	15
<b>CHƯƠNG 2: VIỄN CẢNH, SỨ MẠNG VÀ.....</b>	<b>21</b>
<b>MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>21</b>
2.1.VIỄN CẢNH CỦA DOANH NGHIỆP .....	21
2.1.1. Khái quát về viễn cảnh của doanh nghiệp .....	21
2.1.2. Các yếu tố cấu thành của Viễn cảnh (Cấu trúc của viễn cảnh).....	22
2.2. SỨ MẠNG (NHIỆM VỤ) CỦA DOANH NGHIỆP .....	25
2.2.1. Khái quát về sứ mạng và bản tuyên bố sứ mạng .....	25
2.2.2. Vai trò của Bản tuyên bố về sứ mạng .....	26
2.2.3. Nội dung của bản tuyên bố về sứ mạng .....	26
2.3 - MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP .....	27
2.3.1. Khái quát về hệ thống mục tiêu chiến lược. ....	27
2.3.2.Vai trò của mục tiêu .....	28
2.3.3. Các yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu chiến lược. ....	29
2.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược. ....	30
2.3.5. Lựa chọn các mục tiêu chiến lược. ....	31
<b>CHƯƠNG 3.....</b>	<b>34</b>
<b>PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>34</b>
3.1- KHÁI QUÁT VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP .....	34
3.1.1. Môi trường bên ngoài .....	34
3.1.2. Môi trường bên trong .....	35
3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.....	35

3.2.1. Mục đích, ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài.....	35
3.2.2 Nội dung phân tích môi trường bên ngoài .....	37
3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG.....	50
3.3.1. Mục đích, ý nghĩa của việc phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp.....	50
3.3.2. Nội dung phân tích môi trường bên trong.....	52
<b>CHƯƠNG 4: LỢI THẾ CẠNH TRANH.....</b>	<b>68</b>
4.1. KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH .....	68
4.1.1. Cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh .....	68
4.1.2. Bản chất của lợi thế cạnh tranh.....	68
4.2- TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH .....	70
4.2.1. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh .....	70
4.2.2. Các khối tạo lợi thế cạnh tranh .....	74
4.2.3 Các tiêu chuẩn để xác định lợi thế cạnh tranh bền vững.....	77
4.2.4. Lựa chọn lợi thế cạnh tranh .....	79
4.3. DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG.....	82
4.3.1. Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh .....	82
4.3.2. Cơ chế duy trì lợi thế cạnh tranh.....	85
4.3.3. Các yếu tố tác động đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh .....	87
<b>CHƯƠNG 5: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>90</b>
5.1. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG .....	90
5.1.1- Chiến lược tăng trưởng tập trung.....	90
5.1.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết). .....	93
5.1.3. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá. ....	98
5.2- CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM.....	101
5.2.1. Cắt giảm chi phí.....	101
5.2.2. Thu lại vốn đầu tư .....	101
5.2.3. Thu hoạch.....	101
5.2.4. Chiến lược rút lui .....	102
5.3 CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI .....	102
<b>CHƯƠNG 6: CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH .....</b>	<b>107</b>
<b>VÀ CẤP CHỨC NĂNG .....</b>	<b>107</b>
6.1- CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH.....	107
6.1.1. Các chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế cạnh tranh (chiến lược cạnh tranh tổng quát.....	107
6.1.2. Các chiến lược cạnh tranh theo vị thế cạnh tranh .....	111
6.1.3. Chiến lược cạnh tranh theo các giai đoạn phát triển của ngành .....	114
6.1.4. Chiến lược đầu tư.....	121

6.2 - CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG.....	123
6.2.1. Quan điểm và vai trò của chiến lược chức năng.....	123
6.2.2. Các chiến lược chức năng.....	123
<b>CHƯƠNG 7: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>135</b>
7.1. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC.....	135
7.1.1. Ma trận SWOT.....	135
7.1.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận I-E) .....	139
7.1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	142
7.2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC .....	142
7.2.1. Các căn cứ lựa chọn chiến lược .....	142
7.2.2. Yêu cầu của lựa chọn chiến lược .....	144
7.2.3. Quy trình lựa chọn chiến lược .....	146
<b>CHƯƠNG 8 - TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>159</b>
8.1. THỰC CHẤT, VAI TRÒ CỦA TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC .....	159
8.2. NỘI DUNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC .....	159
8.2.1. Thiết lập mục tiêu hàng năm.....	159
8.2.2. Phân phối nguồn lực .....	162
8.2.3. Xây dựng, điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo mục tiêu chiến lược .....	164
8.2.4. Triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh.....	169
8.2.5. Đánh giá việc thực hiện chiến lược.....	171
8.3. HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH VÀ CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ .....	172
8.3.1. Hệ thống chính sách kinh doanh.....	172
8.3.2. Kế hoạch hành động.....	180
<b>CHƯƠNG 9: KIỂM SOÁT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>183</b>
9.1. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC .....	183
9.1.1. Khái quát về kiểm soát chiến lược.....	183
9.1.2. Quy trình kiểm soát chiến lược.....	184
9.1.3. Các cấp kiểm soát chiến lược .....	186
9.2. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC .....	187
9.2.1. Khái quát về đánh giá chiến lược.....	187
9.2.2. Quá trình đánh giá chiến lược.....	189
9.2.3. Phương pháp đánh giá chiến lược.....	192
9.3. ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC.....	194
9.3.1. Hoạt động điều chỉnh chiến lược .....	194
9.3.2. Thực hiện thay đổi chiến lược và các bước thay đổi .....	195
<b>CHƯƠNG 10 CHIẾN LƯỢC TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU.....</b>	<b>200</b>

10.1. TOÀN CẦU HÓA VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC .....	200
10.1.1. Những vấn đề đặt ra trong xu thế toàn cầu hóa .....	200
10.1.2. Những áp lực mà các doanh nghiệp phải đối mặt trước xu thế toàn cầu .....	202
10.2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU .....	204
10.2.1 . Chiến lược đa quốc gia .....	204
10.2.2. Chiến lược xuyên quốc gia .....	205
10.2.3 Chiến lược toàn cầu .....	206
10.2.4. Chiến lược quốc tế .....	206
10.3. CÁC PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG NƯỚC NGOÀI .....	207
10.3.1. Xuất khẩu .....	207
10.3.2. Bán bản quyền.....	208
10.3.3. Nhượng quyền kinh doanh.....	209
10.3.4. Liên doanh .....	209
10.3.5. Lập các công ty con sở hữu hoàn toàn.....	210
10.4. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU .....	211
10.4.1. Các lợi thế của liên minh chiến lược .....	211
10.4.2. Bất lợi của các liên minh chiến lược.....	211
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>213</b>

## **LỜI NÓI ĐẦU**

Mục tiêu chủ yếu của quản trị chiến lược là tạo sự thành công lâu dài cho doanh nghiệp. Việc giảm rào cản pháp lý và toàn cầu hoá đã làm gia tăng cường độ cạnh tranh. Cùng với đó là sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ làm rút ngắn vòng đời sản phẩm trên thị trường và sự thay đổi thị trường một cách năng động, nguy cơ phạm phải các sai lầm chiến lược đã gia tăng đáng kể. Doanh nghiệp nào ít chú trọng đến công tác quản trị chiến lược có thể sẽ rơi vào tình trạng bế tắc. Chính vì vậy, có thể nói quản trị chiến lược đã và đang trở nên hết sức quan trọng cho sự sống còn của mỗi doanh nghiệp khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. Xuất phát từ thực tế đó, quản trị chiến lược đã trở thành một trong những môn bắt buộc đối với ngành Quản trị kinh doanh trong các trường Đại học. Hiện nay, môn quản trị chiến lược đã được dạy tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và được xác định là nội dung quan trọng trong chương trình đào tạo cử nhân Quản trị kinh doanh của Học viện. Đây là môn học cung cấp các kiến thức nền tảng ban đầu về quản trị chiến lược cho sinh viên. Để đáp ứng cho nhu cầu học tập và nghiên cứu của sinh viên hệ Đại học tác giả đã biên soạn Bài giảng môn Quản trị chiến lược. Bài giảng được kết cấu thành 10 chương, được xây dựng trên cơ sở đề cương chương trình đã được duyệt giành cho hệ đại học Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông. Để biên soạn bài giảng tác giả đã cố gắng nghiên cứu, chọn lọc và tổng hợp những kiến thức cơ bản, tuy nhiên bài giảng có thể có những thiếu sót ngoài ý muốn của tác giả. Mong nhận được sự đóng góp xây dựng của các đồng nghiệp và sinh viên. Tác giả hy vọng nội dung bài giảng giúp ích cho các sinh viên tiếp cận môn học một cách dễ dàng mặc dù đây là một vấn đề khá phức tạp.

**Hà Nội, tháng 11 năm 2016**

**Tác giả**

Ths. Lê Thị Bích Ngọc

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

### 1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

#### 1.1.1. Khái niệm

Thuật ngữ chiến lược có nguồn gốc từ nghệ thuật quân sự thời xa xưa. Mượn thuật ngữ quân sự, từ "chiến lược" đã được sử dụng khá phổ biến trong đời sống kinh tế cả ở phạm vi vĩ mô cũng như vi mô. Ở phạm vi vi mô tồn tại khá nhiều quan niệm về chiến lược.

Theo cách tiếp cận truyền thống có thể đưa ra khái niệm về chiến lược kinh doanh như sau:

- Chiến lược kinh doanh là việc xác định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp đồng thời lựa chọn các tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện các mục tiêu đó.

- Cũng có thể hiểu chiến lược kinh doanh là phương thức mà các doanh nghiệp sử dụng để định hướng tương lai nhằm đạt được và duy trì những thành công.

- Cụ thể hơn có quan niệm cho rằng chiến lược kinh doanh là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định.

Như vậy cách tiếp cận truyền thống về chiến lược kinh doanh ngầm giả định quá trình xây dựng chiến lược liên quan tới quá trình kế hoạch hoá hợp lý dựa vào tư duy logic và các căn cứ cụ thể để đưa ra các quyết định chiến lược. *Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được xây dựng thông qua quá trình thiết lập các mục tiêu, xác định chương trình hành động tối ưu và phân bổ nguồn lực tương ứng để thực hiện một cách có hiệu quả nhất các mục tiêu đó.*

Tuy nhiên trong thực tế chiến lược có thể bắt nguồn từ nội bộ tổ chức, thậm chí từ những nhân viên cấp thấp nhất trong tổ chức mà không hề có bất kỳ một kế hoạch nào được dự định từ trước. Chiến lược của doanh nghiệp có thể là sự phản ứng lại các yếu tố không lường trước được trong môi trường kinh doanh, nó không chỉ là cái mà doanh nghiệp dự định làm mà còn là cái mà doanh nghiệp thực tế doanh nghiệp đang làm.

*Như vậy theo cách tiếp cận mới chiến lược là sự kết hợp của những khía cạnh trong chiến lược đã có dự định từ trước và các chiến lược tức thời mới xuất hiện.*

Trong đó chiến lược dự định của một tổ chức bao gồm những hoạt động mà tổ chức dự định theo đuổi, thực hiện và những chính sách thể hiện những quy định, những chỉ dẫn cho việc thực hiện những công việc mà kế hoạch đã đề ra.

Thực tiễn kinh doanh cũng cho thấy rất rõ là những chiến lược dự định là rất khác với những gì mà tổ chức thực hiện.

Sự khác biệt này do các lý do sau:

- Rất nhiều các chiến lược được đề ra nhưng không được thực hiện. Điều này có thể xảy ra do nhiều nguyên nhân.

- *Trước hết*, các chiến lược dù được tính toán và cân nhắc kỹ thì nó vẫn là những sản phẩm của con người, một khi không tính toán hết các nhân tố ảnh hưởng tới sự phát triển của tổ chức thì chiến lược dự định sẽ không thể tồn tại dưới thử thách khắc nghiệt của môi trường cạnh tranh khốc liệt.

- *Thứ hai*, thực tiễn quản trị chỉ ra rằng rất nhiều các tổ chức quan tâm tới hoạch định chiến lược, họ đề ra những chiến lược rất hay, tốn rất nhiều công sức, thời gian và tiền bạc song lại không quan tâm tới tổ chức thực hiện nó. Do đó, các chiến lược được hoạch định chỉ là những tài liệu với những dự định tốt đẹp đầy tham vọng nằm chết dí trong tủ hồ sơ hoặc để tạo dáng cho các nhà quản trị mà không bao giờ được thực hiện.

- *Thứ ba*, do không có kế hoạch thực hiện một cách có hiệu quả nên nhiều chiến lược dự định rất tốt đẹp cũng sẽ không được triển khai trong thực tiễn, hoặc gặp thất bại trong quá trình thực hiện do việc thực hiện biến những ý định, tư tưởng tốt đẹp thành hành động cụ thể là một việc làm khó khăn.

Thực tiễn quản trị cũng chỉ ra rõ ràng rằng không thiếu những chiến lược được hoạch định tồi và điều đó cũng tương tự như việc không thiếu những chiến lược tốt không được thực hiện hoặc được thực hiện tồi.

- Một số ít các chiến lược dự định được xây dựng một cách kỹ lưỡng có cơ sở vững chắc và được tổ chức thực hiện tốt sẽ trở thành các chiến lược được thực hiện. Nhưng ngay cả trong trường hợp này cũng đòi hỏi phải có những điều chỉnh một cách linh hoạt các chiến lược dự định trong quá trình thực hiện. Khó mà có được những chiến lược được thực hiện giống như chiến lược dự định trong điều kiện một môi trường thay đổi nhanh như hiện nay.

- Trong quá trình hoạt động của tổ chức có thể phát hiện ra những cơ hội do môi trường mang lại hoặc do các phát minh, sáng kiến của người lao động mà hình thành những chiến lược được gọi là chiến lược nổi lên. Những chiến lược nổi lên này được thực hiện và trở thành những chiến lược được thực hiện.

Cách tiếp cận mới về chiến lược làm nổi bật tầm quan trọng của việc thường xuyên liên tục thu thập và xử lý thông tin về các yếu tố trong môi trường kinh doanh để cung cấp các cơ sở xác đáng cho việc quyết định chiến lược.

*Tóm lại dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động. Chiến lược kinh doanh xác định các mục tiêu dài hạn, các chính sách cũng như các giải pháp cần thiết để thực hiện các mục tiêu đã xác định.*

### **1.1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh**

#### ***1.1.2.1. Tính toàn cục***

Chiến lược kinh doanh là sơ đồ tổng thể về sự phát triển của doanh nghiệp, nó quyết định quan hệ của doanh nghiệp với môi trường khách quan. Tính toàn cục của chiến lược kinh doanh thể hiện trên 3 mặt:

- Chiến lược kinh doanh phải phù hợp với xu thế phát triển toàn cục của doanh nghiệp, là cương lĩnh chỉ đạo toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.



- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải phù hợp với xu thế phát triển của đất nước về các mặt kinh tế kỹ thuật, xã hội trong một thời kỳ nhất định.

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải phù hợp với trào lưu hội nhập kinh tế thế giới.

Tính toàn cục của chiến lược kinh doanh đòi hỏi phải xem xét tất cả các bộ phận của doanh nghiệp, phải phân tích tình hình của toàn doanh nghiệp, hoàn cảnh toàn quốc và hoàn cảnh quốc tế. Nếu không có quan điểm toàn cục thì không thể có chiến lược kinh doanh tốt.

### ***1.1.2.2. Tính nhìn xa.***

Trước kia, nhiều doanh nghiệp vì không có quy hoạch chiến lược, gặp việc gì làm việc ấy, chạy theo phong trào nên làm việc vấp vả mà không hiệu quả. Một trong những nguyên nhân của tình hình đó là do không nắm được xu thế phát triển của doanh nghiệp. Do đó, muốn xây dựng chiến lược kinh doanh tốt thì phải làm tốt công tác dự báo xu thế phát triển về kinh tế, kỹ thuật của xã hội. Một chiến lược thành công thường là một chiến lược trên cơ sở dự báo đúng.

### ***1.1.2.3. Tính cạnh tranh.***

Nếu không có cạnh tranh thì không cần thiết xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh. Do đó, tính cạnh tranh là đặc trưng bản chất nhất của chiến lược kinh doanh. Trong thời đại hiện nay, không có doanh nghiệp nào là không hoạt động trong môi trường cạnh tranh. Vì vậy, chiến lược kinh doanh phải tạo doanh nghiệp có được ưu thế cạnh tranh hơn đối thủ và do đó mà giành được thắng lợi trong cạnh tranh.

### ***1.1.2.4. Tính rủi ro.***

Chiến lược kinh doanh là quy hoạch phát triển của doanh nghiệp trong tương lai nhưng môi trường sinh tồn của doanh nghiệp trong tương lai là điều không chắc chắn, có thể thay đổi. Quá trình thời gian của chiến lược càng dài thì các nhân tố không chắc chắn của hoàn cảnh khách quan càng nhiều, mức độ không chắc chắn càng lớn, rủi ro của chiến lược càng lớn. Tính rủi ro của chiến lược kinh doanh đòi hỏi nhà doanh nghiệp phải đứng cao, nhìn xa, quan sát một cách thận trọng, khách quan tính chất và phương hướng thay đổi của hoàn cảnh khách quan mới có thể có được chiến lược đúng.

Hiện nay, với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, chiến lược kinh doanh không nên tính toán quá dài, chỉ nên tính 3 - 5 năm là vừa để bảo đảm tính linh hoạt và tính hiện thực của chiến lược.

### ***1.1.2.5. Tính ổn định và tương đối.***

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải có tính ổn định tương đối trong một thời kỳ nhất định. nếu không, nó sẽ không có ý nghĩa chỉ đạo đối với hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp. Môi trường khách quan và hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp là một quá trình vận động không ngừng. Chiến lược kinh doanh cũng phải có khả năng điều chỉnh, phù hợp với hoàn cảnh khách quan. Chiến lược kinh doanh không thể cố định một bề nhưng cũng không thể thay đổi một sớm một chiều mà tương đối ổn định.

### **1.1.3. Yêu cầu đối với chiến lược kinh doanh.**

- Chiến lược kinh doanh phải đạt mục đích tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh.

Muốn đạt được yêu cầu này khi xây dựng chiến lược kinh doanh phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của doanh nghiệp mình, tập trung các biện pháp tận dụng thế mạnh chứ không dùng quá nhiều công sức cho việc khắc phục các điểm yếu tới mức không đầu tư gì thêm cho các mặt mạnh.

- Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo sự an toàn kinh doanh cho các doanh nghiệp.

Hoạt động kinh doanh chứa đựng trong lòng nó yếu tố mạo hiểm mà doanh nghiệp thường phải đương đầu. Do vậy sự an toàn trong kinh doanh nhiều khi lại là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp. Để đạt được yêu cầu này chiến lược kinh doanh phải có vùng an toàn, trong đó hạn chế thấp nhất khả năng rủi ro có thể xảy ra. Tránh tư tưởng xây dựng chiến lược theo kiểu được ăn cả, ngã về không.

- Phải xác định phạm vi kinh doanh, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu

+ Xác định phạm vi kinh doanh → tránh dàn trải nguồn lực.

+ Xác định mục tiêu phải rõ ràng → chỉ ra được những mục tiêu cơ bản nhất, then chốt nhất.

+ Có hệ thống, chính sách, biện pháp và điều kiện vật chất kỹ thuật, lao động làm tiền đề cho việc thực hiện các mục tiêu ấy.

- Phải dự đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai. Việc dự đoán này càng chính xác bao nhiêu thì chiến lược kinh doanh càng phù hợp bấy nhiêu.

- Phải có chiến lược kinh doanh dự phòng.

Vì chiến lược kinh doanh là để thực thi trong tương lai, mà tương lai lại là điều chưa biết → khi xây dựng chiến lược phải tính đến những tình huống bất thường → chiến lược kinh doanh nào sẽ được thay thế.

- Phải kết hợp độ chín muồi với thời cơ.

Chiến lược kinh doanh không chín muồi → doanh nghiệp chắc chắn sẽ thất bại. Tuy nhiên nếu quá cầu toàn trong việc xây dựng chiến lược → mất nhiều thời gian → mất thời cơ.

### **1.1.4. 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 cơ bản.

#### **1.1.4.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp**

Chiến lược cấp Doanh nghiệp bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng quản lý các Doanh 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...)

### **1.1.4.2. 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, các 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.

### **1.1.4.3 Chiến lược 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.

## **1.2 . TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

### **1.2.1. Khái niệm**

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 xoá 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 có 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 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 có vai trò 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.

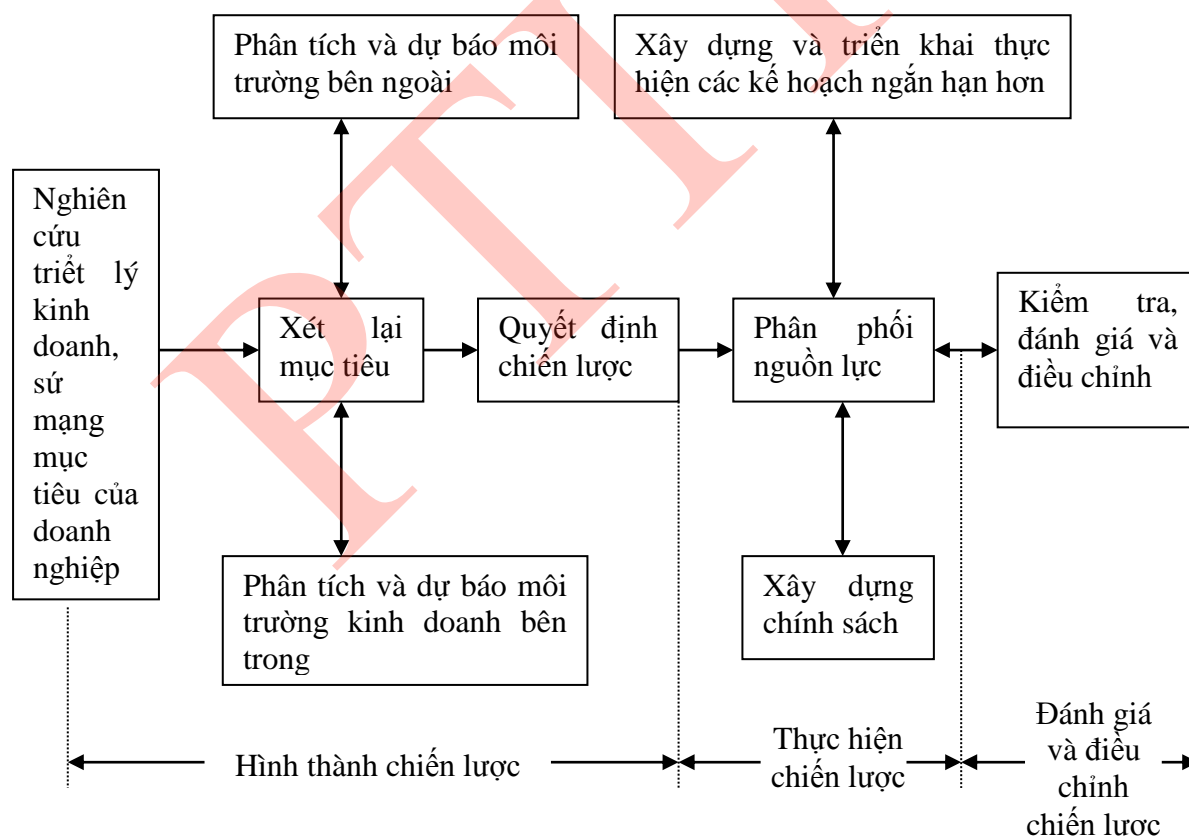
- Giới hạn sai sót trong việc dự báo môi trường dài hạn đôi khi có thể rất lớn. Khó khăn này không làm giảm sự cần thiết phải dự báo trước. Thực ra việc đánh giá triển vọng dài hạn không nhất thiết phải chính xác đến từng chi tiết tường tận, mà chúng được đề ra để đảm bảo cho doanh nghiệp không phải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

- Một số doanh nghiệp dường như vẫn ở giai đoạn kế hoạch hoá và chú ý quá ít đến vấn đề thực hiện. Hiện tượng này khiến một số nhà quản trị nghi ngờ về tính hữu ích của quá trình quản trị chiến lược kinh doanh. Thế nhưng, vấn đề không phải tại quản trị chiến lược kinh doanh mà là tại người vận dụng nó. Hiển nhiên, các doanh nghiệp cần phải "đề ra kế hoạch để mà thực hiện" nếu bất kỳ dạng kế hoạch hoá 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.

### **1.2.3. Các mô hình quản trị chiến lược**

#### **1.2.3.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát**



**Hình 1.1 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 chủ 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 có 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 độ 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. Tuỳ 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 kỳ 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 kĩ năng, kĩ 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.

Tuỳ 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 hơn thời gian của thời kì chiến lược. Các kĩ năng, kĩ thuật xây dựng chiến lược không phải chỉ được đề cập ở giáo trình này mà còn được cụ thể hoá hơn ở các nội dung có liên quan của giáo trình quản trị kinh doanh tổng hợp. Khi các kế hoạch đã được xây dựng, nhiệm vụ tiếp theo là triển khai hoạt động của mọi nhà quản trị ở mọi cấp, mọi bộ phận là tổ chức thực hiện các kế hoạch đó.

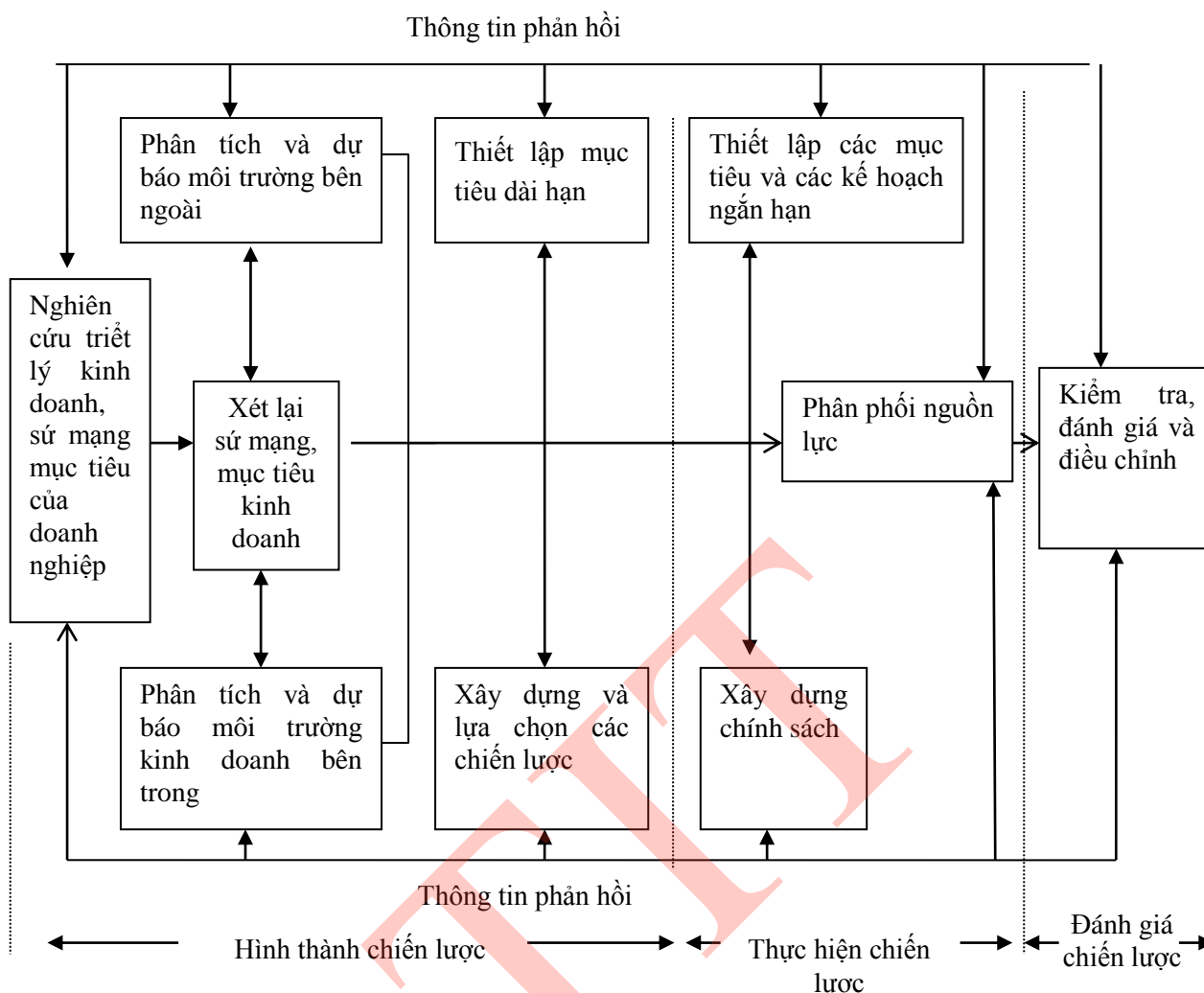
Bước 9, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh.

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.

### ***1.2.3.2. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện của F.David***

Quá trình quản trị chiến lược thường được nghiên cứu và sử dụng thông qua các mô hình. Mỗi một mô hình biểu diễn một loạt quá trình khác biệt. Mô hình quản trị chiến lược của F.David được chấp nhận rộng rãi nhất được trình bày dưới đây. Mô hình này không đảm bảo cho sự thành công nhưng nó cung cấp một cách rõ ràng và cơ bản phương pháp tiếp cận trong việc thiết lập, thực thi và đánh giá chiến lược. Mối quan hệ giữa các bước công việc trong quá trình quản trị chiến lược được biểu diễn trong mô hình 1.2.

Vạch ra những nhiệm vụ, những mục tiêu, và những chiến lược của một Doanh nghiệp là một bước khởi đầu hết sức logic và cần thiết trong quản trị chiến lược, bởi lẽ vị trí hiện tại và tình trạng của Doanh nghiệp có thể làm cho doanh nghiệp không thể áp dụng một số chiến lược, mà thậm chí có thể là ngăn cản một loạt những công việc. Mỗi một tổ chức đều có những nhiệm vụ, những mục tiêu và chiến lược của nó, cho dù chúng được xây dựng, viết ra hoặc thông tin một cách vô tình. Câu trả lời cho vị trí tương lai của Doanh nghiệp sẽ được xác định chủ yếu nhờ vị trí hiện tại của nó.



**Hình 1.2 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện của F. David**

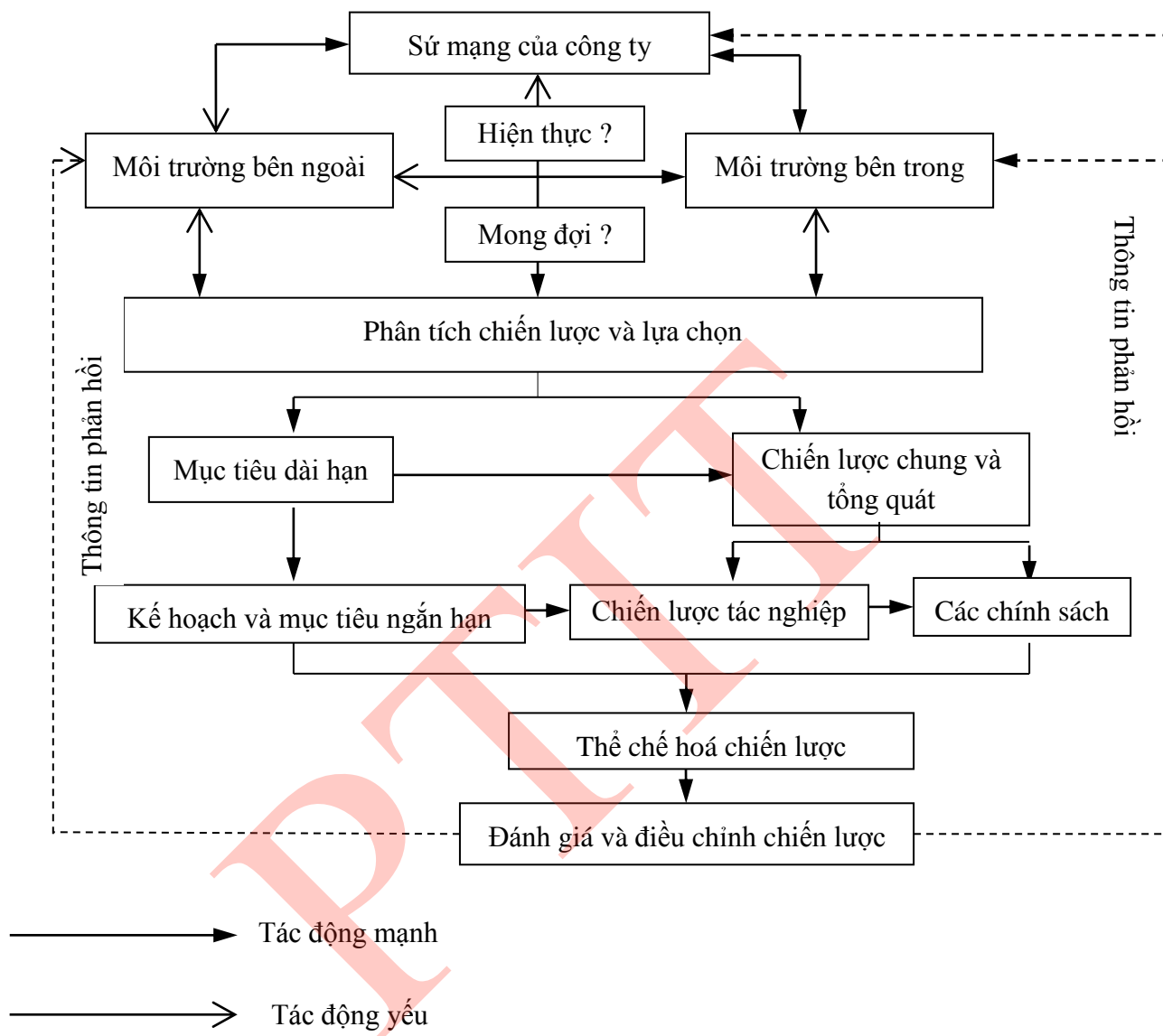
Quá trình chiến lược là một quá trình phức tạp và liên tục. Chỉ cần một thay đổi nhỏ tại một trong số những bước công việc chính trong mô hình cũng cần tới những thay đổi trong một vài hoặc tất cả các bước công việc khác. Chẳng hạn như sự chuyển biến của nền kinh tế có thể làm xuất hiện một cơ hội mới và đòi hỏi phải có sự thay đổi trong các mục tiêu dài hạn cũng như trong chiến lược; hoặc giả sử thất bại trong việc đạt tới mục tiêu thường niên cũng đòi hỏi sự thay đổi chính sách; hay việc một đối thủ chính công bố thay đổi trong chiến lược cũng sẽ đòi hỏi sự thay đổi trong bản cáo bạch các nhiệm vụ cần thực hiện của doanh nghiệp. Vì những lý do đó, hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và các hoạt động đánh giá đòi hỏi cần phải được thực hiện một cách liên tục, thường xuyên, không chỉ là thời điểm cuối mỗi năm. Quá trình quản trị chiến lược dường như không bao giờ có điểm dừng.

Quá trình quản trị chiến lược trong thực tế không thể phân tách một cách rõ ràng và thực hiện một cách chặt chẽ như mô hình đề ra. Các nhà chiến lược không thực hiện được các yêu cầu một cách uyển chuyển, mà họ buộc phải lựa chọn lần lượt theo các thứ tự ưu tiên thực hiện. Rất nhiều doanh nghiệp tổ chức hàng năm hai lần gặp mặt để bàn về nhiệm vụ, những cơ hội và chính sách, mức độ thực hiện; thực hiện những thay đổi nếu cần thiết cho cập nhật



với tình hình thực tế. Những cuộc gặp gỡ như vậy giúp cho việc trao đổi thông tin giữa những thành viên tham gia, khuyến khích sự năng động hơn nữa và sự thành thật trong số những người tham gia

**1.2.3.3. Mô hình quản trị chiến lược áp dụng trong các doanh nghiệp Nhật Bản**



**Hình 1.3 Mô hình quản trị chiến lược áp dụng trong DN Nhật Bản**

Mô hình này mô tả các bước công việc và ảnh hưởng của kết quả thực hiện mỗi bước công việc tới việc hoạch định và thực hiện các bước công việc có liên quan, theo mức độ chính yếu. Tuy mô hình không nhấn mạnh tới trình tự các bước công việc thực hiện một cách rõ ràng nhưng nó chỉ cho chúng ta thấy mối liên hệ tác động giữa việc thực hiện từng loại công việc như thế nào. Chúng ta có thể nhận thấy về bản chất chúng đều tuân theo một bước công việc chung là vạch ra những mục tiêu cần đạt tới, trên cơ sở đánh giá tổng thể môi trường hoạt động của doanh nghiệp, từ đó hoạch định ra chiến lược chính và triển khai thực

hiện. Và bước cuối cùng của các mô hình quản trị chiến lược cũng vẫn là điều khiển và đánh giá lại quá trình quản trị chiến lược và chiến lược được vận dụng.

Theo mô tả ở mô hình 1.3, nội dung cơ bản của quản trị chiến lược được chia ra làm ba giai đoạn chủ yếu là hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược. Tuy vậy, trong thực tế hoạt động của các doanh nghiệp, chúng ta thấy mức độ nhấn mạnh vào từng giai đoạn trong quản trị chiến lược là khác nhau, và nó có sự khác biệt tương đối giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành, các doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau, và một sự khác biệt hơn một chút nữa, đó là giữa những doanh nghiệp khác nhau của những nước khác nhau. Quản trị chiến lược được áp dụng trong các công ty ở Mỹ sớm hơn ở các công ty của Nhật. Nhưng chúng ta lại thấy có sự đi đầu trong một số bước đánh giá, phân tích môi trường tại các công ty của Mỹ và sự nổi trội hơn một chút trong việc xây dựng các đơn vị kinh doanh chiến lược cũng như việc nghiên cứu phát triển, các chính sách trong quá trình tác nghiệp tại các công ty của Nhật Bản. Trong khi các công ty lớn của Mỹ đều chú trọng vào việc hoạch định các chiến lược dài hạn thì ở một số công ty lớn của Nhật lại chỉ vận dụng đến chiến lược kinh doanh, triết lý kinh doanh để từ đó dùng cho các kế hoạch trung gian và ngắn hạn.... Có vô vàn sự khác biệt trong thực tế vận dụng quản trị chiến lược trong doanh nghiệp và do đó chúng ta không thể kể hết ra đây. Để giải thích cho sự khác biệt này, chúng ta chỉ nên hiểu rằng quản trị chiến lược là một phương pháp khoa học giúp cho doanh nghiệp đạt tới một mục tiêu trong tương lai, nó chỉ là một hướng đi trong rất nhiều hướng đi do thực tế vô cùng phong phú và do thể giới quan của mỗi tổ chức, doanh nghiệp là khác nhau, năng lực của từng cá nhân khác nhau và tập quán kinh doanh khác nhau, nên đã nảy sinh ra những khác biệt như vậy trong quản trị chiến lược.

### **1.2.4. Các 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?

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.

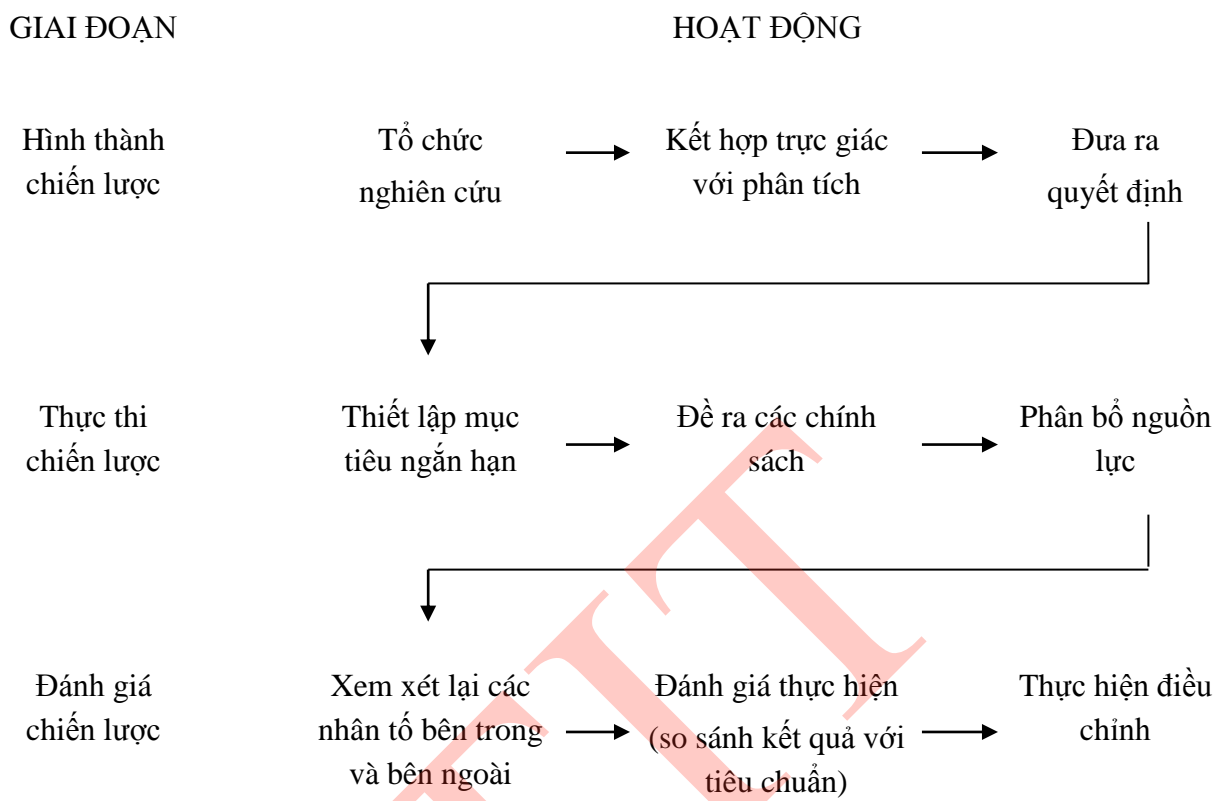
#### *Giai đoạn 1, hình thành chiến lược*

Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập sứ mạng (Mission) kinh doanh, thực hiện điều tra nghiên cứu để xác định các mặt mạnh và mặt yếu bên trong và các cơ hội nguy cơ bên ngoài, đề ra các mục tiêu dài hạn xây dựng và lựa chọn những chiến lược thay thế. Điểm khác biệt giữa lập kế hoạch chiến lược và quản trị chiến lược là quản trị chiến lược thì bao gồm cả việc thực hiện và đánh giá chiến lược. Ở đây thuật ngữ "hình thành chiến lược" được sử dụng thay cho "lập kế hoạch chiến lược".

Ba hoạt động cơ bản trong hình thành chiến lược là tiến hành nghiên cứu, kết hợp trực giác và phân tích, đưa ra quyết định.

Tiến hành nghiên cứu liên quan đến việc thu thập và xử lý các thông tin về các thị trường và ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Về bản chất, tiến hành nghiên cứu là để xác

định các điểm mạnh chủ yếu và các điểm yếu chủ yếu trong các lĩnh vực kinh doanh chức năng.



**Hình 1.4 Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược**

Có nhiều kỹ thuật quản trị chiến lược cho phép các nhà chiến lược hợp nhất trực giác với phân tích trong việc đưa ra và lựa chọn các chiến lược thay thế khả thi. Một số những công cụ này là ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, bất trắc (SWOT), ma trận đánh giá hoạt động và vị trí chiến lược (SPACE), ma trận nhóm tư vấn Boston (BCG), và ma trận kế hoạch chiến lược định lượng (PSPM).

Vì không một tổ chức nào có những nguồn lực vô tận nên các nhà quản trị buộc phải đưa ra quyết định liên quan đến việc chọn chiến lược thay thế nào sẽ làm lợi cho doanh nghiệp nhiều nhất. Các quyết định trong giai đoạn hình thành chiến lược sẽ gắn tổ chức với các sản phẩm, các thị trường, nguồn tài nguyên, và công nghệ cụ thể trong một thời gian kéo dài. Các chiến lược định rõ các lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Các quyết định chiến lược có những ảnh hưởng lâu dài hoặc tốt hơn hoặc xấu hơn đối với tổ chức.

*Giai đoạn 2, Thực thi chiến lược.*

Thực hiện chiến lược thường được gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Thực hiện có nghĩa là huy động các nhà quản trị và nhân viên để thực hiện các chiến lược đã được lập ra. Các hoạt động cơ bản của thực thi chiến lược là thiết lập các mục tiêu ngắn hạn,

đưa ra các chính sách và phân phối các nguồn tài nguyên. Giai đoạn này thường được xem là khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược. Vì nếu một chiến lược được hoạch định ra mà không được thực thi, thì dù có tốt đến mấy nó cũng là vô giá trị. Thực thi chiến lược có ảnh hưởng sâu rộng toàn doanh nghiệp, nó có tác động tới cả các phòng ban và bộ phận chức năng. Thực thi chiến lược bao gồm phát triển chiến lược, như ngân sách hỗ trợ, các chương trình, văn hóa doanh nghiệp, kết nối với hệ thống động viên khuyến khích và khen thưởng hàng năm. Các hoạt động thực chiến lược tác động đến tất cả những người lao động cũng như ban giám đốc trong doanh nghiệp. Mỗi phòng ban và bộ phận phải trả lời cho được câu hỏi: "Chúng ta cần làm gì để thực thi một phần chiến lược của doanh nghiệp?" hay là "Làm thế nào chúng ta có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất?" Thách thức của việc thực thi chiến lược là động viên các nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức làm việc nhiệt tình hướng đến việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Những thách thức đặt ra trong việc thực thi chiến lược khiến tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, từ giám đốc đến các nhân viên cùng cảm thấy tự hào trong lao động và nhiệt tình hướng về mục tiêu phía trước, tương lai của doanh nghiệp.

Trong bước công việc đề ra các quyết định quản trị, doanh nghiệp sẽ đề ra các mục tiêu thường niên, hoạch định ra những chính sách cần thiết để thực hiện những mục tiêu thường niên đó. Cũng nhằm đạt được tới sự thành công trong các mục tiêu thường niên, đòi hỏi doanh nghiệp phải có được các quy định về việc phân bổ các nguồn lực và điều chỉnh cấu trúc cho phù hợp với chiến lược. Trong việc thực thi chiến lược, thành công đạt được chính là sự nỗ lực và hợp tác trong thực hiện công việc của mọi người. Chính vì vậy, yêu cầu về sự kết nối giữa vấn đề đãi ngộ và cống hiến đối với mọi cá nhân trong doanh nghiệp là một yêu cầu rất lớn. Trong quá trình thực thi chiến lược sẽ có không ít những khó khăn mới nảy sinh, bởi vậy các quyết định quản trị để ứng phó tốt với những thay đổi, những biến động là vô cùng cần thiết. Môi trường văn hoá trong doanh nghiệp đã cho thấy có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng thực hiện công việc của mỗi cá nhân cũng như đến sự thành công của việc thực thi chiến lược. Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất trong mọi quá trình và điều đó càng đúng đối với quá trình thực hiện chiến lược. Để chiến lược được thực thi thành công, vấn đề hài hoà giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tổng thể cần khiến cho mỗi cá nhân nghĩ tới doanh nghiệp như một gia đình của họ là một vấn đề rất quan trọng trong quá trình thực hiện chiến lược.

### *Giai đoạn 3, Đánh giá, điều chỉnh chiến lược.*

Giai đoạn cuối cùng trong quản trị chiến lược là đánh giá chiến lược. Vì những nhân tố của môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp luôn biến động nên mọi chiến lược đều có thể bị thay đổi trong tương lai. Có ba hoạt động chính trong việc đánh giá chiến lược là: (1) xem xét lại những nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp được sử dụng làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược hiện tại, (2) đánh giá mức độ thực hiện và (3) thực hiện những sửa đổi cần thiết.

Đánh giá chiến lược là vô cùng cần thiết do sự biến động của môi trường mà doanh nghiệp hoạt động. Một sự thành công ngày hôm nay không đảm bảo cho sự thành công ngày mai của doanh nghiệp. Những vấn đề mới nảy sinh từ những thành công. Và cũng có thể nó phát sinh do những thay đổi của môi trường. Một sự tự mãn với thành công trong hiện tại mà không chú ý những điều chỉnh cần thiết trong tương lai thì tất yếu sẽ gặp phải thất bại.

Quá trình quản trị chiến lược có kết quả cuối cùng là các quyết định, mà chúng ta đem lại những ảnh hưởng lâu dài và mạnh mẽ đối với doanh nghiệp, tổ chức. Một vài lỗi nhỏ trong chiến lược có thể nảy sinh, cản trở việc thực hiện hoặc khiến cho vấn đề trở nên vô cùng khó khăn. Vì thế, hầu hết các nhà chiến lược đều cho rằng đánh giá chiến lược là vấn đề sống còn đối với sự sống của một doanh nghiệp. Những đánh giá đúng lúc sẽ báo động cho những nhà quản trị về các vấn đề kể cả khi nó còn đang ở dạng tiềm năng, chưa trở nên quá nghiêm trọng.

Những thông tin phản hồi đầy đủ và kịp thời giúp cho việc đánh giá chiến lược một cách có hiệu quả. Quá trình đánh giá chiến lược là phức tạp và hết sức nhạy cảm trong việc thực hiện.

Trong đánh giá chiến lược, người ta thường sử dụng những câu hỏi trong quản trị như những sự mong đợi, những giả định, để hiểu một cách sâu sắc hơn những mục tiêu và giá trị công việc đã đạt được. Quá trình đánh giá này cần được thực hiện thường xuyên, liên tục trong suốt cả quá trình thực hiện, không chỉ thực hiện cuối mỗi giai đoạn hoặc khi có vấn đề nảy sinh vì những biến động liên tục của môi trường và mức độ bất ổn định ngày càng tăng lên.

### **1.2.5. Ra quyết định chiến lược**

Quá trình quản trị là một quá trình liên tục sử dụng tới các quyết định. Tại những bước công việc quan trọng, nhà quản trị chiến lược đưa ra những quyết định chiến lược, giúp cho việc tháo gỡ khó khăn hoặc hướng doanh nghiệp đi theo một hướng vừa được quyết định lựa chọn. Các quyết định chiến lược có tầm quan trọng lớn lao đối với mỗi doanh nghiệp. Một khi quyết định chiến lược đưa ra sai lầm, có thể dẫn tới sự thiệt hại khôn lường cho doanh nghiệp và đôi khi trong những tình huống đặc biệt nghiêm trọng, sẽ là sự phá sản của nó. Cái giá phải trả cho sai lầm trong việc ra quyết định chiến lược là rất lớn, và không thể lường trước được hậu quả.

Khi các nhà quản trị đưa ra các quyết định chiến lược, họ thường mắc phải một số lỗi tai hại, kết quả là một quyết định chiến lược sai được đề ra. Trước hết, nó thuộc về sai lệch trong nhận thức. Cơ sở duy lý của người ra quyết định được bao bọc bởi những năng lực về nhận thức của họ. Con người có giới hạn về khả năng. Vì lẽ đó, họ không thể biết hết mọi điều. Sự thiếu hiểu biết toàn diện sẽ dẫn tới những sai lệch trong nhận thức. Sai lệch trong nhận thức có thể là sai lệch do những giả thiết sẵn có, hoặc cũng có thể là sai lệch do việc lơ cam kết. Một hình thức sai lệch khác cũng có thể bắt gặp là sai lệch trong việc sử dụng phương pháp ngoại suy, dùng những suy luận đơn giản để diễn giải cho những vấn đề phức tạp. Sai lệch do sử dụng phương pháp mô hình không mang tính chất đại diện. Một sai lệch khác cũng có thể thấy là sai lệch tập thể. Sai lệch này hậu quả của việc đưa ra quyết định sai lầm của cả một nhóm người chứ không phải của một cá nhân. Bị ảnh hưởng bởi tâm lý số đông nên người ta dễ dàng ngộ nhận rằng những kết luận đưa ra là đúng và thích hợp.

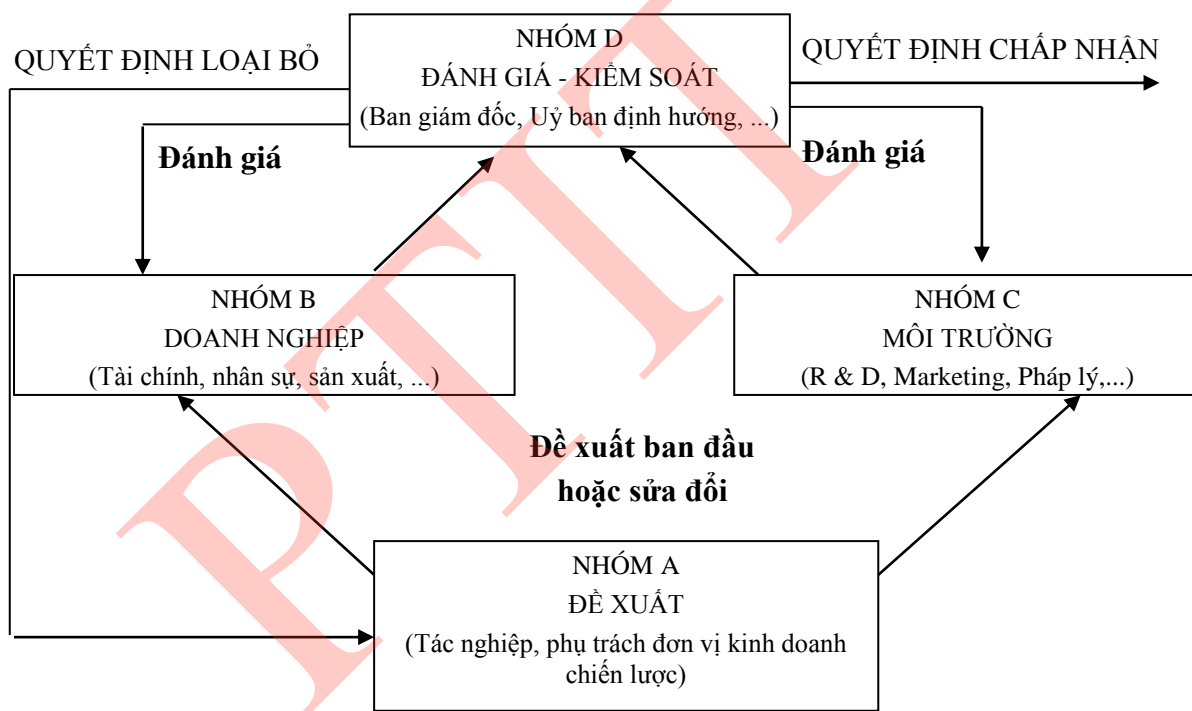
Để khắc phục những sai phạm mắc phải trong quá trình ra các quyết định chiến lược, thực tế buộc các nhà quản trị phải được trang bị đầy đủ kiến thức, có cách hiểu đúng đắn về các khía cạnh trong lĩnh vực quản trị. Họ cần phải tỉnh táo trong việc ra quyết định và cần tăng cường sự trao đổi ý kiến giữa các nhà quản trị và các chuyên gia trong các lĩnh vực có

liên quan. Cần tránh tình trạng đồng tình khi thực chất vấn đề mình chưa nắm rõ. Cần xóa đi nhận thức sai lệch trong mỗi cá nhân rằng quyết định của tập thể luôn là quyết định chính xác hay quyết định chiến lược do những người có kinh nghiệm đưa ra thì luôn đúng. Mọi quyết định chiến lược mang tính chất sống còn đối với tổ chức và doanh nghiệp cần được cân nhắc kỹ lưỡng trước khi đem ra triển khai trong thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp.

Để ra quyết định chiến lược các nhà quản trị có thể theo những cách thức, sử dụng những công cụ khác nhau. Một trong những cách thức, công cụ đó là khung chiến lược năng động đa liên kết STRADIN

***Khung chiến lược năng động đa liên kết STRADIN***

Đây là một phương pháp ra quyết định theo nhóm dựa trên trò chơi năng động giữa các tác nhân có thể giao tiếp với nhau hoặc qua mạng máy tính hoặc qua trung gian là các công cụ văn bản truyền thống. Tuy nhiên, phương pháp này được phát triển nhằm sử dụng các nguồn lực của mạng tin học phi tập trung cho phép trao đổi thông tin liên tục.



**Hình 1. 5 Tiến trình của STRADIN**

STRADIN được phát triển theo các nguyên tắc dưới đây:

Thứ nhất, thực tế của cuộc sống doanh nghiệp là phép biện chứng theo nghĩa triết học phản ánh sự tồn tại của các mối quan hệ liên tục và đôi khi trái ngược nhau giữa các nhóm và các cá nhân. Thực tế này cũng là chủ quan do sự nhận thức của các cá nhân về các hành động tập thể. STRADIN muốn tôn trọng thực tế này bằng cách để cho các cá nhân tự hành động và phản ứng một cách tự nhiên.

Thứ hai, quy trình ra quyết định chiến lược là quá trình có tính liên tục theo nghĩa việc hình thành chiến lược, thực hiện chiến lược và việc cập nhật chiến lược được thực hiện theo



một quy trình liên tục theo đó chiến lược bị điều chỉnh và các mục tiêu mới được hình thành. Mục đích của STRADIN là xem xét khía cạnh tính liên tục của quy trình này. Phương pháp này cho phép quan sát, phân tích và kiểm soát các kết quả của các quyết định cũng như dự tính các vật cản nội bộ có thể có trong việc lựa chọn và thực hiện chiến lược. Về mặt khái niệm, phương pháp này khác với các phương pháp khác, thường có xu hướng hình thức hoá chiến lược trong một thời gian nhất định và liên quan tới quá trình thực hiện.

STRADIN có thể diễn ra hoặc trong thời gian cân nhắc chiến lược hoặc diễn ra liên tục. Trong thời gian này, bốn nhóm hành động khác nhau sẽ cùng liên quan, đó là giao tiếp, tự phê, hợp tác và cuối cùng là ra quyết định. các nhóm làm việc tại các điểm làm việc riêng biệt trên mạng máy tính nội bộ để có thể trao đổi thông tin cùng nhau. Các thư từ không chính thức cũng có thể được trao đổi với nhau trong và giữa các buổi làm việc.

Mỗi nhóm đều có nhiệm vụ riêng của mình

Nhóm A : Đề xuất

Nhóm này bao gồm các nhà quản lý phụ trách các bộ phận tác nghiệp như trưởng các bộ phận, các phòng ban, các đơn vị kinh doanh chiến lược. Nhóm này sẽ đề xuất, với sự giám sát của các nhóm khác, các định hướng và lựa chọn chiến lược mà họ cho là tốt nhất có tính đến triển vọng của doanh nghiệp và môi trường.

Nhóm B: Doanh nghiệp

Nhóm này bao gồm những người phụ trách các bộ phận chức năng của doanh nghiệp (tài chính, nhân sự, kiểm sát ...) và tùy từng trường hợp có cả phụ trách sản xuất và bán hàng. nhóm này đại diện cho các khía cạnh doanh nghiệp. Nhóm này sẽ phải xác định, dựa vào các đề xuất của nhóm A, tất cả các ràng buộc nội bộ của doanh nghiệp có thể làm chậm hoặc làm thất bại việc thực hiện các lựa chọn chiến lược đã trình bày như các ràng buộc về tài chính, kỹ thuật, nhân sự.

Nhóm C : Môi trường

Nhóm này gồm các nhà quản lý nằm trong giao diện với môi trường của doanh nghiệp như phụ trách các bộ phận pháp lý, Marketing, nghiên cứu và phát triển, kế hoạch...Nhóm này sẽ giữ vai trò là môi trường và xem xét, xác định những ràng buộc của môi trường có thể làm thất bại hoặc làm chậm việc thực hiện các lựa chọn chiến lược đã được đưa ra bởi nhóm A.

NhómD : Đánh giá.

Nhóm này bao gồm các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp như các thành viên của ban giám đốc hoặc uỷ ban định hướng hoặc tương đương. Trên cơ sở các đề xuất của nhóm A và các bình luận của nhóm B và nhóm C, nhóm này phải quyết định xem liệu đề xuất này có thể chấp nhận được hay không. Nếu ý kiến của nhóm D là tích cực thì đề xuất của nhóm A có tính khả thi và có thể được đưa vào thực hiện ngay. Nếu nhóm D đánh giá là đề xuất cần phải sửa đổi thì nó sẽ được gửi lại nhóm A kèm theo các lưu ý cần thiết. Trong khi các nhóm B, C và D xem xét đề xuất của nhóm A, nhóm này sẽ tiếp tục làm việc với các đề xuất mới.

Như vậy, một dòng liên tục các đề xuất, đánh giá, điều chỉnh và quyết định sẽ được thực hiện một cách nhanh chóng. Trong quy trình này, việc giải quyết các vấn đề bất thường và việc thực hiện các giải pháp hữu hiệu không được thực hiện một cách tuần tự. Thực tế các thông tin chính thức và không chính thức chạy vòng quanh từ nhóm này sang nhóm khác tạo

ra một chu trình năng động cho phép các thành viên cũng như các nhóm có thể bổ xung thêm các yếu tố vào bất cứ thời điểm nào. Mục đích của công việc này là nhanh chóng đạt được một cái nhìn toàn diện về tình hình thực tế mà các thành viên phải quyết định một giải pháp đặc thù trong quan hệ với các quyết định loại khác.

Khi mà tất cả cá kè xuất được xem xét thì quá trình ra quyết định kết thúc. Các nhóm sẽ có thể xem xét đề xuất đã được chấp nhận. Thông qua việc xem xét mối quan hệ giữa các quyết định và mục đích cần đạt được, các nhóm sẽ tiến hành các nhận xét riêng của mình. Tuy vậy, các nhóm cũng cần thăm dò sự phản ứng của nhau để xác định được các hành vi của mình cần có. Mục đích của việc xem xét này là học hỏi cách ra quyết định lẫn nhau và xoá bỏ bớt các cơ sở của các tranh cãi sau này.

Hình 1.5 tóm tắt lại các giai đoạn khác nhau của quy trình thiết lập chiến lược năng động đa liên kết.

Khi nhóm A ra quyết định, một mặt nó phải xác định các quyết định này một cách ngắn gọn, mặt khác nó phải chứng minh được các quyết định này có liên quan tới mục tiêu của doanh nghiệp. Đồng thời nó cũng phải xác định được các ràng buộc của quyết định, những yêu cầu cần thiết cho việc áp dụng nó. Bằng cách cố gắng nhất có thể, nó động viên các nhóm B, C làm việc và dự kiến các phê phán có thể có.

Trong khi nhóm B, đại diện cho các ràng buộc nội tại của doanh nghiệp, sẽ nhận được quyết định của nhóm A và sẽ phải phân tích một cách kỹ lưỡng quyết định này. Trước hết, nhóm này phải xác định được lợi ích của quyết định này so với mục tiêu đặt ra không. Thông qua việc phân tích quyết định này với các quyết định trước đó, nhóm này phải tính toán được sự cộng hưởng có thể diễn ra hay ngược lại sự độc lập và không tương thích có thể xảy ra. Cuối cùng, nhóm này sẽ tưởng tượng ra các kịch bản hoặc các sự kiện bên trong doanh nghiệp có thể làm hỏng quyết định này hoặc làm chậm trễ việc áp dụng. Khi tất cả các nhân tố này được tập hợp, nhóm B phải gán cho quyết định của nhóm A một mã số nhất định.

Bảng tổng kết của nhóm B sẽ được chuyển cho nhóm D. Khi nhóm C nhận được quyết định từ nhóm A, nó cũng phải tiến hành làm theo cách của nhóm B nhưng chỉ tính đến các nhân tố bên ngoài của doanh nghiệp, sau đó tổng hợp và chuyển báo cáo cho nhóm D.

Khi nhóm D nhận được báo cáo của nhóm A, B và C, nó phải tiến hành phân tích, có nghĩa là nó phải đánh giá, nhận xét các báo cáo này. Quyết định của nhóm này là không thể thay đổi được, có nghĩa là các nhóm kia phải chấp nhận có và coi đó là quyết định cuối cùng.

Có ba tình huống có thể xảy ra.

\* Khi mã số đưa ra bởi nhóm B và C là xanh. Khi đó nhóm D có thể đảm bảo quyết định của mình và có thể được áp dụng ngay. Nó cũng có thể yêu cầu các thông tin bổ xung. Điều này được hiểu thông qua việc phân bổ một mã màu vàng. Nếu như quyết định được đưa trả lại (mã vàng) để có thêm thông tin bổ xung, khi đó nhóm A phải xem xét xem liệu nên từ bỏ hay đề cập tới nó vào lần sau.

\* Khi mã đưa bởi các nhóm B và/hoặc C là đỏ, trong trường hợp này nhóm D phải quyết định xem liệu quyết định này nên loại bỏ hay xem xét lại. Điều này thể hiện bằng cách gán một số xác định hoặc là đỏ hoặc là vàng. Quyết định này được chuyển tới ba nhóm kia. Khi tiếp nhận quyết định này, nhóm A có thể quyết loại bỏ quyết định của mình hoặc xem xét



đề cập nó sau này khi có cơ hội thuận tiện hoặc bổ xung thêm các nhân tố để bảo vệ đề xuất của mình. Trong trường hợp nó quyết định đề cập đến đề xuất này vào lần sau thì nó phải chỉ rõ là đề xuất lần hai.

\* Khi mã được gán là màu vàng. Trường hợp này, nhóm D phải quyết định xem liệu đề nghị đó có thể được chấp nhận hay không, có phải hiệu chỉnh lại hay phải loại bỏ. Trong trường hợp phải hiệu chỉnh lại thì nhóm A phải tiến hành như các bước trên.

Có một chu trình thông tin song song được thiết lập. Chẳng hạn, các nhóm B và C có thể liên lạc với nhau theo cách không chính thức với mục đích là để cung cấp cho nhau các thông tin chứ không phải là để phê phán các quyết định của nhóm A hay D. Nhóm D có quyền đưa ra một gợi ý không chính thức cho một trong các nhóm kia. Cuối cùng nhóm B, C và D cũng có thể có các ý tưởng của mình. Các ý tưởng này sẽ được trình và đánh giá theo các quy trình quen thuộc. Và qua chu trình thông tin không chính thức mà các ý tưởng này được chuyển đến nhóm A. Khi tất cả các đề xuất đã được phân tích, nhóm D sẽ phải tập hợp một cách có hệ thống các đề xuất phù hợp với các giả thuyết được đưa ra. Trong toàn bộ chu trình, nhóm D sẽ tạo cho các nhóm một công việc có tính xây dựng. Chẳng hạn, nếu nhóm A đưa ra các ý tưởng ban đầu, các ý tưởng này phải chắc chắn để có vượt qua các trở ngại mà nhóm B và C sẽ dựng lên. Đối với hai nhóm này, nó sẽ phải tìm dần các phê bình có tính chất xây dựng. Ở đây không phải là vứt bỏ các gợi ý của nhóm A một cách vô căn cứ, vì nhóm D sẽ có nhận xét riêng và như vậy thì độ tin cậy của các nhóm này có thể bị giảm sút. Về phía nhóm D, với vai trò tế nhị là người đánh giá cuối cùng đòi hỏi nó phải khách quan vô tư để xem xét các công việc.

Các đánh giá của STRADIN cho thấy nó có vẻ là một phương pháp ưu việt hơn so với các phương pháp truyền thống về hoạch định và ra quyết định chiến lược. Với mỗi lần đánh giá, chúng ta có thể quan sát được sự cùng tồn tại của các tiến trình phi tuyến tính của quá trình ra quyết định cùng với các quy trình chắc chắn hơn. Trong khuôn khổ của doanh nghiệp chúng ta cũng có thể đánh giá được các khía cạnh của văn hoá tổ chức cũng như của cơ cấu quyền lực. Hơn nữa chúng ta có thể cập nhật được các luật chơi của các tác nhân có tính đến tính hợp lý và khía cạnh chính trị. Mạng lưới tin học hoá sẽ liên kết các đơn vị khác nhau của doanh nghiệp để cải thiện mối liên lạc giữa các tác nhân của tổ chức. Đồng thời nó cho phép thực hiện một quá trình phi tập trung, linh hoạt và liên tục trong việc ra quyết định. Chúng ta cũng có thể nói rằng STRADIN là một phương pháp nghiên cứu tương lai về nội bộ doanh nghiệp, nó tôn trọng phép biện chứng và nền văn hoá doanh nghiệp và cho phép dự tính trước các nguy cơ liên quan đến quá trình thực hiện quyết định. Cuối cùng, STRADIN có vẻ là một phương pháp hữu hiệu để tạo được các mối quan hệ giữa các cá nhân, tập thể với các hành động chiến lược của doanh nghiệp. Thực tế, những người sử dụng phương pháp này sẽ phải dựa đồng thời vào các phê bình và thoả thuận với kết quả của nó. Mỗi người sẽ biết ủng hộ và phản đối các lựa chọn chiến lược. Về phía những người ra quyết định, họ biết được các rủi ro có thể xảy ra trong tương lai đối với các tác nhân tổ chức. Ở đây chúng ta không khẳng định rằng STRADIN sẽ thay thế các phương pháp ra quyết định khác đang hiện hành mà chúng ta chỉ muốn nghiên cứu một quy trình ra quyết định có tính phi tập trung, linh hoạt, liên tục có dây chuyền và có thể áp dụng được cho nhiều loại vấn đề khác nhau. Nó làm xuất hiện các trở

ngại tiềm tàng về mặt tổ chức và chuẩn bị cho việc thực hiện thông qua sự tìm kiếm sự thoả thuận.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

- 1- Quản trị chiến lược là gì? Tại sao các doanh nghiệp phải quản trị chiến lược?
- 2- Nêu các cấp chiến lược? Mối quan hệ giữa các cấp chiến lược?
- 3- Trình bày mô hình quản trị chiến lược tổng quát?
- 4- Trình bày mô hình quản trị chiến lược 3 giai đoạn?

PTE

## **CHƯƠNG 2: VIỄN CẢNH, SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP**

### **2.1.VIỄN CẢNH CỦA DOANH NGHIỆP**

#### **2.1.1. Khái quát về viễn cảnh của doanh nghiệp**

Theo cách thông thường, các doanh nghiệp có tầm nhìn xa (hay còn gọi là các doanh nghiệp có viễn cảnh) tìm cách nói lên điều quan trọng sống còn của tổ chức mình bằng một bản tuyên bố viễn cảnh, điều mà Warren Bennis khẳng định :

"... những nhà lãnh đạo giỏi nhất định phải làm đó là tạo dựng không chỉ viễn cảnh đơn thuần mà là một viễn cảnh có ý nghĩa và có tầm quan trọng. Viễn cảnh này đưa mọi người dần thân vào cùng thực hiện chứ không phải chỉ đứng bên lề mà tận hưởng. Doanh nghiệp nào thật sự tạo được viễn cảnh có ý nghĩa đối với mọi người và được họ chia sẻ thì chắc chắn sẽ thành công..."

Bản tuyên bố viễn cảnh và sứ mệnh như lời hiệu triệu, một bức tranh, một bức tranh, một giấc mơ về tương lai của doanh nghiệp. Nó không thể thiếu, bởi lẽ : "... bạn không thể loạng choạng bước lùi khi tiến về tương lai. Nếu như bạn đi vào doanh nghiệp mà ở đó chỉ có bức tranh lịch sử của nó, bạn sẽ phải lo ngại. Ngược lại, nếu bạn đi vào một doanh nghiệp đã có bức tranh về tương lai của nó, bạn sẽ rất thích thú. Bởi sự hấp dẫn nhất của tương lai là chúng ta có thể định hình được nó"

Mọi tổ chức đều phải có một mục đích cơ bản từ đó phác họa nên tương lai của nó. Prahalad cho rằng : "Thách thức lớn nhất trong việc tạo ra tương lai không phải ở chỗ dự đoán tương lai. Không phải chỉ có một tương lai nằm ở đâu đó chờ ngày diễn ra và thách thức lớn nhất là cách phán đoán tương lai tiềm năng nào sẽ thực sự xảy ra ? Thay vào đó, mục tiêu là cố gắng tưởng tượng ra một tương lai hợp lý - một tương lai mà bạn có thể tạo ra."

Viễn cảnh cung cấp một sự hướng dẫn về điều cốt lõi phải bảo toàn, và tương lai thôi thúc tổ chức hướng tới. Michael Porter giải thích về sự cần thiết của viễn cảnh trong cạnh tranh : "bởi vì nếu người ta không có được một viễn cảnh rõ ràng về việc làm thế nào để trở thành hoàn toàn đổi mới và độc đáo, đáp ứng được yêu cầu của các đối tượng khách hàng khác nhau một cách hơn hẳn so với đối thủ cạnh tranh, thì họ sẽ bị nuốt sống bởi tính quyết liệt của cạnh tranh.". Nếu các tổ chức muốn cạnh tranh hữu hiệu và phục vụ tất khách hàng nó phải thiết lập những kim chỉ nam nhằm tập hợp các nỗ lực của nó trong thời gian dài. Các kim chỉ nam này giúp tổ chức làm sáng tỏ mục đích và ý nghĩa tồn tại của nó.

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà nó muốn đạt tới. Viễn cảnh cực kỳ quan trọng vì nó tựu trung sự tưởng tượng của con người trong tổ chức và động viên mọi nỗ lực của tổ chức để đạt được các mục đích, sự nghiệp và ý tưởng cao hơn. Viễn cảnh cần có một sự cuốn hút đầy xúc cảm, khuyến khích dốc toàn tâm toàn lực của mình để đạt được lý tưởng. Mỗi viễn cảnh nêu lên một ý nghĩa tồn tại độc đáo. Một tuyên bố về viễn cảnh cần trả

lời cho được câu hỏi là : “Chúng ta muốn trở nên như thế nào?” Viễn cảnh rõ ràng sẽ tạo nền tảng cho việc phát triển một bản tuyên bố sứ mạng toàn diện.

Trong ngành đồ uống, Coca-cola biểu tượng quen thuộc trên toàn cầu có lẽ bởi nó có một viễn cảnh mãnh liệt đã động viên mọi nỗ lực của doanh nghiệp. Coke muốn đảm bảo rằng "Coke ở trong tầm tay" bất kể khách hàng ở đâu trên thế giới. Viễn cảnh đơn giản nhưng vĩ đại này đã xác định mục đích cốt lõi và chiến lược thâm nhập vào phục vụ nhiều thị trường trên toàn thế giới của nó. Không có thị trường nào là quá nhỏ khi Coca thực hiện viễn cảnh này.

### 2.1.2. Các yếu tố cấu thành của Viễn cảnh (Cấu trúc của viễn cảnh)

Theo James Collins và Jerry Porras cấu trúc của viễn cảnh có thể bao gồm hai bộ phận cơ bản đó là tư tưởng cốt lõi (Core ideology) và hình dung về tương lai (Envisioned future).

Tư tưởng cốt lõi phản ánh điều mà tổ chức bảo vệ hay ủng hộ, lý do để tổ chức tồn tại. Tư tưởng cốt lõi bao gồm hai bộ phận là giá trị cốt lõi (Core values), và mục đích cốt lõi (Core purpose).

Hình dung về tương lai là điều mà tổ chức khao khát trở thành, và tạo ra Hình dung về tương lai là cái gì đó mà sẽ yêu cầu những thay đổi và tiến triển đáng kể để đạt được.

#### 3.1.2.1. Tư tưởng cốt lõi

Tư tưởng cốt lõi xác định đặc tính lâu dài của một tổ chức, đó là một sự xác định có tính nhất quán vượt trên cả các chu kỳ sống của sản phẩm hay thị trường, các đột phá công nghệ, các kiểu cách quản trị và các cá nhân nhà lãnh đạo. Thực tế, tư tưởng cốt lõi tạo ra những đóng góp quan trọng và bền vững nhất cho những thành công ở các doanh nghiệp có tầm nhìn xa. Những người sáng lập công ty như David Packard, Masaru Ibuka của Sony, George Merck của Merck, William McKnight của 3M, Paul Galvina của Motorola đều hiểu rõ rằng : "biết bạn là ai quan trọng hơn là bạn sẽ đi đâu vì bạn sẽ đi đâu điều đó sẽ thay đổi khi thế giới xung quanh bạn thay đổi". Người lãnh đạo chết đi, các sản phẩm bị lạc hậu, thị trường thay đổi, công nghệ mới phát sinh và các phương pháp quản trị xuất hiện rồi ra đi, nhưng tư tưởng cốt lõi trong các công ty lớn vẫn tồn tại như là nguồn chỉ dẫn và khát vọng. Tư tưởng cốt lõi cung cấp chất kết dính có kết toàn tổ chức lại với nhau khi nó tăng trưởng, phi tập trung hóa, đa dạng hóa, bành trướng toàn cầu và phát triển tính đa dạng của nơi làm việc. Bất kỳ một viễn cảnh có hiệu lực nào đều phải thể hiện tư tưởng cốt lõi của tổ chức. Viễn cảnh đó bao gồm hai phần phân biệt : Các giá trị cốt lõi là một hệ thống các nguyên tắc và nguyên lý hướng dẫn và mục đích cốt lõi là lý do cơ bản nhất để tổ chức tồn tại.

#### a. Giá trị cốt lõi

Các giá trị cốt lõi là yếu tố cần thiết và là niềm tin lâu dài của một tổ chức. Là một nhóm nhỏ các nguyên lý hướng dẫn ngàn đời, các giá trị cốt lõi không đòi hỏi sự minh chứng bên ngoài, chúng có giá trị và tầm quan trọng nội tại đối với những ai trong tổ chức đó. Tổng giám đốc điều hành của công ty Johnson & Johnson, giải thích : “Những giá trị cốt lõi nằm sâu ẩn trong niềm tin của chúng tôi có thể là một lợi thế cạnh tranh, nhưng đó không phải là lý do tại sao chúng tôi có những giá trị đó. Chúng tôi có chúng vì chúng xác định chúng tôi đang đeo đuổi gì, và chúng tôi sẽ lưu giữ chúng ngay cả khi chúng đã trở thành một bất lợi cạnh

tranh trong một số tình huống nào đó.” Điểm mấu chốt là một công ty lớn phải tự quyết định về những giá trị nào mà mình cho là cốt lõi, phần lớn biệt lập với môi trường đương thời, những nhu cầu cạnh tranh, hay những trào lưu quản lý.

Trên thực tế, mỗi doanh nghiệp có khuynh hướng chỉ có một vài giá trị cốt lõi thường là từ ba đến 5. Thực vậy, chỉ có một vài giá trị là thực sự cốt lõi, nó là nền tảng và sâu sắc đến mức khó thay đổi, thậm chí không bao giờ thay đổi. Để nhận diện các giá trị cốt lõi cần sàng lọc tính chân thực, qua đó xác định giá trị nào thực sự là trung tâm. Nếu có nhiều hơn năm hay sáu giá trị cốt lõi, có thể doanh nghiệp sẽ gặp rắc rối về giá trị cốt lõi trong thực tế vận hành, các chiến lược kinh doanh, hoặc chuẩn mực văn hóa.

### ***b. Mục đích cốt lõi***

Mục đích cốt lõi (Core purpose), là bộ phận thứ hai của tư tưởng cốt lõi đó là lý do để tổ chức tồn tại. Một mục đích hữu hiệu phản ánh các động cơ thúc đẩy có trong tâm trí mọi người để thực hiện công việc của doanh nghiệp. Nó không chỉ mô tả kết quả hay khách hàng mục tiêu của tổ chức, nó giữ sức sống của tổ chức.

Mục đích (mà nên là 100 năm sau) không được nhầm lẫn với các mục tiêu và các chiến lược kinh doanh (mà có thể thay đổi nhiều lần trong 100 năm), doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu hay hoàn thành chiến lược, nhưng vẫn không thể thỏa mãn mục đích, bởi nó như là một ngôi sao dẫn lối - mãi mãi theo đuổi nhưng không bao giờ đạt được. Mặc dù, mục đích tự nó không thay đổi nhưng nó lại thôi thúc sự thay đổi. Điều rất thực tế là mục đích có thể không bao giờ trở thành hiện thực hoàn toàn, song một tổ chức không bao giờ ngừng thúc đẩy thay đổi và tiến bộ.

### ***2.1.2.2. Hình dung về tương lai***

Bộ phận thứ hai của viễn cảnh là hình dung về tương lai. Nó bao gồm hai phần là: mục tiêu thách thức từ 10 đến 30 năm và các mô tả sinh động về những gì mà mục tiêu đạt được. Chúng ta nhận thức rằng giai đoạn hình dung tương lai hơi nghịch lý. Một mặt, nó truyền đạt ở dạng cụ thể - những gì rõ ràng, sống động, và hiện thực. Mặt khác, nó bao trùm một thời gian chưa hiện thực hóa với khát vọng, hy vọng, mơ ước của nó.

### ***a. Mục tiêu thách thức (BHAG)***

Chúng ta có thể gọi bộ phận quan trọng đầu tiên của hình dung tương lai là một mục tiêu thách thức. Thực ra nói một cách đầy đủ, đó là mục tiêu lớn, thách thức và táo bạo (BHAG - viết tắt của mục tiêu lớn (Big), Thách thức (Hairy), Táo bạo (Audacious)). Tất cả các doanh nghiệp có mục tiêu. Nhưng có sự khác nhau giữa đơn thuần chỉ là có một mục tiêu với trở thành một cam kết với thách thức to lớn. BHAG thực sự phải sáng sủa, hấp dẫn và dùng như điểm tựa trung tâm nhất quán các cố gắng, và hành động, nó như một chất xúc tác cho linh hồn của nhóm. Nó có một ranh giới hoàn thành rõ ràng, như vậy tổ chức có thể biết khi nào nó đạt được mục tiêu, con người muốn cố gắng hoàn thành. Một BHAG cổ vũ mọi người - cuốn hút họ. Nó hữu hình, tiếp sức mạnh và tập trung cao độ. Con người làm cho nó thông suốt, nó ít hay không cần giải thích.

Mặc dù các tổ chức có thể có nhiều BHAG ở các mức độ khác nhau hoạt động trong cùng thời gian, viễn cảnh yêu cầu một BHAG cụ thể. Một viễn cảnh mức BHAG áp dụng cho

toàn bộ tổ chức và cần nỗ lực 10 - 30 năm mới hoàn thành. Thiết lập BHAG xa trong tương lai cần tư duy vượt qua những khả năng hiện tại của tổ chức và môi trường hiện tại. Thực vậy, việc sáng tác một mục tiêu như vậy thúc ép một nhóm quản trị có tầm nhìn xa hơn là các quản trị chiến lược hay tác nghiệp. Một BHAG không nên là một lời dự đoán chắc chắn. Có lẽ nó chỉ có 50-70% khả năng thành hiện thực- nhưng tổ chức phải tin rằng nó có thể đạt được mục tiêu bằng mọi cách. Một BHAG yêu cầu cố gắng vượt bậc và có lẽ một chút may mắn.

### b. Mô tả sống động

Cùng với viễn cảnh mức BHAG, một hình dung về tương lai cần cái gọi là bản mô tả sống động - đó là một bản mô tả cụ thể, hấp dẫn và rung động mạnh mẽ về điều BHAG muốn đạt được. Nghĩ về nó như là việc giải thích viễn cảnh bằng một bức tranh, nghĩ về việc tạo ra một bức tranh mà con người có thể nhớ trong đầu họ. Vấn đề là vẽ một bức tranh với ngôn ngữ của bạn. Việc vẽ bức tranh như vậy là điều chủ yếu biểu thị BHAG hữu hình trong tâm trí mọi người. Nổi đam mê, xúc cảm, và sức thuyết phục là bộ phận chủ yếu của bản mô tả sinh động. Sẽ không có ý nghĩa khi phân tích một hình dung về tương lai đúng hay sai. Với sự sáng tạo - và nhiệm vụ là sáng tạo ra tương lai, không dự kiến trước được - không có câu trả lời đúng. Beethoven có sáng tác ra bản giao hưởng số 9 hay không ? Shakespeare có tạo ra Hamlet thật không ? Chúng ta không thể trả lời những câu hỏi này. Điều đó không có ý nghĩa. Một sự hình dung tương lai bao gồm các câu hỏi chủ yếu như : nó có cho chúng ta khơi thông những tinh hoa của mình hay không ? Chúng ta có thấy hào hứng không ? Nó có thôi thúc hướng tới hay không ? Nó có làm mọi người đi theo không ? Hình dung về tương lai có đủ sức hấp dẫn để liên tục động viên tổ chức thậm chí những nhà lãnh đạo, người thiết lập các mục tiêu đó không còn nữa.

Để tạo một hình dung về tương lai yêu cầu ở một mức độ nào đó một sự cam kết và tin cậy không thể lý giải. Luôn giữ trong tâm trí rằng BHAG không chỉ là một mục tiêu, nó là mục tiêu Lớn (Big), Thách thức (Hairy), Táo bạo (Audacious) . Ở vào những năm 1915 khi ngân hàng vùng nhỏ như City Bank, đặt mục tiêu "trở thành mạnh mẽ nhất, tiện lợi nhất, vươn xa nhất tới các thể chế tài chính trên thế giới", người ta có thể cho rằng điều đó là không thể. Thật là điều đáng buồn cười khi Philip Morris - một công ty xếp hàng thứ 6 với 9% thị phần đặt ra mục tiêu đánh bại Goliath RJ Reynolds Tobacco Company và mục tiêu trở thành số 1. Một điều có vẻ như rất khó với Sony, một dự án nhỏ không đủ tiền, khi tuyên bố mục tiêu làm thay đổi hình ảnh sản phẩm Nhật Bản chất lượng kém trên khắp thế giới. Tất nhiên, nó không chỉ là sự táo bạo của mục tiêu mà còn là mức độ cam kết với mục tiêu phải tính đến. Boeing không chỉ hình dung một tương lai thống trị bằng các máy bay phản lực thương mại; nó còn đánh cuộc chắc thắng về 707 và sau đó là 747. Mọi người trong công ty Nike không chỉ nói về ý tưởng nghiền nát Adidas; họ còn tiến hành một chiến dịch để thực hiện giấc mơ. Quả thực, hình dung về tương lai nên tạo ra một cái gì đó hơi "tham lam" : Khi nó hiện ra trong tâm trí mọi người điều mà nó sẽ thực hiện để đạt được mục tiêu, nên có một tham vọng hầu như là táo bạo.

Nhưng điều gì là thất bại trong việc thực hiện một hình dung tương lai. Ta có thể thấy các doanh nghiệp có tầm nhìn xa biểu lộ một khả năng to lớn để đạt được các mục tiêu táo bạo nhất của họ như Ford dân chủ hóa ô tô hay Citicorp trở thành ngân hàng vươn xa nhất



trên thế giới. Ngược lại, cũng có các công ty không đạt được BHAG của họ. Sự khác biệt không liên quan đến việc thiết đặt mục tiêu dễ hơn. Các công ty có tầm nhìn xa có khuynh hướng có tham vọng táo bạo hơn. Sự khác nhau cũng không ở chỗ có uy tín, lôi kéo quần chúng, các nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa : các công ty có tầm nhìn xa thường đạt được BHAG của họ tốt hơn không cần những người lãnh đạo có tuổi thọ dài hơn cầm lái. Cũng không khác nhau bởi chiến lược tốt hơn : Các công ty có tầm nhìn xa thường thực hiện mục tiêu của họ bằng một quá trình hữu cơ để thử nhiều điều vớ vẩn và giữ những gì phải làm hơn là sắp đặt tất các kế hoạch chiến lược. Đúng hơn là thành công của họ nằm trong việc tạo dựng sức mạnh của tổ chức như cách thức chủ yếu của họ trong việc sáng tạo tương lai.

Tóm lại, viễn cảnh thường cao quý và thậm chí còn được bao bọc bởi cái vẻ duy tâm và lãng mạn. Nó còn được mô tả như giấc mơ về tương lai của doanh nghiệp. Viễn cảnh cung cấp một sự kiên định về mục đích mà vì nó tổ chức tồn tại. Tuy nhiên, viễn cảnh không thể hiện các chiến lược, bước đi hay phương pháp mà tổ chức dùng để theo đuổi mục đích. Bản tuyên bố viễn cảnh giúp chúng ta trả lời câu hỏi “Có phải chúng ta có đang làm các công việc đúng đắn hay không” chứ không phải “Chúng ta có làm công việc một cách đúng đắn hay không”.

## **2.2. SỨ MẠNG (NHIỆM VỤ) CỦA DOANH NGHIỆP**

### **2.2.1- Khái quát về sứ mạng và bản tuyên bố sứ mạng**

Sứ mạng 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. Sứ mạng cũng được coi là một cơ sở để đáp ứng cho viễn cảnh

Sứ mạng 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 tuyên bố về sứ mạng của doanh nghiệp và các bộ phận chức năng.

Ý tưởng về việc hình thành bản tuyên bố sứ mạng 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 tuyên bố về sứ mạng 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 tuyên bố về sứ mạng 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”.

Tuyên bố sứ mạng phục vụ cho nhiều người nghe. Ở bên trong, nó cung cấp tâm điểm và xung lượng cho các hoạt động của tổ chức. Ra bên ngoài (những người cấp vốn, nhà cung cấp, cộng đồng...) qua những tuyên bố xúc tích về tổ chức họ có thể xác định mong muốn thiết lập và phát triển các quan hệ với tổ chức hay không. Các doanh nghiệp sẽ có khuynh

hướng kết hợp các đòi hỏi của những bên hữu quan trong việc ra quyết định chiến lược, nhờ đó, sẽ giảm rủi ro bị mất đi sự hỗ trợ của họ. Như vậy, trong tuyên bố sứ mạng của mình, doanh nghiệp phải tạo ra sự gắn bó chính thức với các bên hữu quan, gửi một thông điệp rằng trong tâm trí của mình doanh nghiệp sẽ xây dựng chiến lược đáp ứng các đòi hỏi của các bên hữu quan.

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

Tuyên bố sứ mạng mô tả tổ chức trong điều kiện kinh doanh của nó, khách hàng mà nó phục vụ, các kỹ năng cần thiết phải phát triển để đáp ứng viễn cảnh. Nếu viễn cảnh vốn là sự tụ trung các ý tưởng và mục đích của tổ chức, còn sứ mạng mô tả viễn cảnh theo cách ít trừu tượng và "thực" hơn. Sứ mạng cụ thể hơn viễn cảnh, trong đó nó thiết lập các định hướng lớn về cách thức mà tổ chức sẽ đạt được hay đáp ứng được viễn cảnh trong một giai đoạn nhất định. Bản tuyên bố sứ mạng chính là cách để tổ chức diễn dịch viễn cảnh vào điều kiện cụ thể trong đó hoạch định các ranh giới cho nó và cung cấp một ý nghĩa định hướng. Báo cáo sứ mạng diễn tả một cách khái quát về khách hàng của doanh nghiệp, các sản phẩm và dịch vụ chủ yếu, định hướng của doanh nghiệp trong một giai đoạn.

### **2.2.2- Vai trò của Bản tuyên bố về sứ mạng**

- 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 .
- 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.

### **2.2.3- Nội dung của bản tuyên bố về sứ mạng**

Như đã đề cập ở trên, nội dung của Bản tuyên bố về sứ mạng 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 tuyên bố về sứ mạng của doanh nghiệp.

#### **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?

**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 ?

**6. 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 ?

**7. Triết lý**

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

**8. 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?

**9. 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?

**2.3 - MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP**

**2.3.1 Khái quát về hệ thống mục tiêu chiến lược.**

**2.3.1.1- Khái niệm.**

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

Giống như viễn cảnh và sứ mệnh, mục tiêu và mục đích cũng thường sử dụng lẫn lộn. Nếu cần một sự phân biệt thì mục đích chỉ các ý định cần đạt được nhưng không định lượng và không rõ về thời hạn, còn mục tiêu chỉ các ý định đã định lượng rõ và hoạch định thời gian. Thực tế, chúng ta có thể hiểu thuật ngữ này theo bối cảnh. Theo nghĩa này, mục đích của việc thiết lập mục tiêu là xác định chính xác điều gì phải làm được nếu muốn đạt được sứ mệnh.

Hệ thống mục tiêu chiến lược thể hiện các mong muốn phải đạt tới các kết quả cụ thể nhất định trong thời kỳ chiến lược.

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,...

**2.3.1.2. 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 thoải mái 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.

+ Mục tiêu cấp doanh nghiệp thường bao gồm các mục tiêu tổng quát và mục tiêu từng lĩnh vực hoạt động xét cho toàn bộ quá trình phát triển hoặc cho từng thời kỳ cụ thể của doanh nghiệp.

+ Mục tiêu cấp bộ phận doanh nghiệp chỉ bao hàm các mục tiêu trong phạm vi từng đơn vị bộ phận và thường mang tính cụ thể.

- 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.

Như vậy dù xét ở góc độ nào thì hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp cũng có quan hệ mật thiết với nhau: mục tiêu cấp cao, tổng quát, cấp doanh nghiệp và dài hạn là cơ sở để hình thành các mục tiêu cấp thấp, cụ thể, bộ phận và ngắn hạn hơn; thực hiện được các mục tiêu cấp thấp, cụ thể, bộ phận và ngắn hạn hơn lại là điều kiện để đạt được các hạng mục tiêu cấp cao, tổng quát, cấp doanh nghiệp và 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,...

**2.3.2 – 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

### **2.3.3- Các yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu chiến lược.**

#### **2.3.3.1. 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.

#### **2.3.3.2. 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.

### **2.3.3.3. 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.

### **2.3.3.4. 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.

### **2.3.4- Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược.**

#### **2.3.4.1- 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.

### **2.3.4.2- 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.

### **2.3.5. 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 mỗi 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 không 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.

### CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Tại sao các nhà quản trị chiến lược cần phải xác định sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp?
- 2- Vì sao các nhà quản trị chiến lược cần phải có bản mô tả nhiệm vụ?
- 3- Trình bày Ý nghĩa, nội dung của bản mô tả nhiệm vụ?
- 4- Tại sao các nhà quản trị chiến lược cần hoặc có thể điều chỉnh nhiệm vụ theo thời gian? Khi nào các nhà quản trị cần điều chỉnh nhiệm vụ của tổ chức? Thời điểm nào là thời điểm tốt nhất để xem xét lại bản mô tả nhiệm vụ.
- 5- Yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu?
- 6- Phân tích sự ảnh hưởng của các nhân tố bên trong đến việc hình thành hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp.
- 7- Phân tích sự ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài đến việc hình thành hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp
- 8- Trong những trường hợp nào một công ty đa ngành đang thực hiện nhiều mục tiêu tăng trưởng nhanh lại phải xác định mục tiêu suy giảm đối với một số đơn vị kinh doanh chiến lược.

## CHƯƠNG 3

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

#### 3.1- KHÁI QUÁT VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

##### 3.1.1. Môi trường bên ngoài

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, chúng tác động đan xen lẫn nhau và ảnh hưởng đến quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

Môi trường bên ngoài được xem xét ở hai cấp độ là môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

##### 3.1.1.1. Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là môi trường bao trùm hoạt động của tất cả các doanh nghiệp, có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tất cả các doanh nghiệp. Môi trường này được xác lập bởi các yếu tố vĩ mô, như: các điều kiện kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa - xã hội, tự nhiên, kỹ thuật - công nghệ.

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

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

##### 3.1.1.2. Môi trường vi mô

Môi trường vi mô (micro environment) là môi trường gần trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động, cạnh tranh của doanh nghiệp xảy ra trực tiếp trong môi trường này. Theo Michael Porter, trong bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào môi trường vi mô cũng gồm năm nhân tố tác động: Mối đe dọa của những người gia nhập ngành; Sức mạnh đàm phán của nhà cung cấp, Sức mạnh đàm phán của người mua; Mối đe dọa của sản phẩm thay thế và áp lực cạnh tranh giữa những doanh nghiệp hiện hữu trong ngành. Nghiên cứu môi trường bên ngoài nhằm xác định được những cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài tác động đến doanh nghiệp. Vậy cơ hội và nguy cơ là gì? Theo Fred R. David, những cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài là một thuật ngữ quan trọng trong quản trị chiến lược. Thuật ngữ này dùng để chỉ những khuynh hướng và sự kiện kinh tế, xã hội, chính trị, công nghệ và cạnh tranh có thể



đem đến những lợi ích hoặc gây ra những tác hại cho tổ chức trong tương lai. Những cơ hội và nguy cơ ngoài tầm kiểm soát của tổ chức, nên được gọi là các yếu tố bên ngoài.

Với một cách diễn đạt khác, trong cuốn *Developing Business Strategies* (1998) David A. Aaker cho rằng: "Cơ hội là sự kiện hay khuynh hướng có thể đem đến sự tăng mạnh doanh số và lợi nhuận cho doanh nghiệp - nếu có chiến lược tận dụng phù hợp. Còn nguy cơ, đe dọa là sự kiện hoặc khuynh hướng ngược lại với cơ hội". Như vậy cơ hội là những yếu tố của môi trường bên ngoài có thể đem đến những thuận lợi, những lợi ích tạo cho doanh nghiệp khả năng phát triển trong tương lai. Còn nguy cơ hay đe dọa là những yếu tố của môi trường bên ngoài có thể gây ra những thiệt hại, khó khăn, trở ngại cho sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

### **3.1.2. Môi trường bên trong**

Môi trường bên trong (môi trường nội bộ) doanh nghiệp 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.

Người đời xưa đã dạy: "Biết mình, biết người trăm trận trăm thắng". Nghiên cứu môi trường bên ngoài mới chỉ là "biết người", để hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp một cách khoa học còn phải phân tích thấu đáo môi trường bên trong để "biết mình"

Trong những loại doanh nghiệp khác nhau, ví dụ như: doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu, logistics, trường học, bệnh viện, ngân hàng . . . lại có những bộ phận chức năng khác nhau. Mỗi bộ phận chức năng lại có thể có những điểm mạnh, điểm yếu riêng của chúng. Xác định chính xác những điểm mạnh, điểm yếu, những khả năng đặc biệt (những điểm mạnh của một doanh nghiệp mà các đối thủ khác không thể dễ dàng làm được, sao chép được) sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn được chiến lược phát triển phù hợp. Hãy xem ví dụ của Grand Met, vào giữa những năm 80 công ty hoạt động trong 28 ngành kinh doanh khác nhau, từ khách sạn đến kinh doanh sữa, từ cá cược đến sòng bài, từ trồng trọt đến hộ sinh . . . Sau nhờ phân tích kỹ môi trường bên trong, xác định được khả năng đặc biệt là kinh doanh những mặt hàng thực phẩm có thương hiệu trên phạm vi toàn cầu. Grand Met đã tập trung toàn lực cho lĩnh vực hoạt động này, từ bỏ kinh doanh trong những lĩnh vực còn lại và đã đạt được hiệu quả cao. Bài học của Grand Met rất có giá trị đối với các tập đoàn, tổng công ty của Việt Nam hiện đang hoặc có ý định kinh doanh đa lĩnh vực, kể cả những lĩnh vực mà họ hoàn toàn không có khả năng đặc biệt.

## **3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI**

### **3.2.1. Mục đích, ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài**

Nội dung cốt lõi của quản trị chiến lược là các doanh nghiệp cần xây dựng được những chiến lược tận dụng được hết mọi cơ hội và tránh hoặc giảm bớt được tác hại của các nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Vì vậy việc xác định, kiểm soát và đánh giá môi trường bên ngoài là một trong những điều kiện tiên quyết đảm bảo sự thành công cho doanh nghiệp. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài là nhằm xác định một danh mục có giới hạn các cơ hội mà môi trường bên ngoài có thể mang lại cho doanh nghiệp và các nguy cơ từ môi trường này mà doanh nghiệp nên tránh.

Có thể nói hoạch định chiến lược mà không gắn với nghiên cứu môi trường bên ngoài không khác nào việc người mù vẽ đường đi. Đã từng có một thời, người ta hoạch định chiến lược, lập kế hoạch, chủ yếu dựa vào việc phân tích môi trường bên trong, dựa vào những chuỗi số liệu của quá khứ, những công cụ dự báo và ý chí chủ quan. Trong bối cảnh môi trường bên ngoài tương đối ổn định suốt một thời gian dài, thì những bản kế hoạch được lập như vậy là kim chỉ nam dẫn lối và đã có những đóng góp việc lớn cho quá trình phát triển kinh tế-xã hội. Nhưng khi môi trường bên ngoài thay đổi, thì những bản kế hoạch đó mất đi ý nghĩa, đôi khi còn trở thành vật cản, và những bản kế hoạch được lập thiếu sự phân tích thấu đáo môi trường bên ngoài đã góp phần đẩy doanh nghiệp vào con đường làm ăn thua lỗ, phá sản, diệt vong. Có thể nói, dù theo trường phái thiết kế, hoạch định, định vị, hay trường phái nào khác, thì hoạch định chiến lược đều phải tiến hành phân tích môi trường bên ngoài và bên trong, để xác định được các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu, trên cơ sở kết hợp các yếu tố đó mới có thể đưa ra và lựa chọn chiến lược thích hợp.

Thực tế cho thấy, những yếu tố của môi trường bên ngoài có ảnh hưởng rất lớn đến tất cả các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và tổ chức trên thế giới. Sự thay đổi của những yếu tố môi trường bên ngoài, sẽ kéo theo sự thay đổi nhu cầu của người tiêu dùng đối với những sản phẩm, dịch vụ . . . . . Đòi hỏi phải cải tiến, nâng cấp những sản phẩm hiện có và phát triển các sản phẩm mới. Để đáp ứng yêu cầu đó việc các doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược kinh doanh và chiến lược cấp chức năng, chiến lược định vị sản phẩm, phân khúc thị trường và việc lựa chọn các nhà cung cấp, khách hàng để mua hoặc bán. Nhận diện và đánh giá được các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài cho phép doanh nghiệp xác định được chính xác việc rõ ràng sứ mạng/ nhiệm vụ của mình, xây dựng chiến lược đạt được các mục tiêu dài hạn và các chính sách nhằm đạt được các mục tiêu hàng năm. Và ngay cả việc phân tích, đánh giá môi trường bên trong muốn chính xác cũng phải gắn chặt với phân tích môi trường bên ngoài. Người ta chỉ có thể xác định doanh nghiệp mạnh, yếu những điểm nào, mức độ mạnh, yếu ra sao một khi so với với các chuẩn mực, so sánh với các doanh nghiệp khác. Vì vậy, phân tích môi trường bên ngoài là một bộ phận không thể thiếu của quản trị chiến lược đặc biệt trong điều kiện hội nhập kinh tế và toàn cầu hóa, trong bối cảnh hậu khủng hoảng khi bản đồ kinh tế thế giới đang được vẽ lại, những đổi thay to lớn và nhanh chóng đang diễn ra từng ngày việc phân tích môi trường bên ngoài lại càng có ý nghĩa, càng cần phải được các nhà quản trị chiến lược quan tâm. Một vấn đề cần chú ý là phân tích môi trường ngoài phải được thực hiện một cách khách quan, liên tục, trên cơ sở các thông tin đầy đủ và chính xác, phải nhanh nhạy, sáng tạo, nhằm xác định kịp thời những cơ hội doanh nghiệp cần tận dụng, những nguy cơ cần né tránh, thậm chí tìm cách biến các nguy cơ thành cơ hội.

### **3.2.2 Nội dung phân tích môi trường bên ngoài**

#### **3.2.2.1. Môi trường vĩ mô**

##### **a. Môi trường chính trị- pháp luật**

###### **- 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 luật pháp như thuế, đầu tư ... sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ như Pháp lệnh Bưu chính Viễn thông ra đời cho phép mọi thành phần kinh tế được tham gia cung cấp các dịch vụ chuyển phát thư đã tạo cơ hội cho các doanh nghiệp xâm nhập vào lĩnh vực cung cấp các dịch vụ Bưu chính nhưng lại tạo nguy cơ cho VNPT khi phải đối mặt với ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh, môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của luật pháp và chấp hành tốt những 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 có 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 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 rất 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 vĩ mô 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 sẽ 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 xuất trong nền kinh tế***

Lãi suất và xu hướng của **lãi xuất** 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 xuất 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 xuất 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.

#### ***- Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái***

Chính sách tiền tệ và 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 trệ. 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 .

#### ***- Hệ thống thuế và mức thuế***

Các ưu tiên hay hạn chế của chính phủ với các ngành được cụ thể hoá thông qua luật thuế. Sự thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ đối với các doanh nghiệp vì nó làm cho mức chi phí hoặc thu nhập của doanh nghiệp thay đổi.

#### ***c. Môi trường văn hoá 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 hoá cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hoá 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 hoá 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 hoá 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 hoá - 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 hoá 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.

Những thông tin của môi trường dân số cung cấp những dữ liệu quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược tiếp thị, phân phối và quảng cáo. Những khía cạnh cần quan tâm của môi trường dân số bao gồm: (1) Tổng số dân của xã hội, tỷ lệ tăng của dân số, (2) Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc nghề nghiệp, và phân phối thu nhập; (3) Tuổi thọ và tỷ lệ sinh tự nhiên; (4) Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng...

#### ***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 các 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 huỷ 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 vớt bừa bãi trong môi trường những chai lọ, các vật liệu bao bì bằng nhựa và chất khác không bị phân huỷ sinh học.

Mối lo lắng của công chúng đã tạo ra một cơ hội cho những doanh nghiệp 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 huỷ hoại môi trường. Những doanh nghiệp 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 doanh nghiệp.

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 thông, 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 cấp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động

#### **3.2.2.2. Môi trường vi mô**

##### **a. Đối thủ tiềm tàng**

Đối thủ tiềm tàng bao gồm các doanh nghiệp hiện nay không ra mặt cạnh tranh nhưng vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Sự xuất hiện của đối thủ 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 doanh nghiệp có vị thế uy tín vững vàng hoặc đã đứng vững.

Thông thường các doanh nghiệp này có ưu thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, về dịch vụ hậu mãi hoặc về khả năng chuyên biệt hoá 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 doanh nghiệp 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 hoá

- + 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 hoá và được sản xuất đại trà chỉ chiếm khoảng 5% tổng sản lượng hàng hoá. 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 qui 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, sự trả đũa...

#### ***b. Đối thủ cạnh tranh hiện tại***

Tác lực thứ 2 trong 5 tác lực cạnh tranh theo mô hình của Michael Porter là các doanh nghiệp cạnh tranh vốn 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 doanh nghiệp.

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

- Cơ cấu cạnh tranh
- Tốc độ tăng trưởng của ngành
- Các rào cản ngăn chặn việc ra khỏi ngành của doanh nghiệp.

#### **\* Cơ cấu cạnh tranh**

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

Các cơ cấu cạnh tranh khác nhau sẽ tạo ra các tác động cạnh tranh với tính chất khác nhau thay đổi từ phân tán đến hợp nhất.

- Ngành phân tán manh mún là một ngành nhỏ gồm nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động riêng lẻ hoặc phân lập, trong đó không một doanh nghiệp nào nắm quyền thống lĩnh đầu ngành. Cơ cấu phân tán manh mún của 1 ngành nhỏ dễ phát sinh cạnh tranh mạnh về giá cả kéo theo lợi nhuận thấp. Mức lời của doanh nghiệp lệ thuộc vào khả năng giảm thiểu mọi chi phí đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh. Cơ cấu này tạo ra nhiều nguy cơ hơn là cơ hội cho các doanh nghiệp. Chiến lược tốt nhất để theo đuổi là giảm thiểu chi phí sản xuất hoặc giảm giá thành sản phẩm.

- Ngành hợp nhất là một ngành lớn khi có sự tương thuộc giữa các doanh nghiệp cùng ngành nhưng trong đó có 1 nhóm thiểu số các công ty lớn nắm quyền thống lĩnh đầu ngành hoặc cá biệt chỉ có 1 công ty lớn nhất thống trị độc quyền. Điển hình cho các ngành lớn hợp nhất là các lĩnh vực hàng không, bưu chính Viễn thông.

Trong cơ cấu hợp nhất bản chất và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp khó có thể dự đoán và xác định rõ nét. Tuy nhiên có điều chắc chắn là các doanh nghiệp thuộc cơ cấu hợp nhất phải phụ thuộc nhau khá nhiều, nghĩa là bất kỳ hoạt động mang tính cạnh tranh nào của một doanh nghiệp cũng ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp cùng ngành.

Tất nhiên cạnh tranh về giá cả tuy là nguy cơ đáng kể nhưng không phải là đặc trưng của cơ cấu hợp nhất. Sự cạnh tranh ngoài phạm vi giá cả như cạnh tranh về chất lượng, đặc điểm mẫu mã và chủng loại sản phẩm mới thực sự là đặc trưng của cơ cấu hợp nhất. Chính điều này kích lòng trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu sản phẩm và giảm thiểu nguy cơ xảy ra cạnh tranh về giá cả.

#### \*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 hoá 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 doanh nghiệp 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 hoá 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 hoá 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. V...v.. 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 thập 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, V.v..

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

- 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, v.v.. 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 hoá của đối thủ cạnh tranh theo khu vực thị trường.

- Giá trị văn hoá 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 hoá tổ chức, các niềm tin, các nguồn lực tiềm tàng, v.v.. 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 v.v.. Còn các chương trình khuyến mãi kéo dài các chương trình quảng cáo đội 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 họ 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 v.v..

- 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 trên thị trường một cách dễ dàng. Cuộc chiến đấu xoay quanh 4Ps nhất là P<sub>1</sub> (Product - sản phẩm) giữa bột giặt Tide và Ômô 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 v.v.. 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 để 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 các điểm yếu của Doanh nghiệp và các đối thủ cần hợp tác thông qua các hình thức liên doanh, sát nhập v.v.. 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. Mỗi 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 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.

- Khách hàng có thể được xem như là 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 số ít và có qui 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. Và đây chính là một trong những 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 lo liệu 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.

- 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.

...

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.

#### *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 tư 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...v. cho doanh nghiệp. Số lượng, chất lượng, chủng loại, giá cả, các điều kiện cung cấp v.v 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 ... Tuy loại yếu tố đầu vào cụ thể như thiết bị nguyên liệu, thông tin, vốn, năng lượng lao động... 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 những 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 hoá 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.

+ Các dịch vụ sau bán hàng của nhà cung cấp.

+ Khả năng đổi mới công nghệ 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 của doanh nghiệp. Chẳng hạn, quan hệ cung-cầu về hàng hoá 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 v.v. 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 doanh nghiệp trong ngành có thể kinh doanh có lãi. Điều này thể hiện qua 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.

Sản phẩm thay thế có thể gây sức ép đối với doanh nghiệp khi sản phẩm thay thế có ưu thế hơn về chất lượng hay 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 hoá 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.

### **3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG**

#### **3.3.1. Mục đích, ý nghĩa của việc phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp**

Như đã trình bày ở trên, một trong những mục tiêu cơ bản của Quản trị chiến lược là phải thiết lập được những chiến lược hoàn hảo để phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu bên trong, tận dụng được những cơ hội, né tránh được những nguy cơ từ bên ngoài.

Chính vì vậy, nghiên cứu môi trường bên trong - một phần không thể thiếu của quản trị chiến lược. Nghiên cứu môi trường bên trong có mục đích là hiểu sâu về doanh nghiệp. Cũng tương tự như phân tích đối thủ, nhưng phân tích môi trường bên trong tập trung nhiều vào việc đánh giá các thành tích và khó khăn nội tại, nên sâu sắc hơn và phong phú hơn, nguồn thông tin phục vụ cho phân tích bên trong cũng nhiều hơn, bao gồm: thông tin về doanh số, lợi nhuận, chi phí, cơ cấu tổ chức, mô hình quản lý...

Phân tích môi trường bên trong nhằm mục đích xác định được những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp. Điểm mạnh là điều doanh nghiệp đang làm tốt hay các đặc tính giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh. Điểm mạnh có thể thể hiện dưới các hình thức sau:

Doanh nghiệp có những bí quyết, kỹ năng, kinh nghiệm hoặc cách làm đặc biệt, ví dụ như: bí quyết để chế tạo những sản phẩm có chất lượng đặc biệt với chất lượng cao hoặc chi phí thấp; Bí quyết để đạt được năng suất cao; Quá trình R&D ngắn; Dây chuyền công nghệ sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu, ít hoặc không có phế phẩm; Có kinh nghiệm trong việc cung cấp các dịch vụ khách hàng tốt; Có hoạt động marketing vượt trội với các hình thức quảng cáo khuyến mãi độc đáo,...

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

Có nguồn nhân lực mạnh: có đội ngũ các nhà quản trị giỏi, gắn bó với doanh nghiệp; Lực lượng lao động có chuyên môn, kỹ thuật cao và ý thức tổ chức kỷ luật tốt; Văn hóa tổ

chức tốt, có khả năng tập hợp lực lượng tạo thành sức mạnh tổng lực để vượt qua các đối thủ cạnh tranh . . .

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

Có các tài sản vô hình có giá trị: hình ảnh, nhãn hiệu, danh tiếng, lòng trung thành cao độ của khách hàng...

Giữ vị trí có lợi trên thị trường: chi phí thấp hơn, có sản phẩm tốt hơn, giữ vị trí dẫn đạo trên thị trường...

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

Điểm yếu là những điểm mà doanh nghiệp đang bị thiếu sót, kém cỏi hay những yếu tố sẽ đẩy doanh nghiệp vào tình thế bất lợi. Có thể nêu ra một số biểu hiện của các điểm yếu.

- Thiếu hụt những kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng.
- Không đủ các nguồn lực: nhân lực, vật lực, tài lực...
- Yếu về khả năng tổ chức, quản lý.
- Không có nguồn cung ứng đầu vào vững chắc.
- Hoạt động marketing yếu kém.
- Không có những tài sản vô hình có giá trị...

Có một điều không thể thiếu là điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp phải được xác định trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, sẽ là vô nghĩa khi phân tích môi trường bên trong mà không gắn với việc so sánh với các doanh nghiệp khác trong ngành. Phân tích môi trường bên trong 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. 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 theo thời gian. Ngoài ra, giám sát và phân tích nội bộ thường xuyên còn giúp doanh nghiệp cải thiện quá trình thông tin liên lạc 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.

#### **3.3.2. Nội dung phân tích môi trường bên trong**

Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp có thể tiếp cận theo nhiều cách phân tích khác nhau như: phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp theo các nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp; phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp theo các chức năng của quản trị doanh nghiệp (chức năng hoạch định, tổ chức, phối hợp và kiểm tra); Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp tiếp cận theo các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp (như: lĩnh vực sản xuất, hậu cần, nhân sự, tài chính, công nghệ...); phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp tiếp cận theo chuỗi giá trị (phân tích các hoạt động cơ bản và hoạt động hỗ trợ) và phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp theo cách tiếp cận năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có cách lựa chọn hướng tiếp cận để phân tích phù hợp. Tuy nhiên xu thế hiện nay các doanh nghiệp rất coi trọng việc phân tích năng lực cốt lõi và khả năng tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp làm nền tảng hình thành và lựa chọn chiến lược. Sau đây là một số cách phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp.

##### **3.3.2.1. Phân tích theo các nguồn lực cơ bản 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 trong 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 v.v... 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. Ví dụ như muốn phát triển thêm dịch vụ mới, mở bưu cục mới, v.v... 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. Đây 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.

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, v.v... 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 các 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 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 thừa hành 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 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 thừa hành, v.v... trong đó có cả kế hoạch đào tạo và tái đào tạo để người thừa hành 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, v.v ...)

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 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, thông tin môi trường kinh doanh v.v... 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, những hạn chế v.v... 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.v.v...

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 qui 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 những đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành và trên thị trường theo khu vực địa lý

Tuỳ 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 tiên quan. Chẳng hạn nhà quản trị marketing cần hình thành hoặc điều chỉnh các chiến lược cạnh tranh luôn phải có nguồn lực 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, v.v... có khả năng huy động để đáp ứng nhu cầu trong các quá trình hoạt động, các dự án, v.v...; 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. v.v...

#### ***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: Tư tưởng chủ đạo trong triết lý kinh doanh; Chiến lược và chính sách kinh doanh thích nghi với môi trường; Cơ cấu tổ chức hữu hiệu; Uy tín trong lãnh đạo của nhà quản trị các cấp; Uy tín doanh nghiệp trong quá trình phát triển; Uy tín và thị phần nhãn hiệu sản phẩm trên thị trường; Sự tín nhiệm và trung thành của khách hàng; Uy tín của người chào hàng; Ý tưởng sáng tạo của nhân viên; Văn hóa tổ chức bền vững; Vị trí giao dịch của doanh nghiệp theo khu vực địa lý...

Tuỳ 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 doanh nghiệp cạnh tranh. v.v ... 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 liệu, quyết định nắm bắt các cơ hội hoặc ngăn chặn hạn chế các nguy cơ trong môi trường kinh doanh kịp thời.

#### ***3.3.2.1- 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 này tạo ra các lợi ích vật chất, các nguồn lực vô hình cho doanh nghiệp. Mỗi 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.v.v...

- 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 dành 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 các khu vực địa lý.

- Hiệu quả của các 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 doanh nghiệp không thể thu hút và giữ được lao động giỏi lâu dài, v.v...

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 thập những thông tin cơ bản sau đây:

- 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 thừa hành)

- 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. v.v...

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

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

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

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

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

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

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

- Mối quan hệ giữa nhà quản trị các cấp với người thừa hành ra sao?



- Triển vọng về quản trị nhân sự trong tương lai
- 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 doanh nghiệp 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 của 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, tính 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, v.v. Nếu không có nguồn vốn đầu tư kịp thời đầy đủ thì 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 chẽ 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 doanh nghiệp 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.v. v...

- 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 doanh nghiệp 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 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 phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến qui trình 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 v.v... 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

- Nhiệm vụ và mục tiêu nghiên cứu & phát triển của doanh nghiệp là gì? Có Phù hợp với môi trường kinh doanh theo khu vực thị trường không?

- 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?

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

- 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?

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

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

- Chu kỳ đổi mới công nghệ là bao lâu?

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

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

- 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 hoá 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 của người thừa hành ở tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp, từ bộ phận sản xuất đến các khâu 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 v.v... 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 theo khu vực địa lý và thực hiện công việc chuyên môn hoá các bộ phận, các chi tiết nhằm tiết kiệm chi phí

....

Trong các doanh nghiệp, 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, y.y... 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên thị trường. Đồng thời thể hiện các cơ hội mà doanh nghiệp 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, doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 ?
- Doanh nghiệp sử dụng những phương tiện nào để thu thập thông tin môi trường kinh doanh? Phương tiện có vượt trội các đối thủ cạnh tranh không?
- Những tính chất nổi bật của hệ thống thông tin của doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh?
- Mức độ hiện đại hoá 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 doanh nghiệp 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 nhân hiệu các loại sản phẩm của mình một cách nhanh chóng. Như vậy, muốn đứng vững lâu dài trên thị trường trong và ngoài nước, bên cạnh việc nâng cao khả năng cạnh tranh từ các nguồn lực khác tất cả các loại hình doanh nghiệp của nước ta cần phải có hệ thống thông tin đầy đủ để đảm bảo khả năng biết mình, biết người trong tất cả các lĩnh vực có liên quan trong quá trình quản trị chiến lược.

#### 3.3.2.3. Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp

Một chuỗi giá trị được sử dụng như là công cụ phân tích nội bộ doanh nghiệp do Michael Porter giới thiệu lần đầu và phổ biến vào năm 1985 trong cuốn lợi thế cạnh tranh: Sáng tạo và duy trì năng lực vượt trội. Khi khảo sát kỹ các hệ thống sản xuất, thương mại và dịch vụ đã đạt tới tầm ảnh hưởng rất lớn ở Mỹ và các quốc gia phát triển khác. Michael E. Porter đưa ra khái niệm “chuỗi giá trị” để phân tích quy trình tạo ra giá trị trong doanh nghiệp.

Một chuỗi giá trị bao gồm các hoạt động mà một công ty hoạt động trong một ngành công nghiệp cụ thể. Các sản phẩm thông qua tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị theo đúng trật tự, và ở mỗi hoạt động, các sản phẩm lại tăng thêm giá trị. Chuỗi hoạt động tạo thêm giá trị cho các sản phẩm và là tập hợp giá trị gia tăng của tất cả các hoạt động. Việc không nhầm lẫn khái niệm chuỗi giá trị với các chi phí phát sinh thông qua các hoạt động là rất quan trọng.

Có thể lấy máy cắt kim cương làm ví dụ cho sự khác biệt này. Hoạt động cắt có thể có chi phí thấp nhưng hoạt động cắt này đã tạo thêm giá trị cho sản phẩm ở giai đoạn cuối mặc dù một viên kim cương thô sẽ ít giá trị hơn một viên kim cương đã được cắt.

Chuỗi giá trị là một phương pháp tiếp cận hệ thống nhằm kiểm tra sự phát triển của lợi thế cạnh tranh. Chuỗi giá trị bao gồm một loạt các hoạt động tạo và dựng giá trị. Chúng tạo thành giá trị tổng hợp mà một tổ chức có thể tạo ra đó là lợi nhuận.



**Hình 3.1** Mô hình chuỗi giá trị của doanh nghiệp theo Porter M. (2008)

**a. Các hoạt động cơ bản**

**- Hậu cần đầu vào (logistics đầu vào - Inbound Logistics)**

Bao gồm các hoạt động giao nhận và quản lý kho nguyên vật liệu. Các yếu tố đầu vào có ý nghĩa quyết định tới chất lượng sản phẩm và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Nếu công tác hậu cần đầu vào được tổ chức không tốt, gây thất thoát, hư hại nguyên vật liệu... sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới những hoạt động tiếp sau trong quá trình, tác động xấu tới chất lượng sản phẩm. Doanh nghiệp đa ngành có quy mô càng lớn thì hoạt động hậu cần đầu vào càng trở nên phức tạp.

**- Vận hành (Operations)**

Các hoạt động vận hành trong doanh nghiệp nhằm chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành đầu ra, bao gồm các hoạt động như: Lắp đặt, vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng và kiểm tra máy móc thiết bị, bố trí, sắp xếp các bước công việc và bộ phận sản xuất. Kết quả của quá trình "vận hành" là các thành phẩm. Trong trường hợp nếu là một khách sạn, thì hoạt động "Vận hành" sẽ là các hoạt động của bộ phận lễ tân, dịch vụ buồng... Chất lượng sản phẩm chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi các hoạt động này.

**- Hậu cần đầu ra (logistics đầu ra - Outhound Logistics)**



Các sản phẩm được tạo ra trước khi đến được với người tiêu dùng thường trải qua giai đoạn lưu thông, phân phối. Hậu cần đầu ra thường bao gồm các hoạt động như: Quản lý kho hàng hóa, vận hành các hoạt động phân phối, xử lý các đơn đặt hàng... Việc hoàn thiện những hoạt động này luôn dẫn tới hiệu suất cao hơn và mức độ phục vụ tốt hơn đối với khách hàng của công ty.

#### **- Marketing và bán hàng (Marketing and Sales)**

Chức năng cơ bản của các hoạt động này là phân tích các nhu cầu, mong muốn của khách hàng, trang bị nhận thức về sản phẩm và dịch vụ của công ty cho đối tượng khách hàng mục tiêu. Theo M. Porter, các hoạt động marketing và bán hàng bao gồm: Quảng cáo, hỗ trợ tiêu thụ, giá cả, kênh Phân phối. Tùy thuộc vào phân khúc thị trường mục tiêu mà công ty lựa chọn, cũng như sự phức tạp của quá trình sản xuất, công ty có thể quyết định chủng loại sản phẩm của mình. Giá cả mà công ty có thể thu được từ những sản phẩm của mình đo lường mức giá trị mà công ty đã tạo ra cho khách hàng. Đối với bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ nào, để thành công nó phải được yểm trợ với kế hoạch kỹ lưỡng về bao bì, đóng gói, quảng cáo và việc sử dụng sáng tạo các phương tiện thông tin. Có rất nhiều vấn đề quan trọng trong việc xác định cách thức mà sản phẩm được phân phối đến những khách hàng mục tiêu của nó. Những vấn đề này bao gồm việc đánh giá tầm quan trọng của các nhà phân phối so với lực lượng bán hàng trực tiếp, việc xác định vị trí của các điểm bán lẻ.

#### **- Dịch vụ (Service)**

Trong điều kiện cạnh tranh hiện nay, dịch vụ khách hàng ngày càng trở nên quan trọng. Các hoạt động dịch vụ bao gồm: Lắp đặt, bảo hành, sửa chữa, bảo dưỡng, cung cấp phụ tùng và hướng dẫn khách hàng sử dụng sản phẩm. Những sản phẩm mới có tính năng độc đáo thường sẽ phải chi phí lớn cho hoạt động huấn luyện khách hàng trong việc sử dụng và bảo quản sản phẩm. Song đó lại là cách để các doanh nghiệp có thể tạo ra được lợi thế cạnh tranh và tạo rào cản xâm nhập thị trường của những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

#### **b. Các hoạt động hỗ trợ**

##### **- Mua sắm (Thu mua - Procurement)**

Bộ phận này có trách nhiệm mua các vật liệu cần thiết cho hoạt động của công ty. Tùy hoạt động của từng công ty, các vật liệu đó có thể là: nguyên liệu, nhiên liệu, máy móc thiết bị, nhà xưởng... Hoạt động mua sắm hiệu quả sẽ giúp công ty có được những hàng hóa chất lượng và khả năng thu lợi nhuận cao. Thông thường tỷ lệ chi phí cho các yếu tố đầu vào của một doanh nghiệp sản xuất là rất lớn. Do vậy, chỉ cần tiết kiệm một tỷ lệ nhỏ chi phí đầu vào cũng có khả năng tăng năng lực lợi nhuận của doanh nghiệp

##### **- Phát triển công nghệ (Technology Development)**

Đây là những hoạt động có liên quan tới các hoạt động nghiên cứu và phát triển, cải tiến quá trình và sản phẩm. Đó là những việc làm rất quan trọng đối với sự tồn tại của hầu hết các công ty trong điều kiện hiện nay. Đầu tư cho phát triển công nghệ hiệu quả tạo cơ hội cho doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh lâu dài và bền vững. Sự suy giảm của những ngành công nghiệp trong những năm 70 là một phần do những định hướng ngắn hạn của chúng, bởi đã quá chú trọng tới báo cáo lời lỗ theo quý và lơ đi các hoạt động phát triển công nghệ. Tuy

nhiên, đầu tư vào phát triển công nghệ cũng hàm chứa rủi ro cao bởi những khoản đầu tư thường rất lớn, song trong quá trình thực hiện lại luôn xuất hiện những nhân tố ngoại lai có khả năng ảnh hưởng tiêu cực như: sự thay đổi nhu cầu của khách hàng, sự bất chước nhanh chóng của đối thủ cạnh tranh, sự phát triển như vũ bão của tiến bộ khoa học công nghệ.

#### ***- Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management)***

Theo M. Porter, đây là những hoạt động có liên quan với việc tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân sự của công ty. Nguồn nhân lực đang ngày càng trở thành quan trọng để giúp công ty có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Con người là tài sản giá trị nhất của công ty, vì vậy, đã có nhà nghiên cứu cho rằng "Quản lý, suy cho cùng là quản lý con người". Để mang lại hiệu quả cao cho hoạt động gia tăng giá trị cho doanh nghiệp, giờ đây hoạt động "Quản trị nguồn nhân lực" cần phải chú trọng đến những hoạt động cụ thể hơn như: Tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí và sử dụng hiệu quả, kiểm tra, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển, thù lao và hành chính nhân sự.

#### ***- Cơ sở hạ tầng của công ty (Firm Infrastructure) .***

Các hoạt động này bao gồm: Quản trị chung, kế toán, tài chính, hoạch định chiến lược. Cấu trúc hạ tầng đóng vai trò hỗ trợ cho toàn bộ các hoạt động trong chuỗi giá trị. Những chi phí có liên quan đến hoạt động này thường được xem như những chi phí quản lý cố định. Tuy nhiên, các hoạt động này có khả năng tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Cũng giống như các hoạt động cơ bản, các hoạt động hỗ trợ được xem xét trong mối tương quan với năng lực của các doanh nghiệp đối thủ. Theo đó, mỗi doanh nghiệp phải đánh giá xem mọi hoạt động của mình là ở vượt trội, tương đương hay thấp hơn.

Khung chuỗi giá trị nhanh chóng tạo thành những ý tưởng quản lý mũi nhọn như một công cụ phân tích mạnh mẽ trong việc lập chiến lược. Khái niệm đơn giản hơn về chùm giá trị, một quá trình đan chéo giữa các bộ phận đã được phát triển cho thập niên tiếp theo đã có nhiều thành công trong những năm 1990.

Khái niệm chuỗi giá trị đã được mở rộng vượt xa phạm vi của công ty. Khái niệm này có thể áp dụng cho toàn bộ mạng lưới cung ứng và phân phối. Việc phân phối một hỗn hợp sản phẩm và dịch vụ cho người sử dụng sẽ vận động các nhân tố kinh tế khác, mỗi nhân tố sẽ quản lý chuỗi giá trị của riêng mình. Việc tương tác giữa các nhân tố ngành và chuỗi giá trị theo địa lý tạo ra chuỗi giá trị mở rộng, thậm chí nâng tầm toàn cầu. Michael porter định nghĩa hệ thống chuỗi giá trị toàn cầu là "hệ thống giá trị". Một hệ thống giá trị bao gồm các chuỗi giá trị của một lĩnh vực kinh doanh từ khâu cung cấp các yếu tố đầu vào đến sản xuất, đến người tiêu dùng cuối cùng.

Thông thường có bốn bước để phân tích chuỗi giá trị:

- Nhận diện các yếu tố liên quan bằng việc sử dụng một sơ đồ chuỗi giá trị nội bộ doanh nghiệp
- Mô tả những gì mà doanh nghiệp làm tại mỗi hoạt động;
- Nhận diện cách thức gia tăng giá trị của mỗi hoạt động về mặt lý thuyết và phân loại chúng;

- Đánh giá các hoạt động bằng việc so sánh tiêu chuẩn với cách thức tốt nhất của đối thủ, của ngành.

Việc phân chia các hoạt động trong chuỗi giá trị tạo điều kiện kiểm tra chi phí và kết quả thực hiện trong từng hoạt động. Tạo điều kiện cho việc tìm cách cải tiến từng hoạt động cũng như việc phối hợp giữa chúng, tương ứng với chiến lược nhằm tạo ra giá trị của từng sản phẩm cụ thể cũng như của cả doanh nghiệp. Đồng thời, qua thông tin tình báo thu thập được về các đối thủ cạnh tranh, ước tính chi phí, kết quả của họ để có căn cứ so sánh với doanh nghiệp mình, tìm cách tạo ra giá trị vượt trội hơn đối thủ. Để đạt được những mục tiêu tối cao về hiệu quả, chất lượng, đổi mới sản phẩm và thỏa mãn khách hàng thì doanh nghiệp phải có những chiến lược với sự phối hợp một số hoạt động tạo giá trị khác biệt. Những mục tiêu này có thể được xem như những mục tiêu chéo giữa các bộ phận tạo giá trị khác nhau của một doanh nghiệp.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Một điều khoản pháp luật có thể là nguy cơ đối với doanh nghiệp này nhưng lại là cơ hội đối với doanh nghiệp khác, điều này đúng hay . Cho ví dụ minh họa?
2. Sự tăng trưởng kinh tế của một quốc gia có ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ở quốc gia đó?
3. Phân tích sự ảnh hưởng của yếu tố công nghệ đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?
4. Phân tích sự ảnh hưởng của yếu tố văn hoá xã hội đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?
5. Phân tích áp lực cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh hiện tại đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?
6. Phân tích rào cản xâm nhập ngành của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn?
7. Phân tích áp lực của khách hàng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?
8. Phân tích áp lực của nhà cung cấp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?
9. Phân tích áp lực của sản phẩm thay thế đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?
10. Năng lực của doanh nghiệp chỉ thực sự có ý nghĩa khi được so sánh với đối thủ cạnh tranh, điều này đúng hay sai? Tại sao.

## **CHƯƠNG 4: LỢI THẾ CẠNH TRANH**

### **4.1- KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH .**

#### **4.1.1- Cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh**

##### *4.1.1.1. Khái quát về cạnh tranh*

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về cạnh tranh nhưng tựu chung lại ta có thể hiểu: Cạnh tranh là cố gắng nhằm giành lấy phần hơn phần thắng về mình trong môi trường cạnh tranh. Để có cạnh tranh phải có các điều kiện tiên quyết sau:

- Phải có nhiều chủ thể cùng nhau tham gia cạnh tranh: Đó là các chủ thể có cùng các mục đích, mục tiêu và kết quả phải giành giật, tức là phải có một đối tượng mà chủ thể cùng hướng đến chiếm đoạt. Trong nền kinh tế, với chủ thể cạnh tranh bên bán, đó là các loại sản phẩm tung ra có cùng mục đích phục vụ một loại nhu cầu của khách hàng mà các chủ thể tham gia cạnh tranh đều có thể làm ra và được người mua chấp nhận. Còn với các chủ thể cạnh tranh bên mua là giành giật mục được các sản phẩm theo đúng mong muốn của mình.

- Việc cạnh tranh phải được diễn ra trong một môi trường cạnh tranh cụ thể, đó là các ràng buộc chung mà các chủ thể tham gia cạnh tranh phải tuân thủ. Các ràng buộc này trong cạnh tranh kinh tế giữa các doanh nghiệp chính là các đặc điểm nhu cầu về sản phẩm của khách hàng và các ràng buộc của luật pháp và thông lệ kinh doanh ở trên thị trường. Còn giữa người mua với người bán, hoặc giữa những người mua và người bán là các thỏa thuận được thực hiện có lợi hơn cả đối với người mua.

- Cạnh tranh có thể diễn ra trong một khoảng thời gian không cố định hoặc ngắn ( từng vụ việc) hoặc dài (trong suốt quá trình tồn tại và hoạt động của mỗi chủ thể tham gia cạnh tranh). Sự cạnh tranh có thể diễn ra trong khoảng thời gian không nhất định hoặc hẹp (một tổ chức, một địa phương, một ngành) hoặc rộng (một nước, giữa các nước)

##### *4.1.1.2. Khái quát về 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.

#### **4.1.2. Bản chất của lợi thế cạnh tranh**

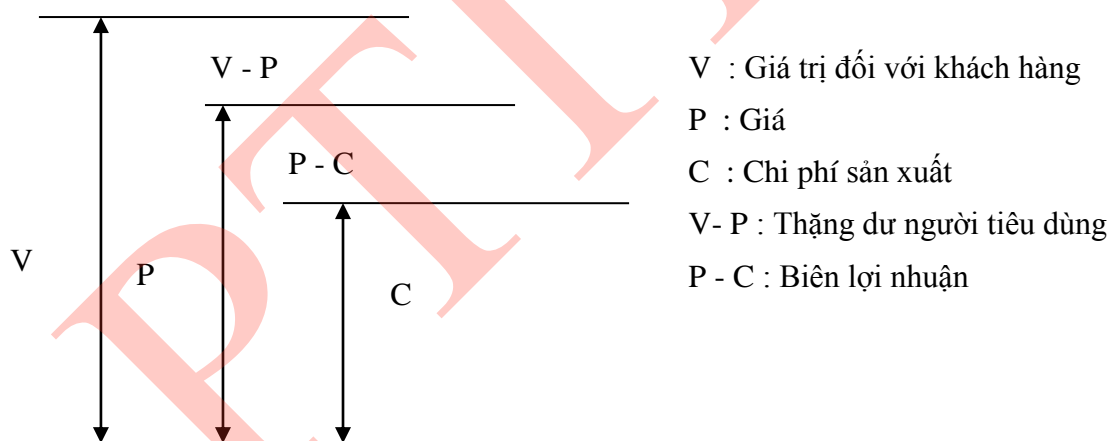
Một doanh nghiệp được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành. Và doanh nghiệp có một lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong một thời gian dài.

Hai yếu tố cơ bản hình thành tỷ lệ lợi nhuận của một doanh nghiệp, và do đó biểu thị nó có lợi thế cạnh tranh hay không, đó là: *lượng giá trị mà các khách hàng cảm nhận về hàng hoá hay dịch vụ của doanh nghiệp, và chi phí sản xuất của nó.*

Giá trị cảm nhận của khách hàng là sự lưu giữ trong tâm trí của họ về những gì mà họ cảm thấy thỏa mãn từ sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Nói chung, giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm của doanh nghiệp thường cao hơn giá mà doanh nghiệp có thể đòi hỏi về các sản phẩm, dịch vụ của mình. Theo các nhà kinh tế, phần cao hơn đó chính là thặng dư người tiêu dùng mà khách hàng có thể giành được. Cạnh tranh giành giật khách hàng giữa các doanh nghiệp đã giúp khách hàng nhận được phần thặng dư này.

Hai lý do khiến doanh nghiệp chỉ có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm là:

- Cạnh tranh mạnh buộc các doanh nghiệp phải hạ giá thấp hơn hoặc tăng giá trị đối với khách hàng. Cạnh tranh càng mạnh thì thặng dư tiêu dùng càng lớn.
- Doanh nghiệp không thể phân đoạn thị trường chỉ tiết đến mức mà nó có thể đòi hỏi mỗi khách hàng một mức giá phản ánh đúng đắn những cảm nhận riêng của họ về giá trị sản phẩm - điều mà các nhà kinh tế gọi là sự bảo lưu giá của khách hàng.



**Hình 4.1. Sự hình thành giá trị cho khách hàng**

Các khái niệm này minh hoạ bằng Hình 4-1: Sự hình thành giá trị cho khách hàng. Có thể thấy rằng giá trị của một sản phẩm đối với khách hàng là V, giá mà doanh nghiệp có thể đòi hỏi cho sản phẩm đó dưới sức ép cạnh tranh là P, và chi phí sản xuất sản phẩm là C. Biên lợi nhuận của doanh nghiệp là P - C trong khi đó khách hàng sẽ được một thặng dư V-P. Doanh nghiệp tạo ra một lợi nhuận vì  $P > C$ , và tỷ lệ nhuận càng lớn nếu C càng nhỏ tương đối so với P. Sự chênh lệch giữa V và P một phần được xác định bởi cường độ của sức ép cạnh tranh trên thị trường. Cường độ sức ép cạnh tranh càng thấp giá có thể đòi hỏi càng cao hơn một cách tương đối so với V.

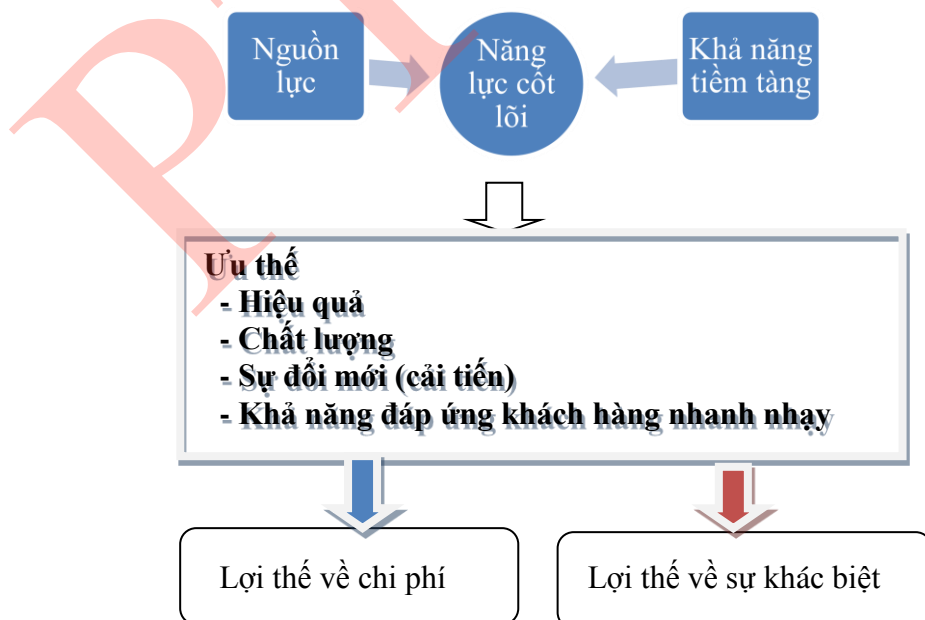
Chúng ta hiểu rằng giá trị được tạo ra bởi một doanh nghiệp được đo bằng chênh

lệch giữa V và C (V-C). Doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị bằng cách chuyển đổi các đầu vào với chi phí C thành sản phẩm mà khách hàng sẽ cảm nhận với mức giá trị V. Ta có thể dễ dàng hình dung về các cách thức mà doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh. Thứ nhất, doanh nghiệp sẽ cố gắng tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng, làm cho họ có được sự thỏa mãn vượt trên cả mong đợi của chính họ. Các nỗ lực của doanh nghiệp làm cho sản phẩm hấp dẫn hơn nhờ sự vượt trội về thiết kế, tính năng, chất lượng và điều gì đó tương tự để chính khách hàng cảm nhận được một giá trị lớn hơn (V lớn hơn) và họ sẵn lòng trả giá P cao hơn. Thứ hai, doanh nghiệp có thể cố nâng cao hiệu quả các hoạt động của mình để giảm chi phí (C). Hệ quả là biên lợi nhuận tăng lên, hướng đến một lợi thế cạnh tranh. Nói một cách khác, khái niệm về sự sáng tạo giá trị là hạt nhân của lợi thế cạnh tranh.

Về bản chất, việc tạo ra giá trị vượt trội không nhất thiết yêu cầu một doanh nghiệp phải có cấu trúc chi phí thấp nhất trong ngành hay tạo ra sản phẩm có giá trị nhất trong mắt của khách hàng, mà điều quan trọng là độ lệch giữa giá trị nhận thức được (V) và chi phí sản xuất (C) lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Michael Porter đã chỉ ra rằng chi phí thấp và sự khác biệt là hai chiến lược căn bản để tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành. Theo Porter, lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các doanh nghiệp nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh và/hoặc tạo khác biệt sản phẩm vì thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm.

## 4.2- TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH

### 4.2.1. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh



Hình 4.2. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh



Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép doanh nghiệp đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Doanh nghiệp có năng lực cốt lõi có thể tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của nó hoặc đạt được chi phí thấp hơn so với đối thủ. Với thành tích đó nó đã tạo ra nhiều giá trị hơn đối thủ và sẽ nhận được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn trung bình ngành.

Ví dụ, có thể thấy Toyota có những năng lực khác biệt trong sự phát triển và vận hành hệ thống chế tạo. Họ đã khai phá một loạt các kỹ thuật chế tạo như hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT), nhóm tự quản, và giảm thời gian thiết đặt các máy móc phức tạp. Các khả năng này đã giúp cho Toyota đạt được hiệu quả và chất lượng vượt trội là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh của nó trong ngành sản xuất ô tô toàn cầu.

Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó.

### 4.2.1.1. Các nguồn lực

Các nguồn lực, theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của doanh nghiệp. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

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

Bởi vì các nguồn vô hình là các nguồn khó nhận thấy, và rất khó để cho các đối thủ cạnh tranh tìm hiểu, mua lại, bắt chước hay thay thế, nên các doanh nghiệp thích dựa trên các nguồn lực vô hình như là nền tảng của các khả năng và năng lực cốt lõi hơn các nguồn hữu hình. Thực tế, nguồn lực càng khó quan sát và nhận ra, càng có khả năng trở thành một nền tảng cho các lợi thế cạnh tranh bền vững. Hơn nữa, so với nguồn hữu hình, các nguồn vô hình dễ vận dụng hơn. Với nguồn vô hình, mạng lưới người sử dụng càng lớn, lợi ích của mỗi bộ phận càng tăng lên. Hai người cùng chia sẻ nhau các kiến thức riêng thường tác động làm nảy sinh các kiến thức tăng thêm mới đối với mỗi người và gây tác động làm cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.

Danh tiếng là một nguồn lực vô hình quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Hình thành chủ yếu từ các hoạt động, sản phẩm, dịch vụ và truyền thông với các bên hữu quan, danh tiếng là kết quả của năng lực thị trường được các bên hữu quan đánh giá vượt trội trong nhiều năm. Một nhãn hiệu nổi tiếng và có giá trị chính là một ứng dụng của danh tiếng vào hình thành lợi thế cạnh tranh. Danh tiếng của một doanh nghiệp có mối liên hệ qua lại chặt chẽ với nguồn vốn xã hội của nó. Nguồn vốn xã hội của một doanh nghiệp là

các mối liên hệ giữa nó với các tổ chức khác (như các nhà cung cấp, các đơn vị chính phủ...) mà tác động đến việc tạo ra giá trị. Các quan hệ hữu hiệu cho phép doanh nghiệp tiếp cận nguồn lực của các bên tham gia bổ sung vào các nguồn lực cơ bản của mình. Tiếp cận các nguồn lực như vậy sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị cao hơn. Một mối liên hệ tích cực giúp các doanh nghiệp thiết lập được các liên minh với các đối tác tốt. Và các mối liên hệ tốt với các tổ chức ảnh hưởng tích cực đến danh tiếng.

Nguồn lực tự nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Để sinh ra khả năng khác biệt, các nguồn lực phải độc đáo và đáng giá. Một nguồn lực độc đáo đó là nguồn lực mà không có doanh nghiệp nào khác có được. Ví dụ, năng lực khác biệt của Polaroid trong chụp ảnh lấy liền được đặt nền tảng trên một nguồn lực vô hình độc đáo: đó là bí quyết xử lý phim lấy liền chống bắt chước bằng một bản quyền. Một nguồn lực được coi là đáng giá nếu bằng cách nào đó nó giúp tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về sản phẩm của doanh nghiệp. Bí quyết công nghệ của Polaroid là đáng giá, bởi vì nó tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về sản phẩm ảnh. Thách thức đối với những người làm quyết định là làm sao hiểu được giá trị chiến lược của các nguồn lực vô hình và hữu hình. Giá trị chiến lược của các nguồn lực được xác định bởi mức độ ảnh hưởng của chúng đến việc phát triển các khả năng, và các năng lực cốt lõi và cuối cùng đến lợi thế cạnh tranh.

##### 4.2.1.2. Khả năng tiềm tàng

Được xem như nguồn tạo ra khả năng, các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh. Khả năng tiềm tàng là khả năng của doanh nghiệp sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn. Như là sự liên kết chặt chẽ tổ chức lại với nhau, các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các kỹ năng này tập trung vào các công việc hàng ngày của tổ chức đó là cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một doanh nghiệp là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tưởng thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hoá của doanh nghiệp.

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

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

Sự phân biệt giữa nguồn lực và khả năng tiềm tàng chủ yếu để hiểu điều gì đã sản sinh ra năng lực tạo sự khác biệt. Một doanh nghiệp có thể có các nguồn lực độc đáo và đáng giá nhưng nếu nó không có khả năng tiềm tàng để sử dụng các nguồn lực đó một cách hiệu quả vẫn không thể tạo ra và duy trì khả năng tạo sự khác biệt. Điều đó cũng rất quan trọng để nhận thức rằng một doanh nghiệp không nhất thiết phải có các nguồn lực độc đáo và đáng giá để thiết lập các khả năng khác biệt miễn là nó có những khả năng tiềm tàng mà đối thủ cạnh tranh không có. Ví dụ, Nhà điều hành cán thép mini Nucor được xem như một nhà cán thép hiệu quả nhất ở Mỹ. Nhưng năng lực khác biệt của Nucor về sản xuất thép chi phí thấp không phải do các nguồn lực độc đáo và đáng giá. Nucor có cùng các nguồn lực (máy móc, nhà xưởng, kỹ năng công nhân và bí quyết) như những nhà cán thép khác. Điều làm cho Nucor khác biệt chính là khả năng tiềm tàng độc đáo về quản trị các nguồn lực theo phương thức sinh lợi cao. Cụ thể là cấu trúc, hệ thống kiểm soát và văn hoá của Nucor khuyến khích hiệu quả ở tất cả các cấp của doanh nghiệp.

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

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

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

Có hai công cụ giúp các doanh nghiệp nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi. Công cụ thứ nhất bao gồm bốn tiêu chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững mà doanh nghiệp có thể sử dụng để xác định các nguồn lực và khả năng có tiềm năng trở thành các năng lực cốt lõi hay không. Công cụ thứ hai là phân tích chuỗi giá trị. Doanh nghiệp có thể sử dụng công cụ này để chọn ra các năng lực tạo giá trị cần được duy trì, nâng cấp, hay phát triển và các năng lực cần mua từ bên ngoài.

Tóm lại nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh được mô tả qua hình 4.2. Nghiên cứu bản chất và nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh cho ta thấy, bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một doanh nghiệp có thể làm theo, bất kể doanh nghiệp đó ở trong ngành nào, cung cấp sản phẩm, dịch vụ gì. Mặc dù chúng ta có thể nghiên cứu từng khối tách biệt nhau ở những phần dưới đây, song cần lưu ý rằng, giữa chúng có sự tương tác lẫn nhau rất mạnh.

### 4.2.2. Các khối tạo lợi thế cạnh tranh

#### 4.2.2.1. Hiệu quả

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

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

Tất nhiên, điều đáng quan tâm là cách thức để đạt được năng suất vượt trội. Ở đây, chúng ta chỉ lưu ý rằng để đạt được năng suất cao các doanh nghiệp phải có một chiến lược, một cấu trúc và hệ thống kiểm soát thích hợp.

#### 4.2.2.2. Chất lượng

Các sản phẩm có chất lượng phải đáng tin cậy theo nghĩa mà nó được thực hiện đúng với thiết kế và làm tốt điều đó. Quan niệm này thể hiện khi xem xét Toyota sản xuất

ô tô, Gap thiết kế và bán quần áo, Citybank trong dịch vụ khách hàng. Tác động của chất lượng sản phẩm cao đến lợi thế cạnh tranh gồm hai phần.

*Thứ nhất*, việc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao sẽ làm tăng giá trị của sản phẩm trong mắt của khách hàng. Từ sự nâng cao nhận thức về giá trị này cho phép doanh nghiệp đòi hỏi mức giá cao hơn. Ví dụ Trong ngành sản xuất ô tô, các công ty như Toyota không chỉ có lợi thế cạnh tranh chi phí dựa trên năng suất, mà họ còn có thể đòi hỏi mức giá cao hơn vì chất lượng của nó cao hơn. Như vậy, trong so sánh với General Motor, Toyota có cả chi phí thấp hơn và khả năng yêu cầu giá cao hơn. Kết quả là, có vẻ như Toyota đã vận hành với biên lợi nhuận lớn hơn GM.

*Thứ hai*, chất lượng cao dẫn đến hiệu quả cao hơn và đem lại chi phí thấp hơn. Chất lượng cao sẽ làm giảm thời gian lao động bị lãng phí để làm ra các chi tiết sản phẩm khuyết tật hay cung cấp dịch vụ không đáp ứng tiêu chuẩn và giảm thời gian bỏ ra để sửa chữa khuyết tật sẽ làm cho năng suất lao động cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn. Như vậy, chất lượng sản phẩm cao không chỉ để cho doanh nghiệp đòi hỏi giá cao hơn về sản phẩm của mình mà còn hạ thấp chi phí.

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

##### 4.2.2.3. Cải tiến

*Cải tiến là bất kỳ những gì được coi là mới hay mới lạ trong cách thức mà một doanh nghiệp vận hành hay sản xuất sản phẩm của nó.* Cải tiến bao gồm những tiến bộ mà doanh nghiệp phát triển về các loại sản phẩm, quá trình sản xuất, hệ thống quản trị, cấu trúc tổ chức và các chiến lược. Tất cả những điều sau đây được coi là cải tiến: sự phát triển của Intel về bộ vi xử lý; Chiến lược chiết khấu của Toys ‘R’U trong kinh doanh bán lẻ đồ chơi; Hệ thống sản xuất mềm dẻo với tồn kho thấp trong việc chế tạo ô tô Toyota; Những cố gắng tiên phong của Wal-mart trong việc sử dụng hệ thống thông tin để quản trị hệ thống hậu cần, tổ hợp sản phẩm và định giá sản phẩm. Cải tiến thành công đó là phát triển sản phẩm mới và/hoặc quản trị doanh nghiệp theo một cách thức mới lạ tạo ra giá trị cho khách hàng.

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

Có thể nêu ra một vài ví dụ làm nổi bật tầm quan trọng của cải tiến như là nền tảng của lợi thế cạnh tranh: Xerox phát triển máy photo copy, Cisco phát triển router, Intel



phát triển các bộ vi xử lý mới, Hewlett-Packard phát triển máy in laze, Nike phát triển giày thể thao kỹ thuật cao, Bausch& Lomb phát triển kính áp tròng, hay Sony phát triển Walkman. Tất cả các cải tiến sản phẩm này đều giúp tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp đi tiên phong. Trong mỗi trường hợp, doanh nghiệp có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm bằng tính hấp dẫn của người cung cấp độc đáo. Các bằng chứng còn cho thấy khách hàng ngày càng nhận thức giá trị cao hơn trên phương diện toàn cầu chứ không chỉ từ những nhãn hiệu nội địa. Các doanh nghiệp sáng tạo giá trị cho khách hàng bằng việc sử dụng một cách có tính sáng tạo các nguồn lực và khả năng của mình.

Theo thời gian các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước những thành công của người cải tiến. Vì thế, các doanh nghiệp cải tiến cần tạo dựng được sự trung thành nhãn hiệu mạnh mẽ và hỗ trợ cho quá trình quản trị, tạo ra những khó khăn ngăn cản sự tấn công của kẻ bắt chước. Bằng cách đó, Sony vẫn được biết tới vì Walkman, Hewlett-Packard vẫn được biết đến bởi máy in laze, Intel như là cha đẻ của bộ vi xử lý...

### 4.2.2.4. Đáp ứng khách hàng

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

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

Khía cạnh nổi bật thứ hai trong đáp ứng khách hàng là *cung cấp các hàng hoá và dịch vụ theo nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt*. Ví dụ, sự gia tăng nhiều loại nước giải khát và bia trong những năm gần đây có thể phần nào coi như một sự đáp ứng khuynh hướng này. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô cũng vậy họ đã trở nên quen thuộc với việc phải tạo ra những chiếc xe theo yêu cầu của khách hàng cá biệt. Ví dụ, làm theo người dẫn đầu Toyota, chi nhánh Saturn của GM ra những chiếc xe theo đơn đặt hàng của các khách hàng cá biệt, để cho khách hàng một phạm vi lựa chọn rất rộng về màu sắc cũng như các chọn lựa khác.

Khía cạnh thứ ba của đáp ứng khách hàng là *quan tâm đến thời gian đáp ứng khách hàng*, đó chính là thời gian để giao hàng, hay để thực hiện một dịch vụ. Với nhà chế tạo máy thời gian đáp ứng là thời gian cần thiết để thực hiện một đơn hàng. Với một ngân hàng, đó là thời gian cần thiết để xử lý một khoản vay, hay thời gian khách hàng phải đứng xếp hàng chờ đến lượt. Với một siêu thị, đó là thời gian khách hàng phải đứng trong hàng chờ thanh toán. Tất cả các cuộc điều tra khách hàng đều cho thấy thời gian đáp ứng chậm là nguyên nhân cơ bản làm khách hàng không thoả mãn.

Bên cạnh đáp ứng chất lượng, đáp ứng theo yêu cầu, và đáp ứng thời gian, *thiết kế vượt trội, dịch vụ vượt trội, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội* là những nguồn khác để tăng cường đáp ứng khách hàng. Tất cả các yếu tố này tăng cường sự đáp ứng khách



hàng và cho phép doanh nghiệp tạo ra khác biệt so với các đối thủ ít đáp ứng hơn. Cuối cùng, sự khác biệt này lại cho phép doanh nghiệp tạo lập lòng trung thành nhãn hiệu và có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình. Tóm lại, *hiệu quả, chất lượng, sự đáp ứng khách hàng, và cải tiến* là tất cả các nhân tố quan trọng để có được lợi thế cạnh tranh. Hiệu quả vượt trội cho phép doanh nghiệp giảm thấp hơn chi phí; chất lượng vượt trội cho phép doanh nghiệp vừa có thể đòi hỏi mức giá cao hơn, vừa hạ thấp chi phí; đáp ứng khách hàng vượt trội cho phép đòi hỏi mức giá cao hơn; sự cải tiến có thể dẫn tới giá cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn. Bốn nhân tố này cùng nhau giúp cho doanh nghiệp tạo ra giá trị cao hơn bằng việc hạ thấp chi phí hay tạo sự khác biệt về sản phẩm của nó so với các đối thủ, cho phép doanh nghiệp làm tốt hơn đối thủ của nó. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để có thể sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao hơn, chất lượng hơn, cải tiến 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.

### 4.2.3 Các tiêu chuẩn để xác định lợi thế cạnh tranh bền vững

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

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

#### 4.2.3.1. Đáng giá

Các khả năng đáng giá cho phép doanh nghiệp khai thác các cơ hội và hóa giải các đe dọa từ môi trường bên ngoài. Bằng việc khai thác một cách hữu hiệu các cơ hội doanh nghiệp có thể tạo giá trị cho khách hàng. Đôi khi các khả năng của doanh nghiệp có thể trở thành đáng giá thông qua các sửa đổi để hoàn thiện khả năng của họ. Ví dụ, những người duyệt web với mục đích mua sắm cảm thấy các trang web cung cấp thông tin chưa đủ để ra quyết định mua trực tuyến. Hiện nay mới chỉ có xấp xỉ 3% người duyệt web quyết định mua, và 97% còn lại không thể chuyển cuộc viếng thăm trang web thành việc mua sắm. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp biết cách sửa đổi website của họ để tạo giá trị cho người đến thăm trang web, giúp họ có đầy đủ các thông tin cho quyết định mua, tỷ lệ chuyển đổi người đến thăm trang web thành người mua sẽ cao hơn. Trong trường hợp này, khả năng đáng giá chuyển người đến thăm thành người mua.

### 4.2.3.2. Hiếm

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

### 4.2.3.3. Khó bắt chước

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

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

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

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

### 4.3.2.4. Không thể thay thế

Các khả năng không thể thay thế nghĩa là không có sự tương đương chiến lược. Hai nguồn lực (hay nhóm nguồn lực) của doanh nghiệp đáng giá được gọi là tương đương chiến lược nếu mỗi nguồn lực có thể khai thác một cách riêng rẽ vẫn tạo ra cùng một chiến lược". Nói chung các khả năng càng khó nhận thấy càng khó có thể tìm ra cái thay thế và càng thách thức với các đối thủ nếu nó muốn bắt chước chiến lược tạo giá trị. Các kiến thức cụ thể của doanh nghiệp, các mối quan hệ dựa trên sự tin cậy giữa các nhà quản trị và nhân viên, các quan hệ con người là những ví dụ về các khả năng khó nhận diện và khó thay thế.

Tóm lại, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể tạo ra bằng các khả năng đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế. Bảng 4.1 nêu ra các kết cục và hàm ý kết

hợp bốn tiêu chuẩn bền vững. Các phân tích mà bảng chỉ ra giúp các nhà quản trị xác định giá trị chiến lược của các khả năng trong doanh nghiệp.

**Bảng 4.1. Các kết cục của việc kết hợp các tiêu chuẩn bền vững**

Đáng giá	Hiếm	Khó bắt chước	Không thay thế	Kết cục
Không	Không	Không	Không	Bất lợi cạnh tranh
Có	Không	Không	Không /Có	Bình đẳng
Có	Có	Không	Không /Có	Lợi thế cạnh tranh tạm thời
Có	Có	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững

#### **4.2.4. Lựa chọn lợi thế cạnh tranh**

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 hoạch định 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. Chính vì vậy khi hoạch định chiến lược kinh doanh của mình, doanh nghiệp phải đặt vấn đề bằng cách nào mình có thể có được những lợi thế cạnh tranh thực sự hữu ích cho Doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

Như đã thấy ở trên để có thể giành thắng lợi trong cạnh tranh với Doanh nghiệp phải có ít nhất một trong hai lợi thế sau:

Một là : Chi phí cho một đơn vị sản phẩm thấp hơn các đối thủ cạnh tranh

Hai là : Sự khác biệt so với 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 Doanh nghiệp phải có lợi thế cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh về một phương diện nào đó như:

- 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.

- 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.

- 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.

- 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 giả cả, đối thủ cạnh tranh... có ý nghĩa quyết định kinh doanh của Doanh nghiệp. Đủ 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.

- 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.

- 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.

- Chữ tín

#### Chương 4. Lợi thế cạnh tranh

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.

- 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.

Một số doanh nghiệp sẽ tìm được lợi thế nhỏ sẵn có, nhưng tất cả đều dễ bắt chước và vì thế rất dễ mất tác dụng. Đối với những doanh nghiệp này có một giải pháp là không ngừng phát triển những lợi thế tiềm ẩn mới và đưa dần từng cái vào khai thác để giữ cho đối thủ cạnh tranh không theo kịp. Nhưng doanh nghiệp này cần được thực hiện thường xuyên quá trình đổi mới, tuy rằng không hy vọng gì nhiều lắm là sẽ tạo được lợi thế lớn lâu bền mà chỉ có thể hy vọng sẽ giành được thị phần bằng cách tung ra nhiều đặc điểm khác biệt nhỏ theo thời gian.

Milind Lele đã nhận định rằng, những doanh nghiệp có đặc điểm nổi bật là có khả năng “cơ động” lớn trong năm hướng: Thay đổi thị trường mục tiêu, sản phẩm, kênh phân phối, khuyến mãi hay giá cả. Khả năng cơ động tự do của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của cơ cấu ngành và vị trí của doanh nghiệp trong ngành. Đối với mỗi khả năng cơ động doanh nghiệp cần ước tính triển vọng sinh lợi.

Bảng 4.2- Phương pháp lựa chọn lợi thế cạnh tranh

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Lợi thế cạnh tranh	Vị trí của doanh nghiệp (1-10)	Vị thế của đối thủ cạnh tranh (1-10)	Tầm quan trọng của việc cải thiện vị thế (H-M-L)	Tính khả thi và tốc độ (H-L-M)	Khả năng của đối thủ cạnh tranh cải thiện vị thế (H-M-L)	Biện pháp đề xuất
Công nghệ	8	8	L	L	M	Giữ nguyên
Chi phí	6	8	H	M	M	Theo dõi
Chất lượng	8	6	L	L	H	Theo dõi
Dịch vụ	4	3	H	H	L	Đầu tư

\* H = Cao; M = trung bình; L = thấp



Một phương pháp mà các Doanh nghiệp có thể sử dụng để lựa chọn lợi thế cạnh tranh là phương pháp so sánh cho điểm. Giả sử một doanh nghiệp đã xác định ra bốn phương án cương lĩnh định vị: công nghệ, chi phí, chất lượng và dịch vụ. Nó có một đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Cả hai doanh nghiệp này đều đặt ra mức 8 về công nghệ (1 điểm = thấp nhất, 10 điểm = cao nhất) có nghĩa là cả hai đều có công nghệ tốt. Doanh nghiệp đó không thể được lợi thêm gì nhiều bằng cách cải tiến công nghệ hơn nữa, nhất là với chi phí đã định cho việc đó. Đối thủ cạnh tranh có vị thế khá hơn về chi phí (8 thay vì 6) và điều này có thể gây thiệt hại cho doanh nghiệp, nếu thị trường trở nên nhạy cảm hơn về giá. Doanh nghiệp cung ứng chất lượng tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh của mình (8 thay vì 6). Cuối cùng cả hai doanh nghiệp đều cung ứng dịch vụ dưới mức trung bình.

Xem ra có vẻ là doanh nghiệp cần theo đuổi vấn đề chi phí hay dịch vụ để tăng thêm sức hấp dẫn thị trường của mình so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, lại nảy sinh những vấn đề khác. Thứ nhất là, đối với những khách hàng mục tiêu thì những việc cải thiện từng thuộc tính đó có tầm quan trọng như thế nào. Cột 4 cho thấy rằng cải thiện về chi phí và dịch vụ sẽ rất quan trọng đối với khách hàng. Rồi tiếp đến là doanh nghiệp có thể đủ khả năng để thực hiện những cải tiến đó không và có thể hoàn thành những công việc đó nhanh đến mức độ nào? Cột 5 cho thấy rằng việc cải thiện dịch vụ có tính khả thi và tốc độ rất cao. Nhưng liệu đối thủ cạnh tranh cũng có khả năng cải thiện dịch vụ không khi doanh nghiệp bắt đầu làm việc đó? Cột 6 cho thấy rằng khả năng cải tiến dịch vụ hay bị kẹt về kinh phí. Sau đó cột 7 cho thấy những biện pháp thích hợp cần thực hiện đối với từng thuộc tính. Biện pháp thích hợp nhất đối với doanh nghiệp là cải tiến dịch vụ của mình rồi khuyến khích cải tiến nó như một lợi ích phụ. Dịch vụ có tầm quan trọng đối với khách hàng, doanh nghiệp có thể đủ điều kiện để cải tiến dịch vụ của mình và cải tiến nhanh, đồng thời chắc chắn là đối thủ cạnh tranh không thể nào theo kịp.

Như vậy cách lập luận này có thể giúp doanh nghiệp lựa chọn hay tăng cường thêm những lợi thế cạnh tranh đích thực giúp cho Doanh nghiệp giành thắng lợi trên thương trường kinh doanh.

### 4.3. DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG

#### 4.3.1. Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có thể tồn tại bao lâu một khi nó đã được tạo lập? Tính lâu bền của một lợi thế cạnh tranh nào đó là gì khi mà các doanh nghiệp khác cũng tìm cách phát triển các năng lực khác biệt để giành lợi thế cạnh tranh? Câu trả lời tùy thuộc vào ba nhân tố: rào cản của sự bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh, và tính năng động chung của môi trường ngành.

##### 4.3.1.1. Rào cản bắt chước

Một doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh sẽ nhận được lợi nhuận cao hơn trung bình ngành. Lợi nhuận này như một tín hiệu tới các đối thủ cạnh tranh rằng doanh nghiệp đang sở hữu một số năng lực tạo sự khác biệt có giá trị cho phép nó tạo ra năng lực vượt trội. Một lẽ tự nhiên, các đối thủ của nó sẽ cố gắng nhận diện và bắt chước các năng lực của



doanh nghiệp. Khi các đối thủ bắt chước thành công, họ có thể san bằng những lợi nhuận vượt trội của doanh nghiệp. Các đối thủ sẽ bắt chước những năng lực khác biệt của doanh nghiệp nhanh đến mức nào? Đó là câu hỏi quan trọng, bởi vì tốc độ bắt chước có liên quan tới tính lâu bền với lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nếu những thứ khác giữ không đổi, đối thủ cạnh tranh bắt chước các năng lực khác biệt của doanh nghiệp càng nhanh, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh càng giảm và yêu cầu cải thiện liên tục các năng lực để ngăn cản bước tiến của những người bắt chước là hết sức cấp thiết.

Điều quan trọng cần nhận thức, đó là, hầu như mọi năng lực cốt lõi cuối cùng đều bị đối thủ bắt chước. Vấn đề chỉ là thời gian mà thôi. Thời gian để đối thủ cạnh tranh bắt chước một năng lực khác biệt càng lâu thì càng có cơ hội để doanh nghiệp tạo dựng vị thế thị trường mạnh và danh tiếng với khách hàng, vì thế, sau đó càng gây khó khăn cho các đối thủ muốn tấn công. Hơn nữa thời gian bắt chước càng lâu càng có cơ hội cho doanh nghiệp bị bắt chước có thời gian để tăng cường năng lực của họ, hoặc tạo dựng các năng lực khác mà có thể giữ cho nó giữ vị thế đứng đầu so với các đối thủ.

Các rào cản đối với sự bắt chước là yếu tố chính quyết định của tốc độ bắt chước. Các rào cản đối với sự bắt chước là những nhân tố có thể gây khó khăn cho một đối thủ sao chép một hay nhiều năng lực tạo sự khác biệt của doanh nghiệp. Rào cản bắt chước càng lớn thế cạnh tranh của công càng bền vững cho lợi ty

##### *a. Sự bắt chước các nguồn lực.*

Nói chung các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên các nguồn lực hữu hình đáng giá và độc đáo như nhà xưởng và thiết bị mà doanh nghiệp đang sở hữu là các năng lực dễ bắt chước nhất. Với các nguồn lực như vậy, đối thủ có thể dễ dàng nhận ra và có thể mua sắm trên thị trường tự do. Ví dụ, nếu lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp là do nó sở hữu duy nhất các nhà xưởng chế tạo có qui mô hiệu quả, các đối thủ cạnh tranh có thể dịch chuyển khá nhanh để thiết lập các nhà xưởng tương tự. Mặc dù Ford giành được lợi thế cạnh tranh so với General Motor vào những năm 1920 bằng việc áp dụng công nghệ lắp ráp theo dây chuyền để sản xuất ô tô, GM đã nhanh chóng bắt chước sự cải tiến đó.

Các nguồn lực vô hình có thể khó bắt chước hơn nhiều. Điều này đặc biệt đúng đối với nhãn hiệu. Các nhãn hiệu rất quan trọng bởi vì nó biểu trưng cho danh tiếng của doanh nghiệp. Ví dụ nhãn hiệu St. Michael được nhà bán lẻ lớn nhất nước Anh Marks & Spencer và một trong số các công ty sinh lợi nhất thế giới sử dụng biểu trưng cho quần áo chất lượng cao và giá hợp lý. Các khách hàng thường bày tỏ sự ưa thích đối với các sản phẩm của các công ty như thế bởi vì nhãn hiệu là một sự bảo đảm quan trọng cho chất lượng cao. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh cũng thích bắt chước các nhãn hiệu nổi tiếng đã được thiết lập nhưng luật pháp không cho phép họ làm điều đó.

Các bí quyết về công nghệ và marketing cũng là những nguồn lực quan trọng. Tuy vậy, không giống như nhãn hiệu, marketing chuyên biệt của doanh nghiệp và bí quyết công nghệ có thể tương đối dễ bị bắt chước hơn. Sự di chuyển các chuyên gia marketing giỏi giữa các doanh nghiệp có thể tạo điều kiện cho sự phổ biến rộng rãi của bí quyết.

Về mặt lý luận các bí quyết công nghệ, hệ thống bản quyền tương đối miễn dịch với bất chước. Ví dụ công ty công nghệ sinh học Immunex khám phá và được bản quyền về một sản phẩm sinh học để điều trị bệnh viêm khớp - đó là Enbrel. Sản phẩm này có khả năng làm ngừng cơ chế gây bệnh dẫn đến bệnh viêm khớp, mà trước đây người ta hoàn toàn chỉ điều trị bằng cách làm giảm triệu chứng của bệnh. Được sự phê chuẩn FDA năm 1998, sản phẩm này đã đưa ra bán với doanh số trên 400 triệu USD trong năm đầu tiên trên thị trường, và sinh ra thu nhập cho Immunex khoảng 2 tỷ USD hàng năm. Mặc dù đây là một tiềm năng thị trường khổng lồ, nhưng bản quyền của Immunex đã chặn đứng các đối thủ cạnh tranh đối với sản phẩm Enbrel của mình. Tuy nhiên, cũng có nhiều phát minh khác không dễ dàng được bảo vệ với sự bất chước bằng hệ thống bản quyền như đối với sản phẩm sinh học. Ví dụ, trong kỹ thuật điện tử và máy tính, thường có thể là các bản quyền phát minh chung.

### *b. Bất chước các khả năng.*

Bất chước các khả năng của một doanh nghiệp sẽ khó hơn bất chước các nguồn lực hữu hình và vô hình, đơn giản bởi vì khả năng của một doanh nghiệp, người bên ngoài thường là không nhìn thấy được. Vì các khả năng dựa trên cách thức ra quyết định và các quá trình quản trị ở sâu trong doanh nghiệp, người bên ngoài rất khó cho nhận ra. Ví dụ, người bên ngoài khó có thể nhận dạng một cách chính xác lý do tại sao 3M phát triển sản phẩm mới thành công như vậy, và tại sao Nhà sản xuất thép Nucor thành công, tại sao Cisco có thể luôn đứng ở tuyến đầu của thị trường thiết bị mạng.

Bản chất khó nhận dạng của các khả năng cũng không đủ để ngăn chặn sự bất chước. Trên phương diện lý luận, các đối thủ cạnh tranh vẫn có thể hiểu được cách thức vận hành của một doanh nghiệp bằng cách thuê người từ doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, các khả năng của một doanh nghiệp cũng hiếm khi chỉ tập trung vào một cá nhân. Có thể không một cá nhân nào trong tổ chức có thể nắm hết tổng thể của các thủ tục vận hành nội bộ. Trong trường hợp đó thuê người từ doanh nghiệp thành công để bất chước các năng lực chủ yếu của nó là vô ích.

Nói tóm lại bởi vì các nguồn lực dễ bị bất chước hơn các khả năng, các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên khả năng độc đáo có thể sẽ bền lâu hơn (ít bị bất chước) hơn là dựa trên cơ sở các nguồn lực. Điều đó dường như có vẻ thích hợp cho việc tạo lập nền tảng cho lợi thế cạnh tranh lâu dài.

### *4.3.1.2. Năng lực của các đối thủ cạnh tranh*

Theo nghiên cứu của Pankaj Ghemawat, về phía đối thủ cạnh tranh yếu tố quyết định chủ yếu năng lực bất chước của họ đối với lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp khác là do bản chất của những cam kết chiến lược trước đó của đối thủ cạnh tranh. Cam kết chiến lược, theo Ghemawat là sự gắn bó của một công ty với một cách thức tiến hành kinh doanh cụ thể, đó là, sự phát triển một bộ các nguồn lực và năng lực. Quan điểm của Ghemawat là một khi công ty đã tạo ra một cam kết chiến lược, nó sẽ rất khó khăn trong việc tìm cách đáp ứng với sự cạnh tranh mới nếu nó phải từ bỏ sự cam kết này. Do đó,

khi các đối thủ cạnh tranh đã hoàn toàn gắn với các cam kết được thiết lập lâu dài với một cách thức kinh doanh, nó có thể bắt chước rất chậm với một sự cải tiến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó lợi thế cạnh tranh sẽ tương đối bền.

Một yếu tố khác quyết định khả năng của các đối thủ cạnh tranh đối phó với lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp là khả năng hấp thụ- đó là khả năng của một doanh nghiệp có thể nhận diện, đánh giá, đồng hoá, và sử dụng các kiến thức mới. Ví dụ, trong những năm 1960 và 1970, Toyota phát triển một lợi thế cạnh tranh trên cơ sở sự cải tiến hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp, các đối thủ cạnh tranh như General Motor đã bắt chước cải tiến này rất chậm, chủ yếu bởi vì họ thiếu năng lực hấp thụ cần thiết. General Motor là một tổ chức quá quan liêu và hướng nội, do đó, nó rất khó nhận diện, đánh giá, đồng hoá và sử dụng các kiến thức mới trên cơ sở hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp. Thực vậy, rất lâu sau General Motor đã nhận ra và hiểu được tầm quan trọng của hệ thống sản xuất này, công ty vẫn phải gắng sức vật lộn để đồng hoá và sử dụng kiến thức đã học được. Nói cách khác, tính ì nội bộ có thể gây ra khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh để đáp ứng với một đối thủ khác đang chiếm vị thế cạnh tranh về sản phẩm mới hay quá trình mới – hay trên cơ sở cải tiến.

Pha trộn cả hai nhân tố cam kết chiến lược và khả năng hấp thụ kém sẽ hạn chế khả năng của các đối thủ cạnh tranh bắt chước lợi thế cạnh tranh của một đối thủ khác, đặc biệt khi lợi thế cạnh tranh phát sinh từ cải tiến sản phẩm hay quá trình. Đây chính là lý do tại sao, khi các cải tiến định dạng lại các qui tắc cạnh tranh trong một ngành giá trị thường di trú từ tay các đối thủ cạnh tranh cũ đến những doanh nghiệp mới đang hoạt động với mô hình kinh doanh mới.

### 4.3.1.3. Mức năng động của ngành

Một môi trường ngành năng động là môi trường mà trong đó sự thay đổi diễn ra nhanh chóng. Trong hầu hết các ngành năng động có khuynh hướng cải tiến sản phẩm rất cao, ví dụ ngành điện tử tiêu dùng, ngành máy tính cá nhân. Tốc độ cải tiến nhanh trong các ngành năng động có nghĩa là chu kỳ sống của sản phẩm sẽ ngắn lại và lợi thế cạnh tranh có thể chuyển dịch rất nhanh. Một doanh nghiệp hôm nay có lợi thế cạnh tranh có thể có vị thế thị trường mạnh, ngày mai có thể bị đánh bởi sự cải tiến của một đối thủ cạnh tranh.

Tóm lại, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh trong một doanh nghiệp phụ thuộc vào ba yếu tố: độ cao của rào cản bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước các cải tiến của nó, và mức độ năng động chung của ngành. Khi rào cản bắt chước thấp, năng lực của đối thủ tràn trề, và môi trường rất năng động với những cải tiến liên tục theo thời gian thì lợi thế cạnh tranh của dường như rất dễ bị dịch chuyển. Mặt khác, ngay cả trong những ngành như vậy, một doanh nghiệp cũng có thể đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài nếu như nó có thể đầu tư để tạo dựng các rào cản bắt chước.

### 4.3.2. Cơ chế duy trì lợi thế cạnh tranh

Bằng cách nào để doanh nghiệp có thể tránh được các cạm bẫy, cạm dỗi trong khi

hiều doanh nghiệp khác thành công. Bằng cách nào nó có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững? Sẽ không có một câu trả lời hoàn chỉnh cho vấn đề này tuy nhiên, có thể chỉ ra ở đây một số điểm có thể làm.

### 4.3.2.1. Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh

Trước hết, để duy trì một lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp cần liên tục tập trung vào bốn khối lợi thế cạnh tranh chung. Đó là hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng và phát triển các khả năng tạo sự khác biệt mà có thể tác động tới sự hiệu suất vượt trội trong các lĩnh vực này.

### 4.3.2.2. Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi

Chỉ có một điều không thay đổi đó là thế giới luôn thay đổi. Các nguồn của lợi thế cạnh tranh ngày hôm nay có thể bị đối thủ cạnh tranh có năng lực bắt chước nhanh chóng, hoặc có thể bị làm cho lạc hậu bằng sự cải tiến của một đối thủ. Trong một môi trường năng động và chuyển biến nhanh như vậy chỉ có một cách thức để doanh nghiệp có thể duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian đó là cải thiện liên tục hiệu quả, chất lượng, và sự đáp ứng khách hàng. Để có được điều đó cần phải nhận thức về tầm quan trọng của việc học hỏi trong tổ chức. Các doanh nghiệp thành công nhất không phải là các doanh nghiệp đứng mãi với vòng nguyệt quế của họ. Họ là những doanh nghiệp liên tục tìm ra cách thức cải tiến hoạt động của mình, và liên tục nâng cấp giá trị của các khả năng tạo sự khác biệt hay tạo ra các khả năng mới. Các công ty như General Electric và Toyota nổi tiếng là các tổ chức học tập. Điều này có nghĩa là họ liên tục phân tích các quá trình làm nền tảng của hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Mục tiêu của họ là học từ những lỗi lầm trước, và tìm ra cách thức cải thiện các quá trình theo thời gian. Điều này cho phép Toyota liên tục nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, tránh phải chung bước với những người bắt chước.

### 4.3.2.3. Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn

Một trong những cách tốt nhất để phát triển các khả năng tạo sự khác biệt thông qua sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng, đó là, nhận diện cách thực hành tốt nhất trong ngành và thích ứng với nó. Chỉ bằng cách đó một doanh nghiệp có thể tạo dựng và duy trì các nguồn lực và khả năng liên kết đến sự xuất sắc về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Cần phải theo dõi sự thực hiện của các doanh nghiệp khác và có lẽ cách tốt nhất là thông qua định chuẩn (benchmarking). Đây là quá trình đặt doanh nghiệp trong sự so sánh với các sản phẩm, sự thực hiện và dịch vụ của các đối thủ hiệu quả nhất.

### 4.3.2.4. Vượt qua sự trì trệ

Một lý do nữa dẫn đến thất bại là sự thiếu khả năng thích ứng với các điều kiện thay đổi vì tính trì trệ của tổ chức. Vượt qua các rào cản với sự thay đổi trong tổ chức là một yêu cầu then chốt để duy trì một lợi thế cạnh tranh. Nhận dạng các rào cản với sự thay đổi là một bước đầu tiên quan trọng. Sau bước này để thực thi các thay đổi, những người

lãnh đạo tốt phải biết sử dụng quyền lực một cách sáng suốt, thực hiện các thay đổi thích hợp về cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát

**4.3.2.5. Thiết lập cơ chế cô lập nhằm hạn chế sự bắt chước**

Thiết lập cơ chế cô lập là việc tạo ra những rào cản giới hạn sự bắt chước, vay mượn lợi thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Những cơ chế cô lập càng hoạt động hiệu quả thì lợi thế cạnh tranh càng được duy trì trước sự công kích dữ dội của các đối thủ.

**4.3.3. 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 doanh nghiệp trong trường hợp cạnh tranh. Nếu chênh lệch giữa giá bán và giá thành cá biệt của Doanh nghiệp càng cao so với 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.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Lợi thế cạnh tranh của công ty là gì? Thế nào là lợi thế cạnh tranh bền vững?
2. Nêu các khối cơ bản tạo ra lợi thế cạnh tranh?
3. Thế nào là nguồn lực và năng lực tiềm tàng? Bình luận về ý kiến cho rằng mọi nguồn lực của công ty đều tạo ra lợi thế cạnh tranh?
4. Nêu các yếu tố cơ bản tạo ra tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh?
5. Nêu hàm ý của phân tích chuỗi giá trị?
6. Khai thác ngoại lực là gì? Nêu tầm quan trọng của khai thác ngoại lực
7. Khi nào một lợi thế cạnh tranh của một công ty tồn tại theo thời gian?
8. Điều gì là quan trọng hơn trong giải thích sự thành công hay thất bại của một công ty, hoạch định chiến lược hay may mắn?
9. Sự học hỏi có ý nghĩa chiến lược như thế nào?
10. Nêu các nguyên nhân dẫn đến trì trệ, và các cách thức thoát khỏi sự trì trệ?

## **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 con đường hội nhập
- Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá.

#### **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.

#### *Lợi thế và bất lợi của chiến lược tăng trưởng tập trung*

Ưu điểm của chiến lược tăng trưởng tập trung là giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất, công nghệ, tài chính, quản trị và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lãnh vực. Chiến lược này có thể rất quan trọng trong các ngành tăng trưởng nhanh, bởi ở đó công ty cần tập trung mạnh các nguồn lực, đó cũng là nơi sẽ đem lại nhuận dài hạn rất cao, nếu thiết lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ.

Không chỉ có các công ty tăng trưởng nhanh có lợi nhờ tập trung các nguồn lực và năng lực của mình vào một hoạt động kinh doanh. Một số công ty đã đa dạng hóa hoạt động trong các ngành bão hòa, họ có thể cảm thấy nguồn lực khan hiếm của mình bị dàn trải quá mỏng cho nhiều hoạt động, và giảm hiệu suất là hậu quả khó tránh khỏi. Chiến lược đa dạng hóa của Sear sang các lĩnh vực tài chính và bất động sản là một bằng chứng về việc làm phân tán sự chú ý của các nhà quản trị cấp cao khỏi hoạt động kinh doanh bán lẻ vốn là cốt lõi của nó, chính điều này đã làm giảm khả năng sinh lợi trong hoạt động bán lẻ.

*Lợi thế khác của chiến lược tăng trưởng tập trung, đó là công ty sẽ gắn chặt hơn vào công việc của mình.* Nghĩa là công ty nên hướng vào làm điều mà bản thân nó hiểu biết

tốt nhất. Điều đó giúp công ty tránh được sai lầm khi đa dạng hóa vào các ngành mà nó ít hiểu biết và nơi mà các nguồn lực và năng lực của nó ít có giá trị.

Tuy nhiên, việc tập trung vào chỉ một ngành kinh doanh cũng có những bất lợi. Thực tế cho thấy, trong chừng mực nào đó, hội nhập dọc là cần thiết để tạo giá trị và thiết lập một lợi thế cạnh tranh liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi. Hơn nữa, các công ty chỉ tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ có thể bỏ mất các cơ hội tạo giá trị và sinh ra lợi nhuận cao hơn nhờ đưa các nguồn lực và năng lực của công ty sang các hoạt động khác.

*Chiến lược tăng trưởng tập trung thường có 3 loại.*

### 5.1.1.1- 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 thường 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 nhu cầu sử dụng các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp tăng.
- 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.

### 5.1.1.2. 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 và chi phí để gia 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 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 hòa.
- Khi doanh nghiệp có sẵn điều kiện mở rộng SXKD.

### 5.1.1.3. 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 một nhóm sản phẩm*

- *Phát triển các sản phẩm riêng biệt:*

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

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

- Cải tiến về kiểu dáng như thay đổi về màu sắc, bao bì...
- Thêm các mẫu mã mới
- *Phát triển các danh mục sản phẩm*
- Kéo dẫn cơ cấu mặt hàng

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

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

○ Kéo về cả lên phía trên và xuống phía dưới

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

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

*\* Chiến lược này được áp dụng khi:*

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

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

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

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

#### **5.1.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết).**

Chiến lược tăng trưởng hội nhập 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.

##### *5.1.2.1. 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)

##### *a. Phân loại chiến lược hội nhập dọc*

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

- 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 doanh nghiệp khác để sát nhập vào hệ thống quản lý của doanh nghiệp mình.

*b. Lợi thế của chiến lược hội nhập dọc*

Một công ty theo đuổi hội nhập dọc thường xuất phát từ mong muốn tăng cường vị thế cạnh tranh của hoạt động kinh doanh nguyên thủy hay cốt lõi. Lý do để công ty theo đuổi chiến lược hội nhập là:

(1) Cho phép công ty tạo lập các rào cản với các đối thủ cạnh tranh mới

Sử dụng chiến lược hội nhập dọc ngược chiều để kiểm soát các nguồn đầu vào chủ yếu hay hội nhập dọc xuôi chiều để kiểm soát các kênh phân phối, công ty có thể tạo ra các rào cản nhập cuộc đối với các đối thủ mới vào ngành của nó. Chiến lược hội nhập



với mức độ thích hợp sẽ giới hạn sự cạnh tranh trong ngành, do đó cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn và tạo ra lợi nhuận lớn hơn so với các điều kiện khác

### (2) Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa nâng cao hiệu quả

Một tài sản chuyên môn hóa là tài sản được thiết kế để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể và giá trị của nó sẽ giảm đáng kể nếu sử dụng vào các nhiệm vụ khác. Tài sản chuyên môn hóa có thể là một chi tiết máy được sử dụng rất chuyên biệt, hoặc có thể là một bí quyết, kỹ năng mà một công ty hay một cá nhân có được thông qua huấn luyện và trải nghiệm. Mỗi công ty đầu tư vào thiết bị chuyên môn hóa vì nó muốn hạ thấp chi phí chế tạo, tăng chất lượng và/hoặc tạo ra sự khác biệt rõ ràng hơn giữa sản phẩm của họ và của đối thủ cạnh tranh do đó dễ dàng định giá cao hơn, hoặc nó có thể đầu tư vào phát triển kiến thức công nghệ chuyên môn hóa cao nhờ đó phát triển sản phẩm tốt hơn đối thủ. Do vậy, chuyên môn hóa có thể là cơ sở để đạt được lợi thế cạnh tranh ở cấp đơn vị kinh doanh. Mặt khác, những công ty như vậy có thể gặp khó khăn khi phải thuyết phục các công ty khác ở các giai đoạn kế tiếp trong chuỗi sản xuất từ nguyên vật liệu đến người tiêu dùng đầu tư các tài sản chuyên môn hóa. Để thực hiện tính kinh tế liên quan với các đầu tư như vậy, công ty phải hội nhập dọc vào các giai đoạn kế cận và tự mình đầu tư.

### (3) Bảo vệ chất lượng

Hội nhập dọc còn có lý do là để bảo vệ chất lượng. Hội nhập dọc cho phép công ty trở thành một người đóng vai trò tạo khác biệt trong ngành kinh doanh cốt lõi.

Ngành sản xuất chuối là một minh họa cho vấn đề này. Về mặt lịch sử, các công ty nhập khẩu chuối ở Mỹ phải đối mặt với sự biến đổi chất lượng chuối nhập từ châu Mỹ khi thì quá chín khi thì chưa đủ chín. Để giải quyết vấn đề này, các công ty thực phẩm của Mỹ, như Genera Food, đã hội nhập dọc ngược chiều để có thể kiểm soát các nguồn cung. Kết quả là họ có thể phân phối chuối theo tiêu chuẩn chất lượng vào thời điểm tiêu dùng tối ưu. Nhờ chất lượng của nhãn hiệu này, người tiêu dùng có thể sẵn lòng trả giá cao hơn. Như vậy, việc hội nhập dọc ngược chiều tự mình sản xuất, cung cấp các yếu tố đầu vào cho phép các doanh nghiệp tạo lập sự tin tưởng của khách hàng, cho phép họ đòi hỏi giá cao hơn.

Điều tương tự cũng xảy ra đối với hội nhập dọc xuôi chiều. Việc sở hữu các điểm bán trong kênh phân phối là cần thiết nếu cần các tiêu chuẩn cho dịch vụ hậu mãi về các sản phẩm phức tạp cần được bảo trì.

### (4) Làm cho việc lập kế hoạch được cải thiện.

Đôi khi người ta lập luận rằng lợi thế của chiến lược hội nhập dọc là sự thuận lợi hơn trong hoạch định, với việc kết hợp chặt chẽ các quá trình liên tiếp nhau.

Ví dụ, vào những năm 1920 Ford gặt hái nhiều thành công bằng việc kết hợp chặt chẽ và hoạch định với hội nhập ngược chiều. Việc giao hàng cho Ford đã phối hợp đến mức sao cho quãng sắt được giao cho các xưởng luyện thép của Ford ở vùng Hồ lớn được chuyển tới các khuôn động có chỉ trong vòng 24 giờ. Như vậy, Ford đã giảm thấp một cách đáng kể chi phí của nó nhờ tránh phải giữ lượng tồn kho quá lớn.

Chất lượng lập kế hoạch tiến độ sẽ nâng lên nhờ hội nhập dọc có thể cho phép công ty đáp ứng tốt hơn với các thay đổi nhu cầu đột ngột, hay có thể đưa sản phẩm của nó ra thị trường nhanh hơn.

*c. Bất lợi của chiến lược hội nhập dọc*

Hội nhập dọc cũng có những bất lợi của nó. Đáng kể nhất bao gồm: (1) bất lợi về chi phí, (2) bất lợi phát sinh khi công nghệ đang thay đổi nhanh, và (3) bất lợi khi nhu cầu không dự kiến được. Các bất lợi này hàm ý rằng lợi ích của hội nhập dọc không phải luôn rõ ràng như chúng ta đã đề cập ở trên

*(1) Bất lợi về chi phí*

Mặc dù hội nhập dọc thường hứa hẹn lợi thế về chi phí sản xuất, song chính hội nhập dọc cũng có thể phát sinh chi phí nếu công ty phải cam kết mua sắm các đầu vào từ những nhà cung cấp do chính công ty sở hữu, trong khi giá mua từ các nguồn bên ngoài lại thấp hơn.

Hội nhập dọc có thể có bất lợi chi phí khi các nguồn cung do công ty sở hữu có chi phí vận hành cao hơn so với các nguồn cung độc lập. Sở dĩ như vậy là bởi vì các nhà cung cấp do công ty sở hữu thấy rằng họ luôn có thể bán các đầu ra của họ cho các bộ phận khác của công ty. Không cần phải cạnh tranh để nhận các đơn hàng, làm cho họ ít tập trung vào việc hạ thấp chi phí vận hành. Quả thực, các nhà quản trị ở bộ phận cung cấp có thể ỷ lại vào khả năng chuyển dịch chi phí đến các bộ phận khác của công ty, thông qua giá cao hơn, họ không hề muốn tìm cách hạ thấp chi phí. Như vậy, thiếu tính cải tiến có thể làm phát sinh chi phí vận hành. Tuy nhiên, vấn đề có thể là ít nghiêm trọng hơn, nếu công ty dùng chiến lược hội nhập từng phần (hội nhập hình chóp) hơn là hội nhập hoàn toàn, bởi vì cần phải có cạnh tranh với các nhà cung cấp độc lập mới có thể làm giảm chi phí của các nhà cung cấp do công ty sở hữu.

*(2) Thay đổi công nghệ*

Khi công nghệ thay đổi nhanh có thể đặt công ty vào những nguy hiểm liên quan đến công nghệ lạc hậu. Điều này được thể hiện qua ví dụ sau: một nhà chế tạo radio ở những năm 1950 hội nhập ngược chiều và mua lại nhà máy sản xuất bóng điện tử. Vào những năm 1960 khi mà bán dẫn thay thế đèn điện tử - một bộ phận chính trong radio, công ty này thấy rằng nó đã bị gắn với một hoạt động kinh doanh bị lỗi thời về công nghệ. Việc chuyển sang bán dẫn cũng đồng nghĩa với việc bỏ đi các đầu tư vào ngành đèn điện tử. Do đó, công ty không sẵn lòng chuyển sang bán dẫn, vẫn sử dụng đèn điện tử trong radio của mình. Còn lúc đó các đối thủ cạnh tranh không liên kết rảnh rang để có thể chuyển nhanh sang công nghệ mới. Chính bởi công ty khư khư với sản phẩm đã lỗi thời của mình, nó đã nhanh chóng bỏ mất thị phần. Như vậy, hội nhập dọc có thể ngăn cản khả năng của một công ty trong việc thay đổi các nhà cung cấp hay hệ thống phân phối của nó để đáp ứng các thay đổi công nghệ.

*(3) Nhu cầu không chắc chắn*

Hội nhập dọc cũng có thể có rủi ro trong điều kiện nhu cầu không thể dự kiến hay không ổn định. Khi nhu cầu ổn định, có thể quản trị tương đối dễ với mức độ hội nhập

cao hơn. Nhu cầu ổn định cho phép hoạch định tiến độ và phối hợp tốt hơn các luồng sản xuất giữa các hoạt động khác nhau. Nhưng khi các điều kiện nhu cầu không ổn định hay không dự kiến được, sẽ rất khó đạt được sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động hội nhập. Vấn đề ở đây là cân đối năng lực giữa các giai đoạn của một quá trình. Ví dụ, một nhà chế tạo ô tô có thể hội nhập dọc ngược chiều bằng việc mua lại một nhà cung cấp bộ chế hòa khí có năng lực đáp ứng nhu cầu của mình. Tuy nhiên, nếu nhu cầu về ô tô giảm đáng kể, nhà chế tạo ô tô sẽ cảm thấy mình bị gắn với một hoạt động kinh doanh vận hành với mức huy động công suất thấp. Rõ ràng, đây là điều không kinh tế. Nhà chế tạo ô tô có thể tránh điều này bằng việc tiếp tục mua bộ chế hòa khí trong thị trường mở hơn là tự mình sản xuất chúng. Nếu các điều kiện nhu cầu không dự kiến trước, hội nhập hình chóp có thể hơi ít rủi ro hơn là hội nhập hoàn toàn. Khi một công ty chỉ hội nhập một phần trong tổng số nhu cầu đầu vào từ các nhà cung cấp do chính mình sở hữu, vào lúc nhu cầu xuống thấp nó có thể giữ nguồn cung cấp của mình vận hành đầy đủ bằng việc đặt hàng dành riêng cho chúng.

### ***5.1.2.2. Chiến lược tăng trưởng hội nhập theo chiều ngang***

#### ***a. 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 kỳ 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.

#### ***b. 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:***

- Tuỳ 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.

### c. 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.

### 5.1.3. 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 và thị trường hiện đang kinh doanh.

#### 5.1.3.1. Các lý do khác khiến doanh nghiệp phải đa dạng hoá

Để tránh những nguy cơ bất nguồn từ chiến lược tăng trưởng tập trung hay hội nhập dọc, một số doanh nghiệp tìm cách đa dạng hoá sản xuất điều này có lợi thế về nhiều mặt. Trước hết, khi sản phẩm của doanh nghiệp bị ế ẩm vì những lý do không đáp ứng được nhu cầu thị trường hay do cạnh tranh tăng thì doanh nghiệp phải có hướng đa dạng hoá theo thị hiếu mới của thị trường. Mặt khác, công việc này nhằm tìm ra giải pháp tốt nhất để hạn chế những rủi ro và tìm ra sự cân bằng về lợi nhuận và thu nhập giữa các hoạt động sản xuất khác nhau. Một nguyên nhân nữa dẫn đến việc đa dạng hóa là khi nguồn nhân lực và nguồn vốn của công ty quá dư thừa, tức là quá thừa sức để hoàn thành công việc sản xuất chính, họ không muốn để phí nguồn lực đó và muốn đầu tư vào các lĩnh vực hoạt động khác. Đối với

các doanh nghiệp khác thì việc đa dạng hoá này nhằm đáp ứng yêu cầu cân bằng lợi nhuận giữa các lĩnh vực, lĩnh vực phát triển bù cho lĩnh vực thua lỗ. Chiến lược này cho phép doanh nghiệp phân tán rủi ro giữa các hoạt động khác nhau. Chiến lược đa dạng hoá cũng còn xuất phát từ lý do làm tăng sức mạnh thị trường tương đối so với đối thủ

Như vậy một cách chung nhất, chiến lược đa dạng hoá có thể tạo ra giá trị theo ba cách:

*Mua lại và tái cấu trúc.* Chiến lược này giả định rằng một công ty quản lý có hiệu quả có thể tạo ra giá trị bằng việc mua lại các công ty đang bị thua lỗ. Cách tiếp cận này được coi là đa dạng hóa nếu công ty bị mua lại không trong cùng ngành với công ty mua.

*Chuyển giao năng lực.* Chiến lược đa dạng hoá cho phép công ty thực hiện chuyển giao năng lực, kinh nghiệm vào lĩnh vực hoạt động mới có liên quan hoặc không liên quan đến lĩnh vực hiện tại. Quá trình chuyển giao năng lực góp phần nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty trong hoạt động mới.

*Lợi thế theo phạm vi.* Việc đa dạng hoá có thể cho phép công ty chia sẻ và phân bổ chi phí cho nhiều hoạt động, và do đó, đạt mức chi phí chung thấp - cho một đơn vị sản phẩm.

### *5.1.3.2. Các kiểu chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá.*

#### *a. 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...

#### *- 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 là việc mua lại ngành kinh doanh bất động sản Merrile lynch của Công ty bảo hiểm Prudential. Việc mua lại này đã thêm cho Công ty 450 văn phòng và 18.000 nhân viên chào hàng.

#### *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.

- *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.

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

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

*Chiến lược này được áp dụng trong các trường hợp:*

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

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

*2. Đa dạng hoá không liên quan (đa dạng hóa kết khối)*

Là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm 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 doanh nghiệp sở hữu.

Ví dụ: Công ty USWest là một công ty viễn thông hiện đang sở hữu các cơ sở trong ngành công nghiệp như truyền hình cáp, tài trợ thiết bị, dịch vụ quảng cáo, phát triển bất động sản, điện thoại không dây, và xuất bản...

*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.

*5.1.3.3. Bất lợi của chiến lược đa dạng hóa*

Tuy nhiên, chiến lược đa dạng hoá không phải không có vấn đề. Trước hết, đó là thiếu sự hài hoà về chiến lược giữa các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp và do đó, có thể cản trở sự phát triển của tất cả lĩnh vực. Vấn đề này có hai khả năng xảy ra. *Khả năng thứ nhất* - thuận lợi là các thành phần khác của doanh nghiệp bao gồm những thực thể độc lập đều đạt được kết quả cao như khi chưa có quan hệ đa dạng hoá kết hợp. *Khả năng thứ 2* - bất lợi là các đơn vị sản xuất thuộc mọi lĩnh vực khác nhau nhưng vẫn phải theo chỉ thị chung của công



ty, như vậy sẽ làm giảm tính độc lập của các đơn vị sản xuất và có thể dẫn đến một kết quả không mấy tốt đẹp. Vấn đề thứ 2 liên quan đến khả năng bất lợi trên. Các nhà lãnh đạo rất khó khăn thậm chí, không thể quản lý các yếu tố căn bản của nhiều đơn vị khác nhau vì công việc đó hoàn toàn khác lạ với công việc truyền thống của họ. Một nhược điểm nữa của chiến lược đa dạng hoá, đặc biệt là đa dạng hoá không liên quan, và nguy cơ giảm thu nhập của chủ sở hữu nếu chi phí thâm nhập vào hoạt động mới quá cao. Hơn nữa, chiến lược này dùng để khắc phục ảnh hưởng suy thoái hoặc tính chất thời vụ thì kết quả khó đạt được.

Để khắc phục những hạn chế của chiến lược đa dạng hóa, việc vận dụng chiến lược đa dạng hoá cần phải tôn trọng một số vấn đề 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.

## **5.2- CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM**

Chiến lược này thích hợp khi hãng cần sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả sau một thời gian tăng trưởng nhanh, khi trong ngành không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn, và làm ăn có lãi, khi nào kinh tế không ổn định hoặc khi có các cơ hội khác hấp dẫn hơn các cơ hội mà hãng đang theo đuổi.

Có 4 loại chiến lược suy giảm:

### **5.2.1. 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.

### **5.2.2. 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.

### **5.2.3. 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.

### 5.2.4. 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.

## 5.3 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

## Chương 5- Chiến lược cấp doanh nghiệp

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.

Bảng 5.1: Bảng định hướng nỗ lực đổi mới

Tác động cạnh tranh	Khả năng thành công		
	Cao	Trung bình	Thấp
Cao	Tăng cường nỗ lực	Tăng cường nỗ lực một cách thận trọng	Tìm kiếm phương pháp đổi mới thực tế hơn
Trung bình	Tăng cường nỗ lực một cách thận trọng	Giám sát	Từ bỏ hoặc giám sát
Thấp	Định vị tốt hơn các dự án đổi mới đối với thị trường và cạnh tranh	Từ bỏ hoặc giám sát	Từ bỏ

Khi các dự án đổi mới được xác định và định vị trên bảng (cho phép thấy được các định hướng cần thực hiện), cũng cần phải xác định cách thức phát triển các chiến lược đổi mới đó. Để làm việc này, Roberts hay Beny đã đề cập trong bảng hướng dẫn thực hành rất lý thú. Chính vì vậy mà đối với mỗi dự án, sự quen thuộc với công nghệ và với thị trường sẽ được thiết lập.

Bảng 5.2: Phát triển đổi mới

Thị trường	Công nghệ		
	Đã được biết đến	Mới nhưng quen thuộc	Mới và chưa được biết đến
Đã được biết đến	Phát triển bên trong	Phát triển bên trong hoặc mua lại hoặc mua giấy phép	Hợp tác (liên minh, liên kết, liên doanh)
Mới nhưng quen thuộc	Phát triển bên trong hoặc mua lại	liên kết bên trong hoặc mua lại hoặc mua giấy phép	Mạo hiểm vốn
Mới và chưa được biết đến	Hợp tác (liên minh, liên kết, liên doanh)	Vốn cho vay để khuyến khích phát minh sáng kiến	Mạo hiểm vốn

Theo mức độ quen thuộc, đổi mới sản xuất sẽ được phát triển hoặc trong nội bộ (nếu doanh nghiệp hiểu biết về công nghệ và thị trường) hoặc từ bên ngoài (nếu doanh nghiệp yếu về mặt này). Thật vậy, càng xa lạ với công nghệ và thị trường thì càng có nguy cơ phạm sai lầm và thất bại

Cuối cùng, một vấn đề nữa cần phải xem xét - đó là điều kiện thành công cho chiến lược đổi mới. Theo nghiên cứu của Boz, Allen và Hamilton, những yếu tố được coi là quan trọng nhất để đảm bảo chiến lược đổi mới thành công là một mặt phải thích ứng với nhu cầu thị trường cũng như khả năng riêng của từng doanh nghiệp, và mặt khác có tính ưu việt về kỹ thuật và cuối cùng là sự cam kết và sự ủng hộ của ban lãnh đạo.

Một vấn đề nữa cũng rất quan trọng nhưng không được đề cập trực tiếp ở trên, đó là mối liên hệ giữa thị trường và kỹ thuật. Không quản lý tốt bước chuyển đổi từ ý tưởng đến sản xuất thực tế, rồi đến giai đoạn thương mại hoá, thì chiến lược đổi mới có nguy cơ thất bại. Quản lý bước chuyển đổi này có thể bắt đầu từ việc hình thức hoá trường hợp đổi mới quy nạp theo một quá trình đã được thiết lập nhờ chuẩn đoán các danh mục các hoạt động của Doanh nghiệp, sau đó đến giai đoạn hình thành và chọn lọc những sáng kiến mới để đạt kết quả tốt trong quá trình triển khai và thương mại hoá sản phẩm. Quản lý bước chuyển hoá này cũng có thể bắt đầu bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho sự xuất hiện các "nhà vô địch" phát huy sáng kiến và biến nó thành thực tế như thể họ là chủ doanh nghiệp thực sự. Đó là sự đổi mới tự chủ. Trong trường hợp này, hệ thống đánh giá thưởng - phạt, tổ chức, lựa chọn nhân sự, phải tạo điều kiện thuận lợi cho những người có sáng kiến mới, thậm chí còn phải khuyến khích cả những ý kiến sai. Cuối cùng một vấn đề nữa cần đề cập đến là bảo vệ thành quả đổi mới vì lợi ích của doanh nghiệp. Thật vậy, thực tế có nhiều trường hợp không phải lúc nào các doanh nghiệp đổi mới cũng được hưởng thành quả của họ trong chiến lược đổi mới. Khi sản phẩm mới được biết đến rộng rãi thì cũng dễ bị các doanh nghiệp khác bắt chước. Vấn đề đặt ra công ty đó phải làm thế nào để giữ được thành quả của họ, tức là giá trị tạo ra hoặc lợi nhuận gắn liền với đổi mới?

Teece đã đưa ra một giải đáp cho vấn đề này. Ông ta đề nghị phân biệt 3 yếu tố ảnh hưởng đến việc bảo vệ nguồn lợi nhuận. Đó là chế độ bảo vệ thành quả đổi mới; bản chất của tài sản bổ xung cần thiết cho sự phát triển đổi mới và địa vị của người thống trị. Theo Teece, tùy từng chế độ bảo vệ mà khả năng lợi nhuận đạt được ít hay nhiều. Thật vậy, bằng sáng chế tỏ ra ít hiệu quả do bị vi phạm quyền sở hữu. Ngược lại, giữ bí mật trong sản xuất là biện pháp bảo đảm tốt nhất. Hơn nữa, trong một lĩnh vực mà kiến thức cơ bản đã được hệ thống hoá thì người ta dễ dàng bắt chước hơn, còn nếu chúng ta ngầm giữ kiến thức này thì họ rất khó bắt chước. Thật vậy, những kiến thức này chỉ là kinh nghiệm truyền miệng mà không được ghi lại một cách hệ thống trong bất cứ tài liệu nào. Theo một ý kiến khác, để đổi mới cần phải thường xuyên sử dụng những khả năng và phương tiện không phải lúc nào doanh nghiệp cũng có sẵn. Các khả năng này có thể rất phổ biến (có thể có trên thị trường); hoặc đặc biệt (mang đặc tính riêng và chỉ có một số người cung cấp), hoặc "cùng chuyên môn hoá" (nghĩa là cần có sự đầu tư đặc biệt của người cung cấp để tạo ra sự phụ thuộc lẫn nhau giữa người cung cấp và khách hàng). Trong trường hợp sau, do tính đặc thù của họ, các nhà cung cấp có thể tác động gây sức ép lớn đối với doanh nghiệp đang tiến hành đổi mới nhằm biến

lợi nhuận của doanh nghiệp đó thành lợi nhuận của họ. Cuối cùng, địa vị thống trị cũng tác động đến việc đổi mới. Khi sản phẩm mới được đưa ra thì ý niệm về nó còn rất mơ hồ và chưa có một hình dạng xác định. Ví dụ, nguồn gốc của ô tô có 2 ý niệm trái ngược nhau. Ý niệm thứ nhất: dựa theo động cơ nổ cổ điển, ý niệm thứ hai: sử dụng sức kéo hơi nước. Ngày nay chúng ta đã biết là có cả 2 hệ này. Nhưng ở thời kỳ đó, cả hai phe đều hoàn toàn tin là họ có cơ sở để khẳng định quan điểm của họ. Càng nhiều hướng phát triển ý niệm sản phẩm mới, càng biểu hiện rõ sự thành công hay thất bại của sản phẩm mới trên thị trường. Một trong những kết quả của nó là tính linh hoạt, tính thích ứng, tính mềm dẻo của ý niệm sẽ dần dần nhường chỗ cho chiến lược dựa trên chi phí, sau khi mà ý niệm về sản phẩm đã được xác định rõ ràng. Nhiều doanh nghiệp đã không thể qua được bước quá độ này. Thường thường, những doanh nghiệp nào bắt đầu bằng một ý niệm mờ nhạt về sản phẩm thì sẽ không đi được đến đích vì không biết phát triển những khả năng mới cần thiết hoặc không có đủ vốn. Như trường hợp của các doanh nghiệp tin học: MITS, IMSAI hay Processor Technology đã phải nhường chỗ cho các Công ty lớn như Apple, Commodore hay IBM.

Tổng kết lại chúng ta có thể nói rằng: không bảo vệ tốt (bằng kiến thức bí mật ít bị bắt chước) ý niệm đổi mới thống trị (đặc biệt với những doanh nghiệp nhỏ); hay các tài sản đặc biệt (chỉ có thể tìm được từ các nhà cung cấp hoặc gia công), thì khả năng thu lợi nhuận của các doanh nghiệp tiến hành đổi mới sẽ rất tồi tệ. Ngược lại, khi công cuộc đổi mới được bảo vệ tốt, khi đã xác định được ý niệm của sản phẩm, khi tài sản bổ xung không cần thiết hoặc dễ tìm kiếm, khi đó người đổi mới sẽ có cơ may gặt hái thành quả của họ.

Các chiến lược đổi mới rất khó thực hiện, mặc dù có tiềm năng lớn. Về phương diện tổ chức cũng như chiến lược, cần phải đề phòng cẩn thận nếu Doanh nghiệp không muốn rơi vào hiểm họa. Tuy nhiên, có những phương pháp và quy trình giúp các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này. Ở đây, hơn tất cả các chiến lược khác việc lựa chọn chiến lược gắn liền với việc vận dụng trong thực tế. Phần thưởng rất lớn nhưng nguy hiểm cũng nhiều nếu doanh nghiệp không biết hoặc không có khả năng quản lý chiến lược đổi mới.

### CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Nội dung chiến lược tăng trưởng tập trung? Phân tích ưu nhược điểm của chiến lược tăng trưởng tập trung?
- 2- Thế nào là chiến lược hội nhập dọc ngược chiều? Trong các trường hợp nào doanh nghiệp theo đuổi chiến lược hội nhập dọc ngược chiều?
- 3- Thế nào là chiến lược hội nhập ngang? Nêu các loại chiến lược hội nhập ngang?
- 4- Nội dung của chiến lược phát triển thị trường? Trong trường hợp nào doanh nghiệp theo đuổi chiến lược phát triển thị trường?
- 5- Nội dung của chiến lược phát triển sản phẩm? Trong trường hợp nào doanh nghiệp theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm?
- 6- Nội dung của chiến lược thâm nhập thị trường? Trong trường hợp nào doanh nghiệp theo đuổi chiến lược thâm nhập thị trường?

- 7- Sự cần thiết phải theo đuổi chiến lược đổi mới?
- 8- Các loại chiến lược suy giảm? Trong trường hợp nào doanh nghiệp theo đuổi chiến lược suy giảm.
- 9- Thế nào là chiến lược đa dạng hoá? Các loại chiến lược đa dạng hoá? Ưu nhược điểm của chiến lược đa dạng hoá.
- 10- Trong trường hợp nào doanh nghiệp nên và không nên theo đuổi chiến lược thôn tính.
- 11- Ý nghĩa của các liên minh chiến lược? Những vấn đề cần chú ý trong các liên minh là gì?

PTE



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

### **6.1- 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 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.

#### **6.1.1. Các chiến lược cạnh tranh dựa trên lợi thế cạnh tranh (chiến lược cạnh tranh tổng quát**

##### **6.1.1.1- 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 đặt 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.

- Doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp không chú ý đến phân đoạn thị trường và thường cung cấp sản phẩm cho các khách hàng trung bình. Lý do doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp có lựa chọn này là vì đáp ứng các nhu cầu khác nhau trong các thị trường khác nhau sẽ rất tốn kém. Mặc dù không khách hàng nào hoàn toàn hài lòng với sản phẩm của Doanh nghiệp, nhưng trên thực tế doanh nghiệp vẫn thu hút được khách hàng vì nó đặt giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

- 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.

#### 6.1.1.2. 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.

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

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.

### ***6.1.1.3. 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

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

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 một 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.

### ***6.1.1.4. 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.

### **6.1.2. Các chiến lược cạnh tranh theo vị thế cạnh tranh**

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.

#### ***6.1.2.1. 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"

### ***6.1.2.2. 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.



## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

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 ngỏ 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.

- Nhân 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.

### ***6.1.2.3. 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.

### **6.1.2.4. 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.

### **6.1.3. Chiến lược cạnh tranh theo các giai đoạn phát triển của ngành**

#### **6.1.3.1. Chiến lược trong ngành mới phát sinh và tăng trưởng.**

Các ngành mới phát sinh là các ngành được tạo ra bởi những cải tiến của các công ty tiên phong, sau đó họ trở thành những người đi đầu trong một thị trường mới. Ví dụ, Apple tự mình tạo ra thị trường máy tính cá nhân, Xerox tạo ra thị trường máy photo copy, và McDonalds tạo ra thị trường cho món ăn nhanh. Trong hầu hết các trường hợp như vậy, các công ty tiên phong có thể nhận được lợi nhuận ban đầu to lớn nhờ các cải tiến, bởi vì lúc đó họ chỉ có một mình công ty trong ngành. Tuy nhiên, lợi nhuận cao của những người cải tiến hấp dẫn những người bắt chước, đó là các công ty thâm nhập thị trường sau. Nói chung, những người theo sau thâm nhập thị trường ở giai đoạn tăng trưởng của một ngành và chính họ có thể làm cho người đi tiên phong mất đi vị thế chỉ huy của mình. Ví dụ như trong thị trường thức ăn nhanh, những thành công ban đầu của McDonalds đã thu hút những người bắt chước, bao gồm Burger King. Mặc dầu, thị phần của những người cải tiến đã giảm so với buổi đầu nhưng họ vẫn là những đối thủ cạnh tranh chính. Không phải nhà cải tiến nào cũng có được may mắn như vậy. Ví dụ như Royal Crown Cola là người đi tiên phong trong việc đưa ra Cola ăn kiêng nhưng thực ra nó đã làm cho Coca-cola và Pepsi Cola thu được lợi nhuận khổng lồ từ quan niệm này. Do đó, những người đi đầu thường đánh mất ưu thế của mình vào tay người thứ hai khi cạnh tranh trong ngành trở nên gay gắt.

Biết rằng bắt chước là không thể tránh khỏi, vấn đề chủ yếu đối với công ty cải tiến trong ngành phát sinh là cách thức khai thác sự cải tiến của nó và tạo dựng một vị thế cạnh tranh lâu dài. Ba chiến lược có thể dùng với công ty cải tiến là : (1) Tự Phát triển và marketing sự cải tiến, (2) chiến lược liên minh hay liên doanh, (3) Chiến lược cấp phép hay còn gọi là chiến lược bán bản quyền cải tiến cho công ty khác và chấp nhận cho họ phát triển thị trường. Việc lựa chọn chiến lược tối ưu tùy thuộc kết quả trả lời ba câu hỏi :

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

Thứ nhất, công ty cải tiến có các tài sản bổ sung để khai thác cải tiến của mình và giành lợi thế cạnh tranh hay không ?

Thứ hai, cải tiến của công ty khó khăn bắt buộc đến mức nào, nói cách khác chiều cao của rào cản bắt buộc là gì ?

Thứ ba, các đối thủ cạnh tranh có khả năng bắt buộc nhanh chóng cải tiến hay không.

### ***a. Chiến lược tự mình phát triển và marketing các cải tiến***

Chiến lược này có ý nghĩa nhất chỉ khi có ba điều kiện sau : Người cải tiến có tài sản tăng thêm cần thiết để phát triển cải tiến; Các rào Cản bắt buộc đối với cải tiến mới khá cao; Không có hay ít các đối thủ cạnh tranh có năng lực.

Các tài sản bổ sung cho phép phát triển nhanh và thúc đẩy sự cải tiến. Rào cản bắt buộc cao giúp cho người cải tiến một thời gian để thiết lập các lợi thế và tạo dựng các rào cản nhập cuộc lâu dài thông qua sự trung thành nhãn hiệu hay lợi thế về đường cong kinh nghiệm. Càng ít đối thủ cạnh tranh có năng lực, càng ít khả năng để ai đó trong số họ phá vỡ rào cản bắt buộc và nhanh chóng bắt buộc sự cải tiến. Khả năng sử dụng Internet làm chiến lược này có thể đứng vững hơn bởi vì nó có thể thúc đẩy cải tiến dễ hơn và rẻ hơn nhiều.

### ***b. Chiến lược liên doanh***

Chiến lược liên doanh với các công ty khác để phát triển và marketing sự cải tiến thông qua một chiến lược liên minh hay liên doanh có ý nghĩa khi : Người cải tiến thiếu các tài sản bổ sung; Các rào cản bắt buộc cao; Có một số các đối thủ có năng lực. Trong trường hợp đó, điều có ý nghĩa nhất là nên gia nhập vào một liên minh với một công ty khác đã có sẵn các tài sản bổ sung, nói cách khác, đó chính là một đối thủ cạnh tranh có năng lực. Về mặt lý luận một liên minh như vậy có thể cải thiện lợi ích đôi bên, và mỗi thành viên có thể chia sẻ lợi nhuận cao mà một mình không thể có được.

### ***c. Chiến lược cấp phép***

Chiến lược này có ý nghĩa khi : Công ty cải tiến thiếu tài sản bổ sung; Các rào cản bắt buộc thấp; Có nhiều đối thủ cạnh tranh có năng lực. Sự kết hợp của rào cản bắt buộc thấp và nhiều đối thủ cạnh tranh có năng lực làm cho sự bắt buộc chắc chắn sẽ diễn ra nhanh chóng. Sự thiếu các tài sản bổ sung của người cải tiến báo trước khả năng để một người bắt buộc nhanh chóng chiếm mất lợi thế cạnh tranh của người cải tiến. Với các nhân tố này, sự phát tán nhanh công nghệ của người cải tiến thông qua bắt buộc là không thể tránh khỏi, bằng việc cấp phép công nghệ của mình, người cải tiến có thể ít nhiều chia sẻ lợi ích từ sự phát tán này.

#### ***6.1.3.2. Chiến lược trong ngành bão hòa***

Ngành bão hòa là ngành mà sức cung của các doanh nghiệp trong ngành đủ đáp ứng nhu cầu thị trường, thậm chí dư thừa. Ví dụ như ngành nhựa, ngành than, khai thác khoáng sản, ô tô, nước giải khát, bất động sản, khai thác mỏ, sản xuất thiết bị văn phòng, sản xuất thuốc lá, sản xuất các phương tiện vận tải khác, ngành nước giải khát, mía đường, ...

Những đặc trưng của ngành bão hòa:

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

- Nhịp độ tăng trưởng trên thị trường bị chậm lại và hậu quả là cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại ngày càng gay gắt. Do tốc độ tăng trưởng của ngành bị chậm lại, các doanh nghiệp có xu hướng xâm nhập vào thị trường của nhau và áp dụng các biện pháp tấn công thương mại. Ví dụ như ngành bia rượu, nước giải khát.

- Sức ép của khách hàng ngày càng lớn. Được thông tin đầy đủ về các doanh nghiệp hiện tại, về các sản phẩm khác nhau, về chất lượng dịch vụ khiến cho khách hàng có xu hướng đòi hỏi ngày càng cao và làm cho các doanh nghiệp chống đối với nhau. Do áp lực cạnh tranh và để làm thỏa mãn khách hàng, các doanh nghiệp đua nhau tìm cách hạ giá và cung ứng nhiều dịch vụ hơn. Ví dụ như sản xuất quần áo may sẵn.

- Tình trạng sản xuất dư thừa của doanh nghiệp. Thường thường, theo thói quen đang trên đà phát triển, các doanh nghiệp có nhiều dự tính sai lầm về nhu cầu của thị trường và đánh giá nhu cầu sản xuất quá cao so với thực tế. Tình trạng sản xuất dư thừa cũng tạo nên sức ép cạnh tranh cho các doanh nghiệp, và nó cũng góp phần vào việc giảm giá sản phẩm và hậu quả là lợi nhuận giảm.

- Cạnh tranh quốc tế tăng lên. Do tiêu chuẩn hóa sản phẩm và phương thức sản xuất, các công nghệ cơ bản trở nên dễ dàng áp dụng đối với những đối thủ mới, đó là những doanh nghiệp có thể được hưởng một cơ cấu chi phí thuận lợi hơn. Trường hợp các doanh nghiệp ở những nước đang phát triển là ví dụ điển hình cho hiện tượng này. Nhờ có chi phí sản xuất thấp, các doanh nghiệp này đã biết gia nhập vào những lĩnh vực công nghiệp đang ở đỉnh cao như dệt, thép, và sau này có thể là lĩnh vực sản xuất ô tô.

- Sự thay đổi phương thức quản lý trong các doanh nghiệp. Thị trường quá khắc nghiệt, cạnh tranh ngày càng gay gắt, giá cả bị hạ, công nghệ biến đổi chậm, các đơn vị phân phối kém linh động...tất cả những vấn đề trên tạo nên những trở ngại mà các chính sách thương mại, nghiên cứu và sản xuất cũ không còn đáp ứng được nữa. Ví dụ trong ngành dệt...

Chính từ những đặc điểm này nên các doanh nghiệp trong ngành thường áp dụng một số chiến lược sau:

### ***a. Các chiến lược ứng phó với đặc điểm của ngành***

#### ***- Chiến lược thích ứng***

Khi ngành rơi vào thời kỳ bão hoà thì doanh nghiệp phải luôn tìm mọi cách để thích ứng với những đặc điểm phức tạp của giai đoạn này. Cách thích ứng tốt nhất với thời kỳ bão hoà là tìm cách giảm thấp nhất chi phí sản xuất. Để thực hiện được điều này, các yếu tố như hiệu chỉnh phương thức sản xuất đạt hiệu quả cao, phát triển mạng lưới phân phối có chất lượng, thiết kế hợp lý về sản phẩm... Tuy nhiên nếu trong thời kỳ phát triển mạnh, những thất bại dễ dàng được cứu vãn, thì khi đã đến độ chín mùi, mỗi bước sai lầm đều có thể dẫn đến phá sản. Chính vì vậy mà việc nghiên cứu một hệ thống sản xuất có hiệu quả cao và hệ thống thương mại có khả năng cạnh tranh phải kèm theo việc nghiên cứu chi phí cũng như kiểm tra các hoạt động của doanh nghiệp một cách hiệu quả. Ấn định giá cả trong một môi trường cạnh tranh đặc biệt là một quyết định quan trọng. Nếu không làm chủ các yếu tố chi phí, việc

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

ấn định giá không hợp lý sẽ tạo áp lực đối với doanh nghiệp và có thể dẫn đến kết quả tài chính ít thoả mãn.

### ***- Chiến lược lựa chọn người mua***

Đây là một chiến lược rất quan trọng trong thời kỳ bão hoà của một ngành công nghiệp vì lúc này việc mở rộng thị trường và tìm kiếm khách hàng mới là hết sức khó khăn và tốn kém. Cần phải tránh những khách hàng không trung thành, luôn tìm cách làm cho doanh nghiệp này chống lại doanh nghiệp kia. Ngược lại, cần phải tìm kiếm những khách hàng chắc chắn, trung thành, có khả năng thanh toán và có tinh thần hợp tác với doanh nghiệp. Lựa chọn người mua cũng là một quyết định quan trọng đối với các doanh nghiệp đang ở trong môi trường này.

### ***- Chiến lược mở rộng thị trường quốc tế***

Vì khi sản phẩm của doanh nghiệp đã được ưu chuộng ở khu vực này thì cũng có thể được ưa chuộng ở nơi khác, cũng có những trường hợp, ngành công nghiệp là bão hoà ở thị trường nước này nhưng lại đang phát triển mạnh ở thị trường một nước khác. Chính vì vậy chiến lược mở rộng thị trường quốc tế đôi khi cũng có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp.

### ***- Chiến lược khác biệt hoá***

Một số biện pháp khác biệt hoá nhằm tận dụng triệt để những kinh nghiệm riêng của mình cũng là một chiến lược nên được sử dụng trong giai đoạn này. Doanh nghiệp loại này có khả năng phục vụ nhanh, chất lượng rẻ. Ngược lại, một số khác có thể sản xuất một số lượng lớn với giá có thể cạnh tranh được.

### ***- Sử dụng hệ thống quản lý phù hợp***

Sử dụng hệ thống quản lý phù hợp với giai đoạn này là vấn đề mấu chốt. Thật vậy, những nguyên tắc mới mà doanh nghiệp phải tuân thủ hay những hoạt động chiến lược được áp dụng rất cần thiết cho việc chấp nhận thái độ và phong cách quản lý mới. Việc chú trọng các vấn đề về chi phí, dịch vụ, tuyển chọn khách hàng sẽ thay thế năng lực sáng tạo và tính linh hoạt của giai đoạn trước. Càng kiểm tra kỹ thì càng cần một sự phối hợp ăn ý hơn hay một sự phân tích kết quả cụ thể và rõ ràng. Bước chuyển từ cách tổ chức cũ sang cách tổ chức mới gặp nhiều vấn đề khó khăn. Trong giai đoạn đang phát triển, sáng kiến, độc lập, tìm kiếm những mục đích đầy tham vọng là các đặc tính chủ yếu của tổ chức. Khi đã bước vào giai đoạn chín muồi, các yếu tố trên biến mất để nhường chỗ cho phương pháp quản lý chặt chẽ hơn và cũng kém năng động hơn thông qua việc tạo ra giới hạn cho những người đã quen phong cách quản lý cũ với những động cơ và hoạt động hoàn toàn khác. Trong giai đoạn trưởng thành, xuất hiện những đặc điểm tổ chức mới. Mục tiêu ít tham vọng hơn. Việc tìm kiếm tỉ lệ tăng trưởng hay tỉ suất tăng lợi nhuận cao được thay thế bằng những mục tiêu về hiệu quả và năng suất thích ứng với tình hình mới. Khả năng tăng trưởng sẽ bị hạn chế hơn và việc áp dụng hệ thống khuyến khích, động viên sẽ không chỉ dựa vào mức tăng trưởng như giai đoạn trước. Các quyết định này sẽ được tập trung từ một hoạt động ưu tiên nào đó với việc kiểm tra các nghiệp vụ và chi phí. Ở giai đoạn này, sự phối hợp tốt giữa các chức năng cũng như thực hiện nhiệm vụ một cách nghiêm túc hơn là rất cần thiết. Tất cả các hoạt động



## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

này sẽ làm cho khả năng thích nghi và đổi mới ít quan trọng hơn. Và cuối cùng, phong cách lãnh đạo phải phù hợp với những ràng buộc mới về tăng trưởng và tập trung quyền quyết định.

### ***b. Các chiến lược ngăn cản sự nhập cuộc trong ngành bão hòa***

#### ***- Phát triển sản phẩm***

Để giảm đe dọa nhập cuộc, các công ty mở rộng phổ sản phẩm của mình để thỏa mãn nhiều khe hở thị trường khác nhau. Sự mở rộng như vậy có thể tạo ra một rào cản nhập cuộc, bởi vì, tất cả các khe hở đều được phủ kín. Chiến lược theo đuổi phổ sản phẩm rộng để ngăn cản sự nhập cuộc gọi là sự phát triển sản phẩm. Ví dụ: Một trong những nguyên nhân giúp những người sản xuất ô tô Nhật Bản thâm nhập vào thị trường Mỹ là do những người sản xuất ô tô Mỹ quá chậm chạp trong việc thỏa mãn các khe hở thị trường về các ô tô loại nhỏ.

Việc lấp đầy tất cả các không gian sản phẩm tạo ra rào cản nhập cuộc và gây ra khó khăn cho một công ty mới giành lấy một địa vị chắc chắn trên thị trường và tự gây ra sự khác biệt.

#### ***- Cắt giảm giá***

Trong một số tình huống, các chiến lược giá thể hiện việc cắt giảm giá có thể dùng để ngăn cản sự nhập cuộc của các công ty khác, bảo vệ biên lợi nhuận của các ty trong ngành. Ví dụ, yêu cầu giá cao lúc ban đầu cho một sản phẩm và thu lấy lợi nhuận ngắn hạn, sau đó cắt giảm giá để tạo lập thị phần và đồng thời ngăn cản các đối thủ nhập cuộc tiềm tàng. Như vậy, các công ty trong ngành ra hiệu cho các đối thủ nhập cuộc tiềm năng rằng nếu họ gia nhập ngành, các công ty trong ngành sẽ sử dụng lợi thế của mình để đưa giá xuống thấp đến mức mà các công ty mới không thể bù đắp chi phí của mình.

#### ***- Duy trì năng lực sản xuất thừa***

Kỹ thuật cạnh tranh thứ ba cho phép các công ty ngăn cản nhập cuộc là duy trì năng lực sản xuất thừa, tức là sản xuất sản phẩm nhiều hơn nhu cầu của khách hàng. Các Công ty trong ngành có thể phát triển một cách thận trọng một số năng lực sản xuất thừa, bởi vì nó muốn cảnh báo với những người nhập cuộc tiềm năng rằng nếu họ gia nhập ngành, các công ty trong ngành có thể trả đũa bằng cách tăng sản lượng và thúc ép giảm giá cho đến khi nhập cuộc trở nên bất lợi.

### ***a. Các chiến lược quản trị sự ganh đua trong ngành bão hòa***

Ngoài việc tìm cách ngăn cản sự nhập cuộc, các công ty cũng mong muốn phát triển một chiến lược cạnh tranh để duy trì sự phụ thuộc lẫn nhau và giảm sự ganh đua. Có một số chiến thuật cạnh tranh và nước đi dành cho các công ty quản trị các mối liên hệ ngành. Quan trọng nhất là giá ra tín hiệu giá cả, lãnh đạo giá, cạnh tranh không giá, và kiểm soát sản lượng.

#### ***- Ra tín hiệu giá cả***

Có hai cách để các công ty sử dụng ra tín hiệu giá giúp họ bảo vệ các chiến lược cạnh tranh chung của họ.

Thứ nhất, các công ty có thể sử dụng việc ra tín hiệu giá để thông báo rằng họ sẽ đáp trả một cách mạnh mẽ các dịch chuyển cạnh tranh đối địch có thể đe dọa họ. Ví dụ, các công



ty có thể ra hiệu rằng khi một công ty nào đó bắt đầu giảm giá một cách tích cực, họ sẽ đáp lại bằng cách mà thường được gọi là chiến lược trả đũa. Hậu quả của chiến lược trả đũa là điều mà không ai muốn nhận. Tương tự như ở phần trước các công ty có thể ra tín hiệu với những người nhập cuộc rằng sau khi họ gia nhập ngành họ sẽ đấu tranh bằng việc giảm giá và các đối thủ mới sẽ bị thiệt hại đáng kể.

Thứ hai, và rất quan trọng, việc sử dụng tín hiệu giá cho phép các công ty kết hợp một cách một cách gián tiếp các hành động nhằm tránh các dịch chuyển cạnh tranh dẫn đến đổ bể các chính sách giá trong ngành. Một công ty có thể ra hiệu về ý định hạ thấp giá vì nó muốn hấp dẫn các khách hàng đang rục rịch chuyển sang tay người khác, việc ra hiệu như vậy có thể cải thiện khả năng sinh lợi trong ngành. Ngành hàng không là một ví dụ về sức mạnh của việc ra tín hiệu giá như vậy. Trong những năm 1980, việc ra tín hiệu giá đã tạo ra sự thống nhất giá. Các loại vé không trả lại tiền, có nguồn gốc như là tín hiệu của một công ty và đã được các công ty khác trong ngành copy một cách nhanh chóng. Tóm lại, việc ra hiệu giá cho phép các công ty cung cấp cho công ty khác thông tin để họ hiểu chiến lược sản phẩm thị trường lẫn nhau và tạo ra các dịch chuyển kết hợp.

- *Lãnh đạo giá*

Lãnh đạo giá là cách thứ hai để nâng cao khả năng sinh lợi của các công ty trong một ngành bão hòa. Theo phương thức này, giá của người yếu nhất trong ngành hay công ty có chi phí cao nhất – thường được sử dụng như một cơ sở để định giá của các đối thủ cạnh tranh. Việc lãnh đạo giá chính thức hay thiết lập giá bởi sự liên kết các công ty, là vi phạm luật thống độc quyền, vì thế, quá trình lãnh đạo giá thường diễn ra rất tinh vi. Ví dụ, trong ngành sản xuất ô tô giá ô tô được đặt bởi sự bất chước. Như vậy những người sản xuất xe ô tô Mỹ đặt giá của họ, còn những người sản xuất xe ô tô Nhật Bản thì đặt giá của họ bằng cách tham chiếu đến giá của người Mỹ. Các công ty Nhật Bản rất thích thú khi làm điều đó bởi họ có chi phí thấp hơn các công ty Mỹ, nhờ thế họ đang có lợi nhuận cao hơn các công ty Mỹ mà không phải cạnh tranh giá lẫn nhau.

- *Sự cạnh tranh không bằng giá*

Cách thứ ba cũng rất quan trọng về thị trường/sản phẩm trong các ngành bão hòa đó là sử dụng cạnh tranh không bằng giá để quản trị sự ganh đua trong ngành. Việc sử dụng các chiến thuật và cách thức khác nhau để cố gắng ngăn cản việc cắt giảm chi phí và chiến tranh giá không ngăn cản sự cạnh tranh bằng cách gây khác biệt sản phẩm. Quả thực, trong nhiều ngành, tạo sự khác biệt sản phẩm là chiến thuật cạnh tranh chủ yếu được sử dụng để ngăn cản các đối thủ cạnh tranh tác động đến khách hàng của công ty, và tấn công vào thị phần của nó. Nói cách khác, các công ty nhờ vào sự khác biệt sản phẩm, để cản trở những người nhập cuộc tiềm tàng và quản trị sự ganh đua trong ngành của họ. Sự gây khác biệt sản phẩm cho phép các đối thủ cạnh tranh trong ngành cạnh tranh giành thị phần bằng việc cung cấp các sản phẩm với các đặc tính khác biệt hay vượt trội, cũng như bằng các kỹ thuật marketing khác nhau.

*6.1.3.3. Các chiến lược cạnh tranh trong ngành suy thoái*

Sớm hay muộn gì các ngành cũng bước đến giai đoạn suy thoái, giai đoạn mà quy mô của toàn thị trường bắt đầu giảm. Các ngành bắt đầu suy thoái vì một số lý do, bao gồm sự

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

thay đổi công nghệ, các khuynh hướng xã hội, và những dịch chuyển nhân khẩu học. Ngành đường sắt và sắt thép bắt đầu suy thoái khi các thay đổi công nghệ đưa đến sự thay thế một cách hiện thực các sản phẩm do những ngành này tạo ra. Sự có mặt của động cơ đốt trong đưa ngành đường sắt đến chỗ suy thoái, còn sự phát sinh của vật liệu nhựa và composit lại ngành sắt thép rơi vào suy thoái. Có bốn chiến lược chính mà các công ty có thể áp dụng để đối phó với sự suy thoái đó là : (1) chiến lược dẫn đạo mà công ty tìm cách để đóng vai trò lãnh đạo trong ngành; (2) chiến lược khe hở là chiến lược tập trung vào những nhóm nhu cầu biệt lập đang suy giảm chậm hơn tổng thể ngành; (3) chiến lược thu hoạch nhằm tối ưu hóa ngân quỹ; (4) chiến lược cắt bỏ, bằng việc công ty bán đi các hoạt động kinh doanh của nó cho công ty khác.

### ***a. Chiến lược dẫn đạo.***

Một chiến lược dẫn đạo hướng đến sự tăng trưởng trong ngành suy thoái bằng việc chiếm lấy thị phần của các công ty rời ngành. Chiến lược dẫn đạo có ý nghĩa nhất khi (1) công ty có các sức mạnh gây khác biệt cho phép nó chiếm thị phần trong một ngành suy thoái và (2) khi tốc độ suy thoái và sự gay gắt của cạnh tranh trong ngành suy thoái là vừa phải. Philip Morris đã theo đuổi một chiến lược như vậy trong ngành thuốc lá. Bằng hoạt động marketing tích cực, Philip Morris đã làm tăng thị phần của nó trong một ngành suy thoái và đang tiếp tục thu lợi nhuận khổng lồ.

Các bước chiến thuật mà công ty có thể sử dụng để đạt được một vị thế dẫn đạo bao gồm việc định giá và marketing tấn công để tạo lập thị phần; mua lại các đối thủ cạnh tranh hiện tại để củng cố ngành; và việc tăng cường tham gia vào các đối thủ cạnh tranh khác, ví dụ, đầu tư mới vào năng lực sản xuất. Các chiến thuật cạnh tranh như vậy ra hiệu cho các đối thủ rằng công ty sẵn lòng và có thể ở lại để cạnh tranh trong ngành suy thoái. Các dấu hiệu này có thể thuyết phục các công ty khác rời ngành, làm tăng cường hơn nữa vị thế của người lãnh đạo ngành.

### ***b. Chiến lược khe hở.***

Một chiến lược khe hở tập trung vào các biệt khu của nhu cầu trong ngành mà nhu cầu ổn định hay ít suy giảm hơn so với toàn ngành. Chiến lược này có ý nghĩa khi công ty có một vài sức mạnh độc đáo liên quan đến những khu biệt này, nơi mà nhu cầu duy trì tương đối mạnh.

### ***c. Chiến lược thu hoạch.***

Chiến lược thu hoạch là lựa chọn tốt nhất trong trường hợp công ty muốn thoát khỏi ngành suy thoái và có lẽ trong khi đang cực đại hóa ngân quỹ. Chiến lược này có ý nghĩa nhất khi công ty dự kiến một sự suy thoái nhanh và cạnh tranh trong tương lai sẽ gay gắt hoặc nó thiếu các sức mạnh liên quan đến các biệt khu nhu cầu trong ngành. Một chiến lược thu hoạch yêu cầu công ty cắt tất cả các đầu tư mới vào thiết bị, quảng cáo, R&D và những gì tương tự. Mặc dù, chiến lược này rất hấp dẫn về mặt lý luận, đôi khi hơi khó áp dụng trong thực tế. Nhuệ khí của nhân viên trong hoạt động kinh doanh đang đi xuống có thể tồi tệ. Hơn nữa, nếu khách hàng biết được những gì mà công ty đang làm, họ có thể bỏ đi nhanh hơn. Do vậy thị phần của công ty có thể giảm nhanh hơn nhiều so với kỳ vọng của công ty.

*d. Chiến lược cắt bỏ.*

Một chiến lược cắt bỏ dựa vào ý tưởng rằng công ty có thể cực đại việc thu hồi vốn đầu tư ròng của nó vào kinh doanh bằng cách bán nó sớm, trước khi ngành rơi vào giai đoạn suy thoái nhanh. Chiến lược này thích hợp khi công ty có ít sức mạnh liên quan tới bất kỳ một khu biệt nhu cầu duy trì trong ngành, và khi sự cạnh tranh trong ngành suy thoái trở nên gay gắt. Lựa chọn tốt nhất là bán cho một công ty đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo trong ngành. Hạn chế của chiến lược cắt bớt đó là tùy thuộc vào thành công của nó trong khả năng công ty xác định chính xác sự suy thoái của ngành trước khi nó trở nên nghiêm trọng và bán đi trong khi các tài sản của công ty còn đáng giá với các công ty khác.

**6.1.4. 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, doanh nghiệp 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 "hưởng 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

## **Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng**

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.

### **6.2 - CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG**

#### **6.2.1. Quan điểm và vai trò của chiến lược 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...

#### **6.2.2. Các chiến lược chức năng**

##### **6.2.2.1. Chiến lược sản xuất/tác nghiệp**

*a. 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:



## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

+ 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,...

*b. 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...

+ Cải tiến thiết kế sản phẩm, sử dụng nguyên liệu thay thế để tiết kiệm chi phí, nâng cao giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Đối với những đơn vị kinh doanh theo đuổi chiến lược tạo sự khác biệt, bộ phận 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,



## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

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.

### ***6.2.2.2. 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

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

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 ra 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.

### ***6.2.2.3- 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.

## **Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng**

- 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 hủy bỏ sản phẩm.

Trong thực tế, hoạt động nghiên cứu và phát triển tiến hành khác nhau giữa các doanh nghiệp 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.

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

- 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 doanh nghiệp 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.

Tuỳ 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.

### ***6.2.2.4. 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

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

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 thỏa 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.
- + Đề 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.



+ Thỏa 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...

### **6.2.2.5. 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, cần chú ý 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 doanh nghiệp 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 quả để giảm chi phí trả lãi 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...

#### **6.2.2.6. Chiến lược marketing**

Ngày nay, trước những áp lực về bảo vệ môi trường sống và sức khoẻ lâu dài cho con người, nhiều doanh nghiệp hàng đầu của thế giới đã bắt đầu thực hiện marketing theo quan điểm marketing – xã hội. Quan điểm này vừa thích nghi 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.

## ***Chương 6- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng***

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 doanh nghiệp 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 ngắn thông 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.

- Cùng 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 sỉ, 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 (chỉnh 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 doanh nghiệp 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 khoẻ lâu dài của con người...).

## CÂU HỎI ÔNG TẬP

- 1- Thế nào là chiến lược khác biệt hoá sản phẩm? Phân tích ưu nhược điểm của chiến lược khác biệt hoá sản phẩm?

- 2- Thế nào là chiến lược dẫn đầu chi phí thấp? Phân tích ưu nhược điểm của chiến lược dẫn đầu chi phí thấp?
- 3- Thế nào là chiến lược tăng trưởng tập trung? Ưu nhược điểm của chiến lược tăng trưởng tập trung?
- 4- Tại sao hiện nay các doanh nghiệp lại thường lựa chọn chiến lược kết hợp giữa chi phí thấp và khác biệt hoá sản phẩm?
- 5- Trong giai đoạn ngành tăng trưởng các doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh mạnh thường lựa chọn chiến lược đầu tư nào?
- 6- Trong giai đoạn ngành trưởng thành (bão hoà) các doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh mạnh thường lựa chọn chiến lược đầu tư nào?
- 7- Trong giai đoạn ngành trưởng thành (bão hoà) các doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh yếu thường lựa chọn chiến lược nào?
- 8- Tại sao các doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh khác nhau lại có chiến lược cạnh tranh khác nhau?
- 9- Tại sao các doanh nghiệp theo sau lại thường theo đuổi chiến lược mô phỏng?
- 10- Tại sao các doanh nghiệp thách thức lại thích theo đuổi chiến lược tấn công trực diện? Việc theo đuổi chiến lược này có điểm lợi gì và bất lợi gì?
- 11- Trong ngành mới phát sinh các doanh nghiệp thường lựa chọn chiến lược nào?

## CHƯƠNG 7: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

### 7.1. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC

#### 7.1.1. 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 Điểm 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 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 kinh doanh, xây dựng chiến lược, 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 theo một thứ tự logic, để hiểu được, trình bày được, thảo luận được, và đưa 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. Khi phân tích SWOT, điều đầu tiên là xác định chủ đích phân tích một cách thật rõ ràng. Chỉ khi đó mới có thể mong đợi người khác đóng góp được vào quá trình phân tích, và những ai xem kết quả phân tích có thể hiểu được mục đích của phương pháp phân tích, đánh giá và quan hệ giữa các thành tố SWOT. 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 nguy cơ*

Sau khi phân tích tất cả những yếu tố thuộc môi trường nền kinh tế (yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị và luật pháp, yếu tố công nghệ, yếu tố văn hóa xã hội và các yếu tố tự nhiên tác động tới doanh nghiệp), môi trường ngành kinh doanh theo phương pháp phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter. Trên cơ sở những kết quả phân tích đó, chúng ta lập bảng tổng hợp môi trường kinh doanh và nhận diện rõ cơ hội và thách thức đang đặt ra cho doanh nghiệp

Có thể trình bày quá trình đánh giá các nhân tố thông qua các bước cụ thể sau:

- Lựa chọn các nhân tố quan trọng để đưa vào bảng đánh giá.
- Đánh giá cụ thể tầm quan trọng của nhân tố đối với ngành theo điểm số.
- Đánh giá cụ thể tầm quan trọng của nhân tố đối với Doanh nghiệp theo điểm số.

- Đánh giá cụ thể xu hướng tác động của nhân tố.
- Tổng hợp kết quả đánh giá tác động của các nhân tố môi trường kinh doanh.

*Bảng 7.1- Đánh giá tác động của các nhân tố môi trường kinh doanh*

Các nhân tố	Mức độ quan trọng của nhân tố đối với ngành	Mức độ tác động của nhân tố đối với Doanh nghiệp	Xu hướng tác động	Điểm tổng hợp
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Liệt kê các nhân tố cần đánh giá	Thang điểm đánh giá: Cao = 3 Trung bình = 2 Thấp = 1	Thang điểm Nhiều = 3 Trung bình = 2 ít = 1 Không tác động = 0	Chiều hướng tác động Tích cực = (+) Xấu = (-)	Nhân kết quả của cột (2) với cột (3) và đặt dấu ở cột (4) cho từng nhân tố

Việc hình thành bao nhiêu bảng phân tích và đánh giá tác động của các nhân tố môi trường kinh doanh hoàn toàn phụ thuộc vào cách phân bậc môi trường. Dưới đây trình bày một trong các cách phân bậc đó: Tổng hợp kết quả phân tích và dự báo về môi trường bên ngoài và tổng hợp kết quả phân tích và dự báo về môi trường bên trong.

+ Tổng hợp kết quả phân tích và dự báo về môi trường bên ngoài.

Mục đích là để đánh giá cụ thể xu hướng và mức độ tác động của từng nhân tố quan trọng thuộc môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp trong thời kì chiến lược. Mặc dù có nhiều phương pháp khác nhau song ở đây chỉ đề cập đến phương pháp cho điểm từng nhân tố ảnh hưởng và thực hiện tổng hợp kết quả phân tích và dự báo môi trường bên ngoài theo bảng tổng hợp tác động của các nhân tố môi trường kinh doanh bên ngoài.

Muốn vậy, trước hết phải liệt kê toàn bộ cơ hội, đe dọa của môi trường bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp trong thời kì chiến lược. Mọi cơ hội, đe dọa được khẳng định thông qua quá trình phân tích và đánh giá chiến lược. Tiếp theo phải xác định thứ tự của các thời cơ, cơ hội cũng như các đe dọa, rủi ro đối với hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp trong thời kì chiến lược.

+ Tổng hợp kết quả phân tích và đánh giá về môi trường nội bộ của Doanh nghiệp

Là xác định các điểm mạnh, điểm yếu của bản thân Doanh nghiệp trong thời kì chiến lược. Muốn làm rõ được mạnh, yếu của doanh nghiệp phải so sánh các nhân tố quan trọng thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh và dựa vào kết quả so sánh đó để đánh giá xu hướng tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kì chiến lược. Sau đó, dựa vào kết quả đánh giá ở trên để xác định trật tự các điểm mạnh, yếu tác động đến hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp trong thời kì chiến lược.

*Bước 2: Phân tích cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu của Doanh nghiệp*



Với các phần trên Doanh nghiệp có thể tổng hợp được các kết quả phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh và sắp xếp theo xu hướng và mức độ tác động của chúng. Tuy nhiên, như thế chưa đủ vì mỗi cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu có thể xảy ra trong tương lai với độ chắc chắn khác nhau. Chẳng hạn có thể có cơ hội tác động rất mạnh đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp song khả năng trở thành hiện thực của nó rất thấp, nếu doanh nghiệp bỏ qua không đánh giá điều này, đặt quá nhiều kì vọng vào cơ hội trên sẽ dẫn đến không thực hiện được các kì vọng đó. Vì thế ở phần này sẽ đề cập đến việc đánh giá cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu của bản thân Doanh nghiệp một cách cụ thể hơn, gắn các cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu với khả năng xuất hiện chúng trong thời kì chiến lược.

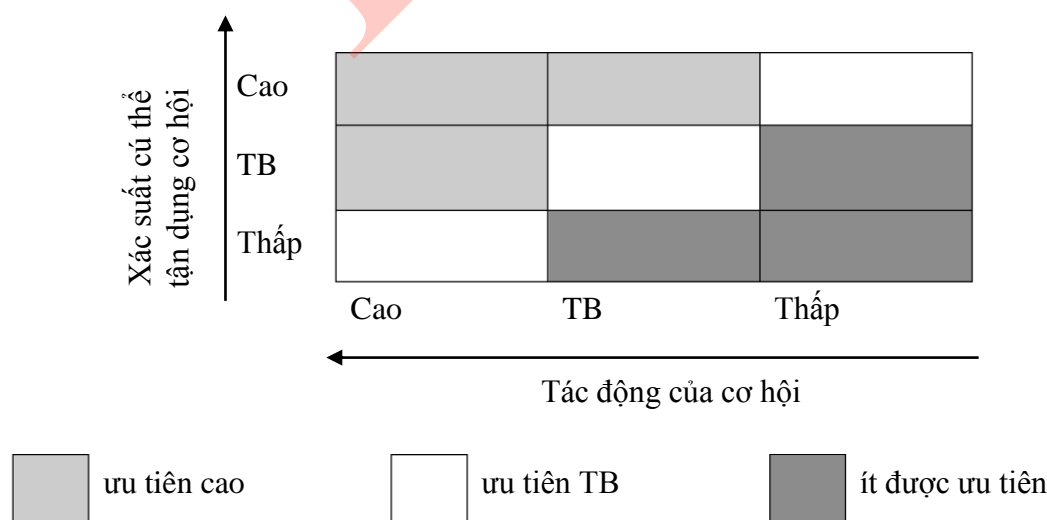
Để đánh giá cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu gắn với khả năng xuất hiện chúng trong thời kì chiến lược của Doanh nghiệp trước hết phải thông qua bảng tổng hợp môi trường kinh doanh. Chúng ta quy ước rằng các nhân tố được coi là tốt thì tạo cơ hội, còn các nhân tố được coi là xấu thì tạo nguy cơ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu đánh giá điểm mạnh, yếu của từng đối thủ cạnh tranh thì số điểm cộng dồn từ phía đối thủ cho biết lĩnh vực nào gây ra nguy cơ từ phía đối thủ.

*- Đánh giá thứ tự ưu tiên các cơ hội và nguy cơ*

Do nguồn lực luôn là phạm trù có hạn nên nhìn chung Doanh nghiệp không thể có đủ nguồn lực để khai thác hết cơ hội cũng như không thể sẵn sàng đối phó mọi nguy cơ tiềm ẩn sẽ xảy ra trong thời kì chiến lược. Vì vậy, việc xác định thứ tự ưu tiên đối với các cơ hội, nguy cơ là hoàn toàn cần thiết.

Để xác định thứ tự ưu tiên đối với các cơ hội, nguy cơ có thể sử dụng ma trận cơ hội và nguy cơ.

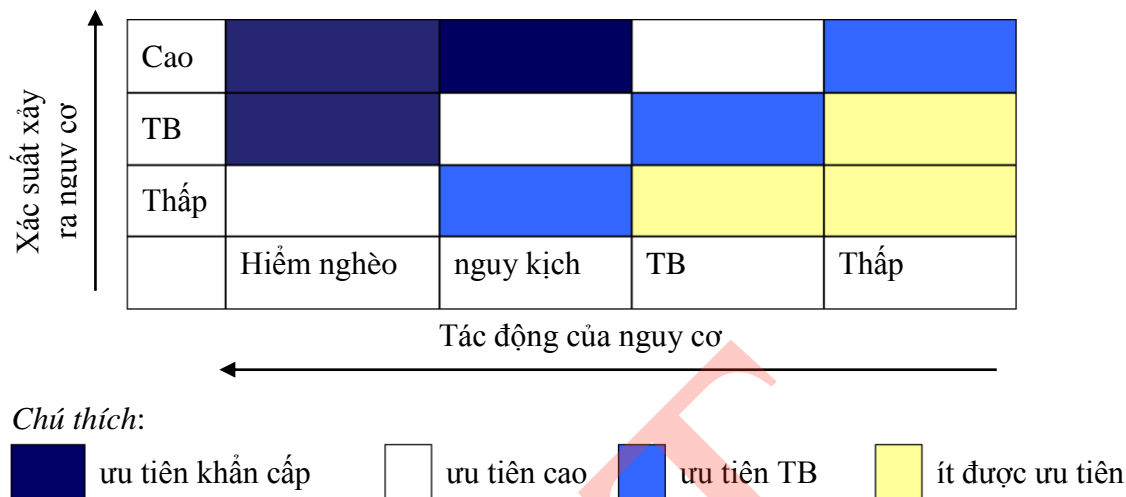
Ma trận thứ tự ưu tiên các cơ hội (ma trận cơ hội) là một ma trận mà một trục mô tả xác suất để Doanh nghiệp có thể tranh thủ một cơ hội cụ thể nào đó và trục kia mô tả mức độ tác động của cơ hội đó đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kì chiến lược xác định. Để đơn giản chỉ chia xác suất xảy ra cũng như mức độ tác động của cơ hội đối với hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp trong thời kì chiến lược ở ba mức là cao, trung bình và thấp.



*Hình 7.1 - Ma trận thứ tự ưu tiên các cơ hội*

## Chương 7- Phân tích và lựa chọn chiến lược

Ma trận thứ tự ưu tiên các nguy cơ (ma trận nguy cơ) là một ma trận mà một trục mô tả xác suất xảy ra nguy cơ đối với hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp trong thời kì chiến lược và một trục mô tả tác động của nguy cơ đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ma trận gồm có 12 ô với 4 mức ưu tiên là khẩn cấp, cao, trung bình và thấp.



Hình 7.2- Ma trận thứ tự ưu tiên các nguy cơ

Để hình thành các ý tưởng chiến lược trên cơ sở cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu cần sử dụng ma trận cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu (Ma trận SWOT). Ma trận SWOT được sử dụng để liệt kê tất cả các cơ hội, các nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu trong nội bộ Doanh nghiệp theo thứ tự và các vị trí thích hợp.

Căn cứ vào mối quan hệ giữa các yếu tố, các nhà phân tích sẽ tiến hành lựa chọn những giải pháp chiến lược phù hợp thông qua những kết hợp: Điểm mạnh/cơ hội (S/O), điểm mạnh/nguy cơ (S/T), điểm yếu/cơ hội (W/O), điểm yếu/nguy cơ (W/T).

Mục đích của việc sử dụng ma trận SWOT để phân tích các yếu tố môi trường là nhằm tạo ra những cách kết hợp giữa các yếu tố bên trong Doanh nghiệp với các yếu tố của môi trường bên ngoài tương ứng và định hướng những giải pháp phản ứng mang tính định hướng có

**Bảng 7.2 - Ma trận SWOT**

<div> <div>Các yếu tố Môi trường bên ngoài DN</div> <div>Các yếu tố nội bộ DN</div> </div>	<b>I. Cơ hội (O)</b> 1. 2. 3. 4.	<b>II. Các nguy cơ (T)</b> 1. 2. 3. 4.
<b>I. Các điểm mạnh (S)</b> 1. 2. 3. 4.	<b>Các Kết hợp S/O</b> Tận dụng các điểm mạnh để khai thác các cơ hội	<b>Các Kết hợp S/T</b> Tận dụng điểm mạnh trong nội bộ để ngăn chặn hoặc hạn chế các nguy cơ bên ngoài.
<b>II. Các điểm yếu (W)</b> 1. 2. 3. 4.	<b>Các Kết hợp W/O</b> Hạn chế các điểm yếu để tận dụng cơ hội	<b>Các Kết hợp W/T</b> Tối thiểu hoá những điểm yếu để tránh những nguy cơ

### **7.1.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận I-E)**

Ma trận I-E được sử dụng như một kỹ thuật phân tích áp dụng song song với ma trận SWOT và có tác dụng đối chiếu với ma trận SWOT. Đây là kỹ thuật phân tích mang tính định lượng hơn và ngày càng được áp dụng phổ biến trong các doanh nghiệp hiện nay. Ma trận I-E dùng để xác định vị thế chiến lược của doanh nghiệp làm cơ sở để lựa chọn chiến lược. Để hình thành ma trận IE, thường dựa trên kết quả phân tích môi trường kinh doanh và phân tích nội bộ doanh nghiệp và lập hai ma trận yếu tố: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (ma trận EFE) và Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE).

#### **- Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài**

Các chiến lược gia thường sử dụng Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (ma trận EFE) 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 trọng số của các yếu tố theo tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1,0 (quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tổng của tất cả trọng số phải 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 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 phản ứng kém.

## Chương 7- Phân tích và lựa chọn chiến lược

4. Nhân mức độ 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.

Bảng 7.3 . Bảng 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	Cho điểm từ 0 đến 1 điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1= DN phản ứng kém 2= DN phản ứng TB 3= DN phản ứng trên TB 4= DN phản ứng tốt	(4)=(2)x(3)
Tổng	1		

Tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một 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 nghiệp 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.

### - Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE)

Các nhà xây dựng chiến lược thường sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong 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

1. Lập danh mục các yếu tố nội bộ có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp.

2. Xác định trọng số của các yếu tố theo tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1,0 (quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tổng của tất cả các trọng số phải bằng 1,0. Trọng số này thể hiện mức độ quan trọng tương quan của yếu tố đó đến thành công trong ngành.

3. Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để cho biết yếu tố này đại diện cho điểm yếu chính, điểm yếu phụ, điểm mạnh chính, điểm mạnh phụ. Ta cho điểm phân loại là 1 nếu đó là điểm yếu chính, 2 nếu đó là điểm yếu phụ, 3 nếu đó là điểm mạnh phụ và 4 nếu đó là điểm mạnh chính.

4. Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

## Chương 7- Phân tích và lựa chọn chiến lược

5 . Cộng dồn số điểm quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của mỗi doanh nghiệp.

Bảng 7.4. Bảng đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

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	Cho điểm từ 0 đến 1 điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1= Điểm yếu chính 2= Điểm yếu phụ 3= Điểm mạnh phụ 4= Điểm mạnh chính	(4)=(2)x(3)
Tổng	1		

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.

Sau đó Tổng hợp ma trận EFE và IFE ta 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.

		IFE – Yếu tố môi trường bên trong		
		Mạnh	Trung Bình	Yếu
EFE	Cao			
Yếu tố bên ngoài	TB			
	Thấp			

Hình 7.3 Ma trận I-E ( ma trận bên trong - bên ngoài)

### **7.1.3. 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, nhưng được xác định cho các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

## **7.2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

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

#### *1- Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp*

Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp đều tác động mạnh đến lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp. Có nhiều quan điểm khác nhau về đánh giá sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp. Có quan điểm đánh giá bằng mô hình đơn biến, lúc đó biểu hiện sức mạnh của ngành thông qua khả năng tăng trưởng của ngành trong thời kì cụ thể, biểu hiện sức mạnh của doanh nghiệp thông qua vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Có nhiều quan điểm đánh giá bằng mô hình đa biến như Mc Kinsey,... Cần chú ý rằng có thể đánh giá sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp trên toàn bộ thị trường sản phẩm hoặc trên từng phân đoạn thị trường. Việc lựa chọn đối tượng thị trường đánh giá có liên quan đến các lựa chọn chiến lược toàn cục (cấp doanh nghiệp) hay bộ phận doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược).

#### *2. Mục tiêu, thái độ của nhà quản trị cao cấp và trình độ chuyên môn*

- Mục tiêu được lựa chọn ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn các chiến lược do đó cần phải phân tích hệ thống mục tiêu, lấy hệ thống mục tiêu làm một trong các cơ sở hình thành chiến lược. Đồng thời quá trình hoạch định chiến lược cũng là quá trình xem xét, kiểm



tra xem chiến lược được xây dựng có phù hợp và phù hợp ở mức nào với hệ thống mục tiêu đã xác định.

- Thái độ của nhà quản trị cao cấp ảnh hưởng trực tiếp đến việc chiến lược được hoạch định theo hướng nào. Điều này tác động trực tiếp đến việc thông qua chiến lược đã soạn thảo. Khi nghiên cứu thường tập trung vào thái độ của nhà quản trị cao cấp đối với sự thay đổi quyết định của bản thân họ cũng như thái độ của họ đối với các rủi ro.

- Trình độ năng lực thực hành và năng lực quản trị điều hành sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng lớn đến lựa chọn chiến lược. Nếu đội ngũ các nhà quản trị có chuyên môn cao sẽ có nhận thức sắc bén, nhanh nhạy với lựa chọn chiến lược, ngược lại, nếu họ có chuyên môn kém thường sẽ không quan tâm, không có đủ năng lực phân tích và lựa chọn chiến lược phù hợp.

### ***3. Khả năng tài chính***

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

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

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

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

Trong thực tế việc nghiên cứu để hoạch định chiến lược ở các tổng công ty lớn và ở từng đơn vị doanh nghiệp thành viên là một vấn đề phải được xem xét kỹ lưỡng.

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

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

Các đối tượng ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược kinh doanh là khách hàng, nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Mỗi đối tượng sẽ có phản ứng khác nhau đối với từng giải pháp chiến lược cụ thể của doanh nghiệp. Những phản ứng theo hướng thuận, tích cực được coi là nhân tố đảm bảo biến chiến lược thành thực tiễn, những phản ứng không thuận, chống đối lại

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

### **6. Xác định đúng thời điểm bắt đầu triển khai**

Xác định đúng thời điểm bắt đầu triển khai chiến lược cũng là một trong những nhân tố quan trọng vì sự thành công của chiến lược phụ thuộc rất lớn vào thời điểm triển khai chiến lược có đúng không.

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

### **7.2.2. Yêu cầu của lựa chọn chiến lược**

Lựa chọn chiến lược là một khâu quan trọng của toàn bộ quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh. Về bản chất, quyết định lựa chọn chiến lược là việc trên cơ sở hệ thống mục tiêu đã xác định các nhà hoạch định tiếp tục sử dụng các công cụ thích hợp để hình thành các chiến lược giải pháp. Chất lượng của hoạt động này ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động khác như đầu tư, đổi mới tổ chức, đào tạo cán bộ, công nhân,...

Để đảm bảo việc lựa chọn chiến lược đúng đắn, phù hợp với thị trường, quá trình lựa chọn chiến lược kinh doanh cho từng thời kỳ cụ thể cần quán triệt một số yêu cầu sau:

*Thứ nhất, bảo đảm tính hiệu quả lâu dài của quá trình kinh doanh*

Hiệu quả lâu dài là cơ sở đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển bền vững nên phải được thể hiện trong hoạch định chiến lược kinh doanh. Yêu cầu bảo đảm tính hiệu quả lâu dài của quá trình kinh doanh đòi hỏi trong quá trình xây dựng và lựa chọn chiến lược phải chú trọng khai thác các cơ hội kinh doanh, các khả năng và nguồn lực đang và sẽ xuất hiện, hạn chế hoặc xoá bỏ các hạn hẹp cũng như khắc phục những điểm yếu đang tồn tại hoặc có thể xuất hiện để xác định các giải pháp chiến lược. Mọi phương án chiến lược đưa ra và phương án chiến lược được lựa chọn phải dựa trên cơ sở tính toán hiệu quả kinh doanh và hiệu quả kinh tế xã hội lâu dài.

*Thứ hai, bảo đảm tính liên tục và kế thừa của chiến lược:*

Quá trình lựa chọn chiến lược đóng vai trò quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Để bảo đảm cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển liên tục đòi hỏi các quá trình chiến lược phải kế tiếp nhau, quá trình sau phải tiếp nối, kế thừa các thành tựu và khắc phục các tồn tại của quá trình trước. Tính liên tục và kế thừa còn được

ước định bởi đặc điểm của các sự kiện và quá trình kinh tế cũng như bởi yêu cầu của các quy luật kinh tế khách quan vận động và chi phối các hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tính liên tục đòi hỏi các chiến lược phải kế tiếp nhau, không xảy ra bất kì sự gián đoạn chiến lược nào. Đây là điều kiện để doanh nghiệp theo đuổi các mục tiêu lâu dài của mình.

- Tính kế thừa đòi hỏi các giải pháp chiến lược của thời kì chiến lược sau phải kế thừa các tinh hoa giải pháp chiến lược của thời kì chiến lược trước. Đây là điều kiện để doanh nghiệp thường xuyên khai thác thế mạnh trong hoạch Định chiến lược; vừa giảm thời gian tìm tòi, hoạch định chiến lược lại vừa đảm bảo điều kiện để chiến lược thành công.

*Thứ ba, chiến lược phải mang tính toàn diện, rõ ràng*

- Tính chất toàn diện của chiến lược thể hiện ở nội dung các vấn đề mà chiến lược đề cập. Chiến lược toàn diện là chiến lược đề cập đến mọi vấn đề cần phải đề cập đến. Cụ thể:

+ Thể hiện ở việc xác định hệ thống mục tiêu mô tả và bao quát toàn bộ các mục ích cũng như các tiêu đích mà doanh nghiệp hướng tới trong thời kì chiến lược cụ thể;

+ Thể hiện ở sự bao quát của các giải pháp chiến lược. Các giải pháp chiến lược phải mang tính hệ thống, khai thác triệt để mọi thế mạnh, khắc phục triệt để mọi điểm yếu nhằm tận dụng mọi cơ hội, hạn chế và xóa bỏ mọi đe dọa có thể xuất hiện trong thời kì chiến lược.

- Tính rõ ràng của chiến lược đòi hỏi cần làm rõ các vấn đề then chốt như

+ Thực trạng của doanh nghiệp (xuất phát điểm của chiến lược: mạnh, yếu gì cái gì sẽ xảy ra trong tương lai gắn với thời kì chiến lược (cơ hội, đe dọa, mạnh và yếu gì);

+ Mục đích cần đạt trong thời kì chiến lược;

+ Cách thức đạt được các mục đích đã vạch (cần sử dụng các nguồn lực, ai biện pháp cụ thể nào và quan hệ giữa các giải pháp ra sao công cụ, phương tiện để kiểm soát xem đã đạt được các mục tiêu ở mức độ nào?

*Thứ tư, phải đảm bảo tính nhất quán và tính khả thi .*

- Tính nhất quán của chiến lược đòi hỏi sự thống nhất xuyên suốt giữa mục tiêu và các giải pháp chiến lược. Muốn vậy phải đảm bảo tính logic trong tư duy chiến lược.

Chiến lược kinh doanh có thể gắn với thời kì dài hoặc ngắn song đều có chung đặc điểm là rất bao quát. Do tính khái quát cao mà hệ thống mục tiêu chiến lược có thể mang tính chất định tính cao. Các chiến lược chức năng vừa đóng vai trò là một bộ phận chiến lược song lại vừa đóng vai trò là giải pháp để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Giữa các mục tiêu chiến lược và các giải pháp chiến lược của một thời kì phải gắn bó hữu cơ: mục tiêu là cơ sở hình thành giải pháp và giải pháp là điều kiện để hoàn thành các mục tiêu đã xác định. Sự gắn bó hữu cơ giữa mục tiêu và giải pháp chiến lược trong điều kiện nhiều mục tiêu chỉ có thể định tính, đòi hỏi những nhà quản trị hoạch định chiến lược phải có tư duy logic.

- Tính khả thi là đòi hỏi cao nhất của chiến lược. Tính khả thi trở thành hiện thực khi đảm bảo được tất cả các yêu cầu toàn diện, rõ ràng và nhất quán. Đồng thời, một chiến lược cũng chỉ đảm bảo tính khả thi nếu dự báo đúng, các tính toán cân đối được thực hiện có căn cứ khoa học, các giải pháp được cân nhắc thận trọng là đảm bảo cơ sở biến chúng thành hiện thực.

### *Thứ năm, đảm bảo thực hiện mục tiêu ưu tiên*

Trong mỗi giai đoạn phát triển của mình, doanh nghiệp phải xác định hệ thống mục tiêu chiến lược phù hợp nhằm đảm bảo thực hiện hệ thống mục tiêu cho suốt quá trình tồn tại và phát triển của nó. Các tính toán xác định hệ thống mục tiêu chiến lược là các tính toán trên cơ sở tận dụng mọi cơ hội, hạn chế hoặc xóa bỏ mọi đe dọa, cạm bẫy, phát huy điểm mạnh và khắc phục mọi điểm yếu.

Các giải pháp chiến lược được xây dựng nhằm đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chiến lược theo phương châm cân bằng theo thể mạnh.

Cân bằng theo thể mạnh luôn đặt doanh nghiệp cũng như từng bộ phận của nó ở mức cố gắng cao nhất có thể, đặc biệt là các bộ phận (lĩnh vực) yếu.

Trong thực tế không phải thời kì chiến lược nào doanh nghiệp cũng tận dụng được mọi cơ hội, hạn chế hoặc xóa bỏ được mọi đe dọa, cạm bẫy cũng như phát huy được mọi điểm mạnh và khắc phục mọi điểm yếu nên lựa chọn mục tiêu ưu tiên trong hệ thống mục tiêu chiến lược cũng là đòi hỏi xuất phát từ yêu cầu khả thi của chiến lược.

Mục tiêu ưu tiên là mục tiêu bao trùm và có tầm quan trọng nhất định trong giai đoạn chiến lược. Tùy thuộc vào đặc điểm tình hình ở mỗi thời kì, mục tiêu ưu tiên có thể là mở rộng thị trường, tăng lợi nhuận, xác lập vị trí cạnh tranh hay tăng cường tiềm lực nội bộ,... Các mục tiêu ưu tiên được sắp xếp theo thứ tự tầm quan trọng của chúng trong thời kì chiến lược.

### **7.2.3- Quy trình lựa chọn chiến lược**

#### *7.2.3.1- Nhận biết chiến lược hiện tại của doanh nghiệp*

Mục đích của bước này là xác định vị trí hiện tại của doanh nghiệp cũng như làm rõ chiến lược doanh nghiệp đang theo đuổi. Nhận biết chiến lược hiện tại chính xác là cơ sở để khẳng định lại chiến lược đã có cũng như lựa chọn chiến lược mới.

Yêu cầu của nhận biết chiến lược hiện tại là làm rõ các vấn đề như vị trí, thể mạnh, điểm yếu và nguyên nhân của những điểm mạnh và điểm yếu gắn với chiến lược hiện tại của doanh nghiệp. Đây là một trong cơ sở để hoạch định các chiến lược giải pháp.

Để nhận thức đúng chiến lược hiện tại của doanh nghiệp cần làm rõ 2 vấn đề: Các kiểu chiến lược doanh nghiệp đang theo đuổi và vị trí của doanh nghiệp trên thị trường

#### *7.2.3.2. Phân tích danh mục vốn đầu tư*

Đây là bước doanh nghiệp sử dụng mô hình thích hợp để đánh giá xem hoạt động đầu tư (đơn vị kinh doanh chiến lược nào ở thị trường bộ phận nào đem lại cho doanh nghiệp những lợi thế hay bất lợi gì).

Điểm chủ yếu của phân tích danh mục vốn đầu tư là sự cân nhắc các đơn vị kinh doanh chiến lược khác nhau trong các tình huống cạnh tranh khác nhau với những khả năng tăng trưởng khác nhau cần phải hình thành các chiến lược khác nhau. Danh mục vốn đầu tư định hướng dòng luân chuyển tiền tệ. Mục tiêu phân tích danh mục vốn đầu tư là tìm cách tăng khả năng sinh lời dài hạn của doanh nghiệp nhờ sự cân bằng giữa các đơn vị kinh doanh chiến lược. Mô hình phân tích danh mục vốn đầu tư gồm:

**a- Ma trận 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**

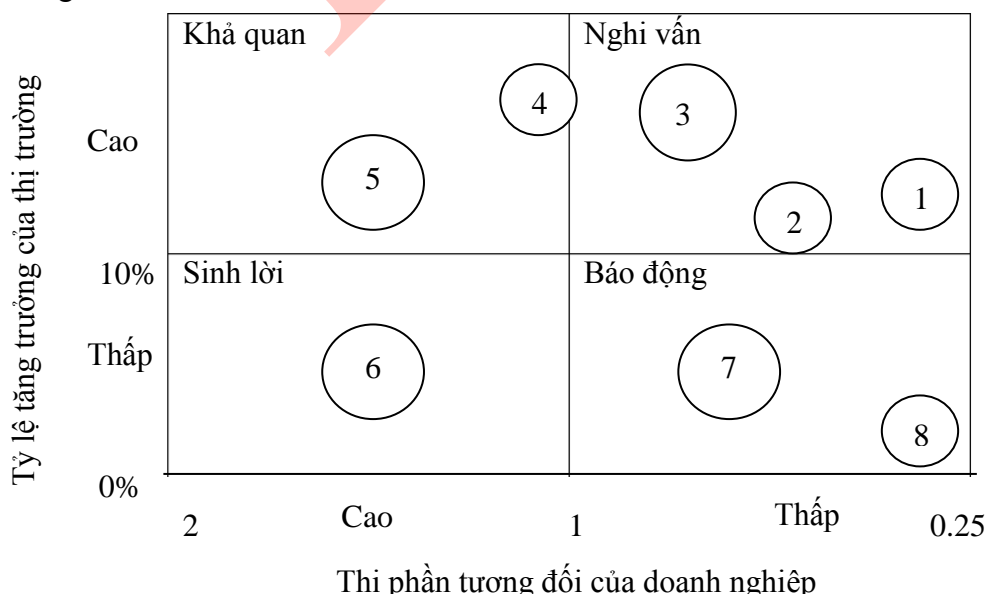
Ở hình thức đơn giản nhất một chiều mô tả thị phần và chiều kia của ma trận mô tả tỷ lệ tăng trưởng của thị trường. Với tiêu thức thị phần, căn cứ vào thực tế từng thị trường ở thời kì kinh doanh chiến lược cụ thể mà xác định ranh giới giữa hai mức là cao và thấp. Chẳng hạn lấy thị phần bằng 15% phân 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 và 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.



**Hình 7.4 - Ma trận BCG**

Vị trí cụ thể của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược trên ma trận BCG có ý nghĩa:

+ Ô "ngghi vấn" (Question Marks). Các đơn vị kinh doanh chiến lược rơi vào vị trí ô "ngghi 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 hoà. 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 "ngghi 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 "ngghi 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.

Mạnh dạn loại bỏ một số đơn vị kinh doanh chiến lược đang có vị trí thuộc ô "ngghi 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.



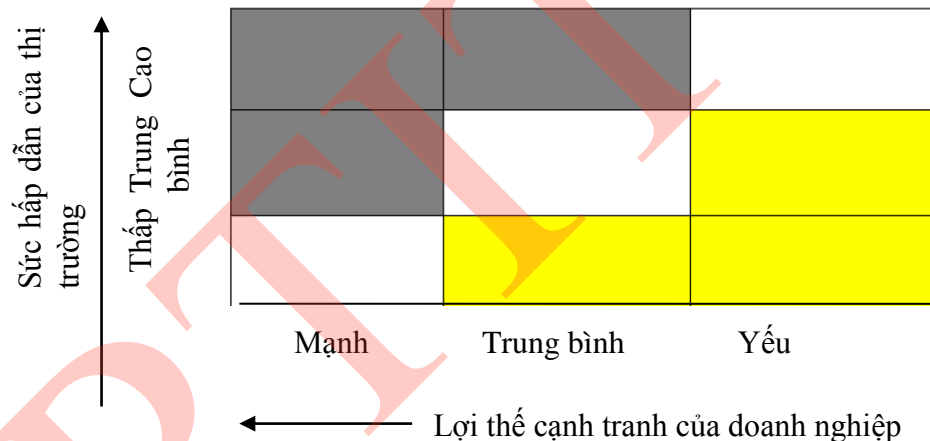
Lựa chọn chiến lược rút lui đối với các đơn vị kinh doanh chiến lược có vị trí ở Ô "báo động" bằng các giải pháp cụ thể như thu hoạch nhanh, cắt giảm hay giải thể. Vấn đề là phải lựa chọn được đúng thời điểm rút lui khỏi thị trường.

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.

Mặc dù ma trận BCG đơn giản song có hạn chế là chỉ sử dụng hai chỉ 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.

*b- 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 7.5. Mô hình lưới hoạch định chiến lược (Ma trận Mc kinsey)**

Nguyên tắc lựa chọn chiến lược:



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.

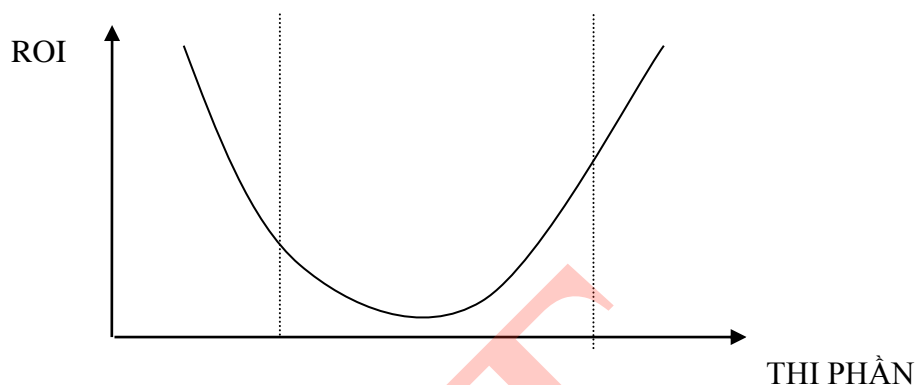
Tuy phương pháp sử dụng lưới hoạch định chiến lược kinh doanh phức tạp hơn nhưng phương pháp này có sức thuyết phục hơn phương pháp BCG.

**7.2.3.3. Lựa chọn chiến lược**

Đây là bước trên cơ sở các mục tiêu chiến lược đã lựa chọn và sử dụng công cụ thích hợp để quyết định chiến lược của thời kỳ xác định.

**a. Các mô hình lựa chọn chiến lược cạnh tranh**

- **Mô hình chiến lược cội nguồn (Michael Porter):** Theo quan điểm của M. Porter giữa thị phần và ROI không nhất thiết tỷ lệ thuận



**Hình 7.1- Mô hình chiến lược cội nguồn**

Doanh nghiệp nằm ở phía bên trái có thị phần nhỏ nhưng có lãi, doanh nghiệp nằm ở phần trên bên phải có thị phần lớn và cũng có lãi, doanh nghiệp nằm ở giữa đường cong không có thị phần tốt, sản phẩm không khác biệt rõ ràng và không có lãi.

M. Porter cho rằng mỗi doanh nghiệp có thể có hai ưu thế cạnh tranh là chi phí kinh doanh thấp và sự khác biệt hoá sản phẩm. Từ đó M. Porter đưa ra ý tưởng hình thành chiến lược chi phối bằng giá thành và chiến lược khác biệt hóa sản phẩm.

**Bảng 7.5- Ma trận chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp**

		Ưu thế cạnh tranh	
		Giá thành thấp hơn	Khác biệt hoá sản phẩm
Nội dung cạnh tranh	Quy mô Lớn	Chiến lược chi phối bằng giá thành	Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm
	Quy mô nhỏ	Chiến lược đặt trọng tâm vào giá thành	Chiến lược đặt trọng tâm vào khác biệt hoá sản phẩm

Chiến lược chi phối bằng giá thành đặt trọng tâm vào sản xuất sản phẩm có tiêu chuẩn cao với chi phí kinh doanh sản xuất thấp nhất. Chiến lược này có thể được thực hiện nhờ sử dụng nhiều giải pháp khác nhau. Doanh nghiệp có thể độc quyền công nghệ nếu có khả năng tự sáng tạo công nghệ mới mà các doanh nghiệp khác không thể làm được. Trong điều kiện chuyển giao công nghệ doanh nghiệp cũng có thể mua bản quyền công nghệ và các bí quyết công nghệ. Giải pháp không kém phần quan trọng là tiết kiệm chi phí kinh doanh nhờ tăng quy mô. Doanh nghiệp còn có thể thực hiện chiến lược dẫn đầu về chi phí kinh doanh thấp bởi nhiều giải pháp ở nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau như:

- Tối ưu hóa phân chia nhiệm vụ sản xuất và điều độ sản xuất

- Tối ưu hóa hoạt động vận chuyển, dự trữ nguyên vật liệu
- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị và nâng cao năng lực quản trị của cả hệ thống quản trị doanh nghiệp,...

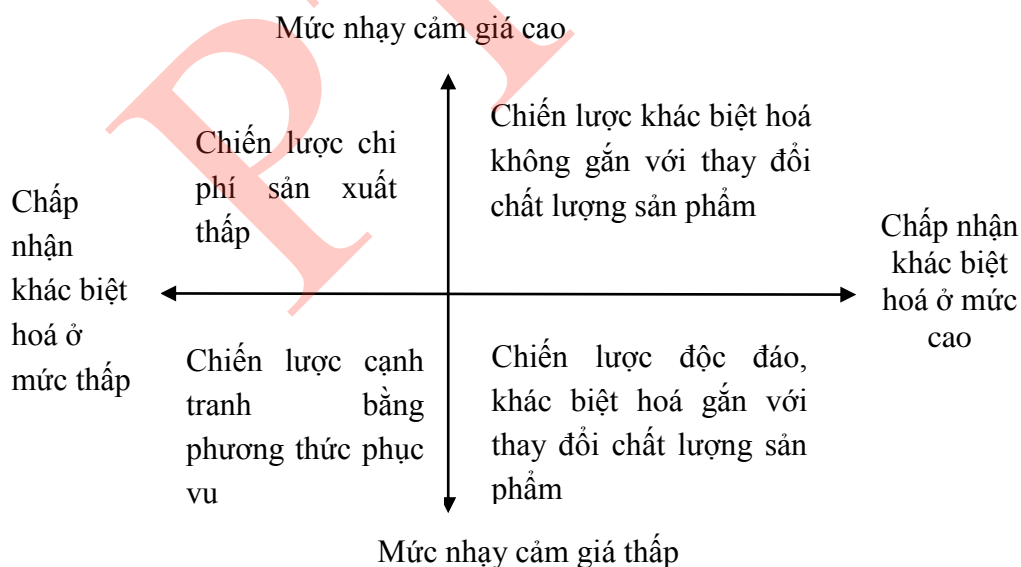
Chiến lược khác biệt hoá đặt trọng tâm vào sản xuất sản phẩm có chất lượng và đặc điểm riêng biệt về kiểu dáng, mã hiệu hàng hóa với giá cả cao hơn giá cả trung bình. Chiến lược này phù hợp với các doanh nghiệp quy mô nhỏ nhưng có tiềm năng về lực lượng nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật công nghệ,... Các doanh nghiệp này thường chuyên môn hóa sâu việc sản xuất và cung cấp một loại sản phẩm (dịch vụ) nào đó.

Việc lựa chọn chiến lược này cũng không có nghĩa là được phép coi nhẹ vấn đề tiết kiệm chi phí kinh doanh và sản xuất sản phẩm mà việc tiết kiệm nhất các loại chi phí kinh doanh phát sinh vẫn phải được đặt ra một cách gắt gao. Điều quan trọng đối với các doanh nghiệp này là chênh lệch giá cả phải lớn hơn so với chi phí kinh doanh phát sinh nhằm tạo ra sự khác biệt hoá sản phẩm.

Cuối cùng, cần chú ý rằng cả hai chiến lược trọng tâm đều phải được hình thành trên cơ sở sự khác biệt của phân đoạn thị trường đã chọn. Đồng thời khi hoạch định chiến lược khác biệt hóa sản phẩm cần chú ý ưu thế về sự khác biệt sẽ mất đi khi các đối thủ bắt chước được hoặc làm cho tính khác biệt kém phần quan trọng đối với người mua.

- Ma trận hình thành chiến lược trên cơ sở sự nhạy cảm về giá và sự khác biệt hóa sản phẩm

Ma trận hình thành chiến lược trên cơ sở sự nhạy cảm về giá và sự khác biệt hóa sản phẩm dựa trên phân tích hai đặc trưng này để lựa chọn giữa chiến lược giảm chi phí kinh doanh hay tăng thêm giá trị của sản phẩm sẽ cung cấp cho khách hàng.



**Hình 7.6 - Ma trận hình thành chiến lược trên cơ sở sự nhạy cảm về giá và khác biệt sản phẩm**

Ma trận này có một chiều phản ánh tính nhạy cảm về giá cả của sản phẩm và chiều kia phản ánh khả năng khách hàng chấp nhận sự khác biệt hóa sản phẩm.

Chiều phản ánh mức nhạy cảm về giá cả của khách hàng chia làm hai mức là cao và thấp thông thường những khách hàng có tính nhạy cảm cao về giá có thể do nguyên nhân thu nhập của họ thấp hoặc do giá tiền của sản phẩm quá cao chiếm tỉ trọng lớn trong ngân sách của họ. Khách hàng có tính nhạy cảm thấp về giá cả nếu họ có thu nhập cao hoặc hàng hóa đó có giá cả chiếm tỉ trọng quá nhỏ trong ngân sách của họ hoặc trong trường hợp khác, sản phẩm mang tính đồng nhất tương đối cao.

Hình trên cho biết ứng với mỗi góc vuông sẽ quy định việc doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) lựa chọn chiến lược cụ thể phù hợp:

- Thứ nhất, với sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng có tính nhạy cảm giá cao và có sự chấp nhận khác biệt hóa sản phẩm thấp, doanh nghiệp nên lựa chọn chiến lược chi phí sản xuất thấp.

- Thứ hai, với sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng có tính nhạy cảm giá thấp nhưng chấp nhận khác biệt hóa sản phẩm ở mức cao, doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) nên lựa chọn chiến lược sản phẩm độc đáo (đặc thù) hoặc khác biệt hóa. Các doanh nghiệp chuyên môn hóa cao lựa chọn chiến lược sản phẩm độc đáo: tập trung cải tiến hoàn thiện và tạo ra tính đặc thù riêng có của sản phẩm với giá trị cao để phục vụ nhóm khách hàng có thu nhập cao. Các doanh nghiệp đa sản xuất với nhiều đơn vị kinh doanh chiến lược thường lựa chọn chiến lược khác biệt hóa sản phẩm gắn với khác biệt hóa đặc tính chất lượng sản phẩm: cố gắng tạo ra nhiều loại hình sản phẩm, dịch vụ với đặc tính chất lượng khác nhau, chi phí sản xuất khác nhau để đáp ứng cầu của nhiều nhóm khách hàng có thị hiếu khác nhau, giá cả khác nhau.

- Thứ ba, với sản phẩm mà khách hàng vừa có nhạy cảm giá cao lại vừa chấp nhận sự khác biệt cao, doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) nên lựa chọn chiến lược khác biệt hóa không gắn với thay đổi chất lượng. Cố gắng tạo ra nhiều mẫu mã, loại hình sản phẩm, dịch vụ khác nhau với đặc tính chất lượng như nhau, chi phí sản xuất hầu như không khác nhau để đáp ứng cầu của nhiều nhóm khách hàng có thị hiếu khác nhau nhưng giá cả không khác nhau. Trong nhiều trường hợp chiến lược khác biệt hóa sản phẩm chỉ gắn với thay đổi hình dáng bên ngoài mà không làm thay đổi chất lượng, cấu tạo bên trong của sản phẩm.

- Thứ tư, với sản phẩm mà khách hàng vừa nhạy cảm thấp với giá cả lại vừa chấp nhận sự khác biệt hóa thấp, doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) nên lựa chọn chiến lược cạnh tranh bằng phương thức phục vụ. Doanh nghiệp phải đảm bảo chất lượng sản phẩm, tránh cạnh tranh về giá và hình thành các phương thức phục vụ độc đáo so với đối thủ cạnh tranh.

Hạn chế cơ bản của mô hình là chỉ chia thành hai mức cao và thấp cho cả sự nhạy cảm về giá và khả năng khác biệt hóa sản phẩm nên sẽ khó lựa chọn chiến lược cho các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm mang đặc trưng giữa hai thái cực đó.

### *b. Mô hình lựa chọn các chiến lược tổng quát*

#### *- Ma trận danh mục vốn đầu tư*

Ma trận danh mục vốn đầu tư dựa trên cơ sở sử dụng hai chiều: một chiều mô tả sức cạnh tranh của doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) và chiều kia mô tả tiềm năng tăng trưởng của thị trường



Hình 7.7- Ma trận danh mục vốn đầu tư

Căn cứ vào vị trí của doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) thuộc ô nào của ma trận mà lựa chọn chiến lược thích hợp.

Nếu doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường cao và lại có vị thế cạnh tranh mạnh sẽ lựa chọn chiến lược duy trì nhằm tiếp tục giữ doanh nghiệp ở vị thế cạnh tranh mạnh trên thị trường.

Nếu doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường cao nhưng lại có vị thế cạnh tranh yếu sẽ lựa chọn chiến lược thay đổi nhằm thay đổi cách kinh doanh và tăng cường sức mạnh của doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường thấp nhưng lại có vị thế cạnh tranh cao sẽ phải lựa chọn chiến lược thu hoạch và chuẩn bị cho chiến lược rút khỏi thị trường và thâm nhập thị trường mới.

Nếu doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường thấp và cũng có vị thế cạnh tranh yếu thì sẽ lựa chọn chiến lược cắt giảm và xác định đúng thời điểm rút khỏi thị trường.

#### - Ma trận chiến lược chính

Ma trận chiến lược chính cũng là một công cụ được sử dụng phổ biến để hình thành các chiến lược có khả năng lựa chọn. Ma trận này cũng dựa trên hai tiêu thức đánh giá là vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng của thị trường.

Tất cả các doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) đều có thể nằm ở một trong bốn góc vuông chiến lược của ma trận chiến lược chính. Các chiến lược thích hợp cho doanh nghiệp được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận.



Bảng 7.6- Ma trận chiến lược chính

Thị trường tăng trưởng nhanh			
Vị trí cạnh tranh yếu	<b>Góc phần tư thứ II</b> Phát triển thị trường Thâm nhập thị trường Phát triển sản phẩm Kết hợp theo chiều ngang Loại bớt Thanh lí	<b>Góc phần tư thứ I</b> Phát triển thị trường Thâm nhập thị trường Phát triển sản phẩm Kết hợp về phía sau Kết hợp về phía trước Kết hợp theo chiều ngang 7- Đa dạng hóa tập trung	Vị trí cạnh tranh mạnh
	<b>Góc phần tư thứ III</b> Giảm bớt chi tiêu Đa dạng hóa tập trung Đa dạng hóa theo chiều ngang Đa dạng hóa liên kết Loại bớt Thanh lí	<b>Góc phần tư thứ IV</b> Đa dạng hóa tập trung Đa dạng hóa theo chiều ngang Đa dạng hóa liên kết Liên doanh	
Thị trường tăng trưởng chậm			

Các doanh nghiệp (bộ phận doanh nghiệp) nằm ở góc vuông I có vị trí chiến lược rất tốt. Đối với những doanh nghiệp này, tiếp tục tập trung vào thị trường hiện tại (thâm nhập thị trường và phát triển thị trường) và sản phẩm (phát triển sản phẩm) là những chiến lược thích hợp. Nếu doanh nghiệp có thừa nguồn lực thì chiến lược kết hợp từ phía sau, phía trước hay theo chiều ngang đều có thể là những chiến lược hữu ích. Khi doanh nghiệp quá tập trung vào một sản phẩm riêng lẻ thì sự đa dạng hoá tập trung có thể tận dụng được các cơ hội bên ngoài và làm giảm những rủi ro trong kinh doanh.

Cần đánh giá cẩn thận thực trạng nếu doanh nghiệp thuộc góc vuông II. Mặc dù ngành kinh doanh đang tăng trưởng nhưng doanh nghiệp rất khó cạnh tranh có hiệu quả và vì vậy phải xác định tại sao phương pháp kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp lại không hữu hiệu, doanh nghiệp có thể thay đổi như thế nào để cải thiện tốt nhất các hoạt động cạnh tranh của mình. Vì doanh nghiệp thuộc ngành có sự tăng trưởng nhanh về thị trường nên chiến lược tập trung (tương phản với kết hợp hay đa dạng hoá) thường là sự chọn lựa đầu tiên. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp không có khả năng đặc biệt hay lợi thế cạnh tranh thì sự kết hợp theo chiều ngang thường là chiến lược thay thế có nhiều khả quan. Và cuối cùng chiến lược thu hẹp hay rời bỏ thị trường cũng cần được xét đến. Chiến lược thu hẹp có thể cung cấp vốn để mua lại các doanh nghiệp khác hay mua lại cổ phần.

Doanh nghiệp nằm ở góc vuông III cạnh tranh trong các ngành có mức tăng trưởng chậm và có vị trí cạnh tranh yếu đòi hỏi doanh nghiệp phải có những thay đổi đáng kể và nhanh chóng để tránh những thất bại lớn hơn và khả năng vỡ nợ. Trước hết có thể nghĩ đến chiến lược cắt giảm: giảm vốn và những chi phí tốn kém (hạn chế chi tiêu) Một chiến lược khác có thể là chuyển nguồn lực ở lĩnh vực đang kinh doanh sang lĩnh vực hoạt động khác. Nếu tất cả đều thất bại thì sự lựa chọn cuối cùng là thu hẹp hay từ bỏ thị trường.

Các doanh nghiệp thuộc góc vuông thứ IV có vị trí cạnh tranh mạnh nhưng lại thuộc ngành có mức độ tăng trưởng thấp. Những doanh nghiệp này có đủ sức mạnh để đưa các chương trình đa dạng hoá vào những lĩnh vực tăng trưởng có nhiều hứa hẹn hơn. Mức lưu thông tiền mặt của các doanh nghiệp này cao, nhu cầu tăng trưởng bên trong bị hạn chế và vì vậy các doanh nghiệp này thường có thể theo đuổi thành công các chiến lược đa dạng hoá tập trung, theo chiều ngang hay liên kết, liên doanh.

- *Ma trận vị trí SPACE (ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động)*

Một chiều của ma trận SPACE mô tả hai tiêu thức đánh giá môi trường bên trong doanh nghiệp là tiềm lực tài chính (FS) và lợi thế cạnh tranh (CA); còn chiều kia mô tả hai tiêu thức đánh giá môi trường bên ngoài là sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh của ngành (IS). Bốn yếu tố này là những yếu tố quyết định quan trọng nhất cho vị trí chiến lược chung của doanh nghiệp. Tùy thuộc vào loại hình doanh nghiệp có thể có rất nhiều biến số khác nhau phản ánh các tiêu thức tiềm lực tài chính (FS) và lợi thế cạnh tranh (CA) cũng như sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh của ngành (IS).

Một số biến số thường được sử dụng phản ánh các tiêu thức mô tả các chiều của ma trận SPACE được thể hiện trong bảng 7.12

Có thể mô tả các bước hình thành ma trận SPACE như sau:

Bước 1- Lựa chọn nhóm các biến số phản ánh tiềm lực tài chính (FS), lợi thế cạnh tranh (CA), sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh của ngành (IS).

Bước 2- ấn định giá trị cụ thể cho các chiều của ma trận. Xác định từ + 1 (xấu nhất) tới +6 (tốt nhất) cho mỗi biến số phản ánh tiềm lực tài chính (FS) và sức mạnh của ngành IS); giá trị từ -1 (tốt nhất) đến - 6 (xấu nhất) cho các biến số phản ánh sự ổn định của môi trường (ES) và lợi thế cạnh tranh (CA)

Bước 3, Tính số điểm trung bình phản ánh tiềm lực tài chính (FS), sức mạnh của ngành (IS), sự ổn định của môi trường (ES) và lợi thế cạnh tranh (CA).

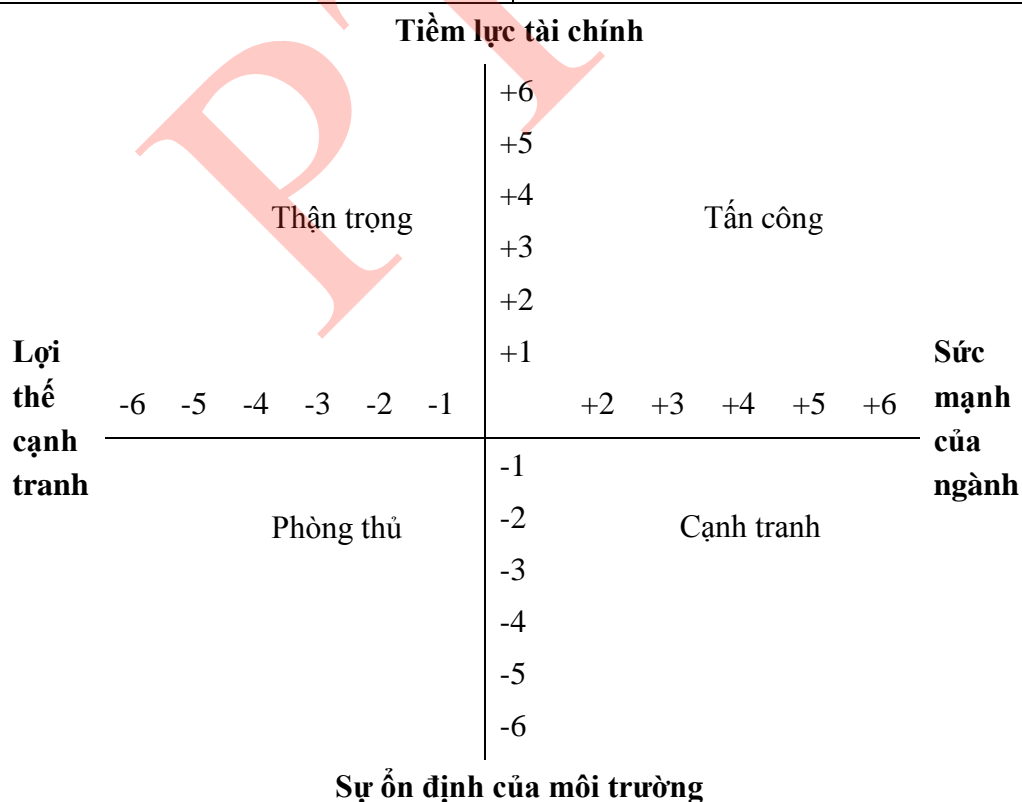
Bước 4, Xác định các điểm trung bình vừa tính trên mỗi trục

Bước 5, Cộng hai số điểm của chiều ngang và đánh dấu điểm kết quả trên trục hoành. Cộng hai số điểm trên chiều đứng và đánh dấu kết quả trên trục tung. Đánh dấu giao điểm của hai điểm mới trên trục XY này.

Bước 6, vẽ vectơ có hướng từ điểm gốc của ma trận SPACE qua giao điểm mới. Vectơ này biểu thị loại chiến lược cho doanh nghiệp: tấn công, cạnh tranh, phòng thủ, hay thận trọng.

Bảng 7.12 – Các yếu tố phản ánh các tiêu thức FS, ES, IS, CA

<p>Sức mạnh tài chính (FS)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doanh lợi đầu tư</li> <li>2. Khả năng thanh toán</li> <li>3. Vốn luân chuyển</li> <li>4. Lưu thông tiền mặt</li> <li>5. Sự dễ dàng rút lui khỏi thị trường</li> <li>6. Rủi ro trong kinh doanh</li> </ol>	<p>Sự ổn định của môi trường (ES)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sự thay đổi công nghệ</li> <li>2. Tỷ lệ lạm phát</li> <li>3. Sự biến đổi của nhu cầu</li> <li>4. Giá của sản phẩm cạnh tranh</li> <li>5. Hàng rào thâm nhập thị trường</li> <li>6. áp lực cạnh tranh</li> <li>7. Sự đàn hồi theo giá của nhu cầu</li> </ol>
<p>Lợi thế cạnh tranh (CA)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thị phần</li> <li>2. Chất lượng sản phẩm</li> <li>3. Chu kỳ sống của sản phẩm</li> <li>4. Sự trung thành của khách hàng</li> <li>5. Cạnh tranh bằng tận dụng năng lực sản xuất</li> <li>6. Bí quyết công nghệ</li> <li>7. Sự kiểm soát đối với nhà cung cấp và người phân phối</li> </ol>	<p>Sức mạnh của ngành (IS)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mức tăng trưởng tiềm tàng</li> <li>2. Môi lợi nhuận tiềm tàng</li> <li>3. Sự ổn định về tài chính</li> <li>4. Bí quyết công nghệ</li> <li>5. Sử dụng nguồn lực</li> <li>6. Quy mô vốn</li> <li>7. Sự dễ dàng thâm nhập thị trường</li> <li>8. Sử dụng năng suất, công suất</li> </ol>



Hình 7.5- Ma trận SPACE

Véc tơ có hướng cho thấy loại chiến lược mà doanh nghiệp cần theo đuổi: tấn công, thận trọng, phòng thủ hay cạnh tranh. Khi véc tơ có hướng nằm ở góc vuông tấn công của ma trận SPACE thì doanh nghiệp đang ở vị trí tốt nhất để sử dụng những điểm mạnh bên trong của nó nhằm tận dụng những cơ hội bên ngoài, vượt qua những điểm yếu bên trong và tránh khỏi các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Do đó các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp về phía sau, kết hợp về phía trước, kết hợp theo chiều ngang, đa dạng hoá liên kết, đa dạng hoá tập trung, đa dạng hoá theo chiều ngang hay kết hợp các chiến lược đều có thể khả thi. Véc tơ có hướng nằm ở góc vuông thận trọng của ma trận SPACE thì doanh nghiệp nên hoạt động với những khả năng hiện thực của mình và không nên quá liều lĩnh. Các chiến lược được lựa chọn là: thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và đa dạng hoá tập trung...

Véc tơ có hướng cũng có thể nằm ở góc vuông phòng thủ của ma trận SPACE. Đối với trường hợp này doanh nghiệp nên tập trung cải thiện những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ bên ngoài. Các chiến lược phòng thủ bao gồm hạn chế chi tiêu, giảm quy mô, từ bỏ và đa dạng hoá tập trung.

Cuối cùng, véc tơ có hướng có thể nằm ở góc vuông cạnh tranh của ma trận SPACE. Các chiến lược cạnh tranh có thể gồm chiến lược kết hợp về phía sau, phía trước, theo chiều ngang, chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và tham gia liên doanh...

#### 4. Đánh giá chiến lược đã được lựa chọn

Ở bước này cần kiểm tra đánh giá lại xem các mục tiêu chiến lược cũng như các chiến lược đã lựa chọn có đúng đắn phù hợp với điều kiện cụ thể của môi trường và thị trường hay không. Việc đánh giá chiến lược đã lựa chọn đảm bảo chiến lược đã hoạch định là có cơ sở khoa học và đảm bảo tính khả thi.

#### NỘI DUNG ÔN TẬP

1. Yêu cầu của việc lựa chọn chiến lược?
2. Phân tích các căn cứ lựa chọn chiến lược?
3. Nêu quy trình lựa chọn chiến lược?
4. Nêu sự khác nhau cơ bản giữa ma trận BCG và ma trận Mc.kinsey?
5. Nội dung của ma trận I-E.
6. Ứng dụng ma trận EFE và IFE vào phân tích một doanh nghiệp cụ thể
7. Ứng dụng ma trận SWOT vào phân tích một doanh nghiệp cụ thể

## CHƯƠNG 8 - TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

### 8.1- THỰC CHẤT, VAI TRÒ CỦA TỔ CHỨC 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.

### 8.2. NỘI DUNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

#### 8.2.1. Thiết lập mục tiêu hàng năm

Soát xét lại các mục tiêu, điều kiện môi trường và chiến lược kinh doanh, từ đó thiết lập các mục tiêu hàng năm và đưa ra các chính sách trong quá trình thực hiện chiến lược là bước quan trọng không thể thiếu được của việc triển khai thực hiện chiến lược

- Soát xét lại các mục tiêu, điều kiện môi trường, chiến lược.

Bước quan trọng đầu tiên trong khi thực thi chiến lược là soát xét lại các kết quả phân tích đã thu được từ trước đó và các quyết định có liên quan đến mục tiêu điều kiện môi trường và chiến lược nhằm đảm bảo chắc chắn rằng, những người chịu trách nhiệm với cùng việc thực hiện nắm bắt chính xác, nội dung chiến lược, nhận thức rõ được sự cần thiết phải đo

đuổi mục tiêu chiến lược này. Việc rà soát lại các mục tiêu chiến lược được coi như một bước đánh giá cuối cùng về tính đúng đắn và sự hợp lý của những mục tiêu và chiến lược đề ra.

Việc rà soát lại chiến lược còn để đánh giá xem xét các yếu tố môi trường trong quá trình soạn thảo chiến lược đến khi triển khai thực hiện có phù hợp không, nếu còn tương đồng thì không cần điều chỉnh nội dung chiến lược, nếu không tương đồng thì phải điều chỉnh mục tiêu.

Soát xét lại mục tiêu, môi trường và chiến lược nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những người chịu trách nhiệm thực hiện nhận thức được các mục tiêu và chiến lược một cách thấu suốt. Tất cả các bản phân tích, mục tiêu và chiến lược cần phải được viết thành văn bản kế hoạch thực hiện chiến lược. Sự thông hiểu thu được qua việc soát xét trên tạo điều kiện thuận lợi cho việc điều chỉnh mục tiêu chiến lược.

- *Thiết lập các mục tiêu hàng năm.*

Mục tiêu hàng năm là những cái mốc mà các doanh nghiệp phải đạt được để đạt tới mục tiêu dài hạn. Cũng như các mục tiêu dài hạn, các mục tiêu hàng năm phải đo lường được, có định lượng, có tính thách thức, thực tế phù hợp và có mức độ ưu tiên. Các mục tiêu này được đề ra ở cấp doanh nghiệp, bộ phận chức năng và các đơn vị trực thuộc.

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

Các mục tiêu hàng năm như những hướng dẫn cho hành động. Nó chỉ đạo và hướng dẫn những nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong doanh nghiệp. Những mục tiêu hàng năm thường được xác định bằng các chỉ tiêu khả năng thu lợi nhuận, chỉ tiêu tăng trưởng và thị phần của từng bộ phận kinh. doanh, theo khu vực địa lý, theo nhóm khách hàng và sản phẩm rất phổ biến trong các doanh nghiệp.

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

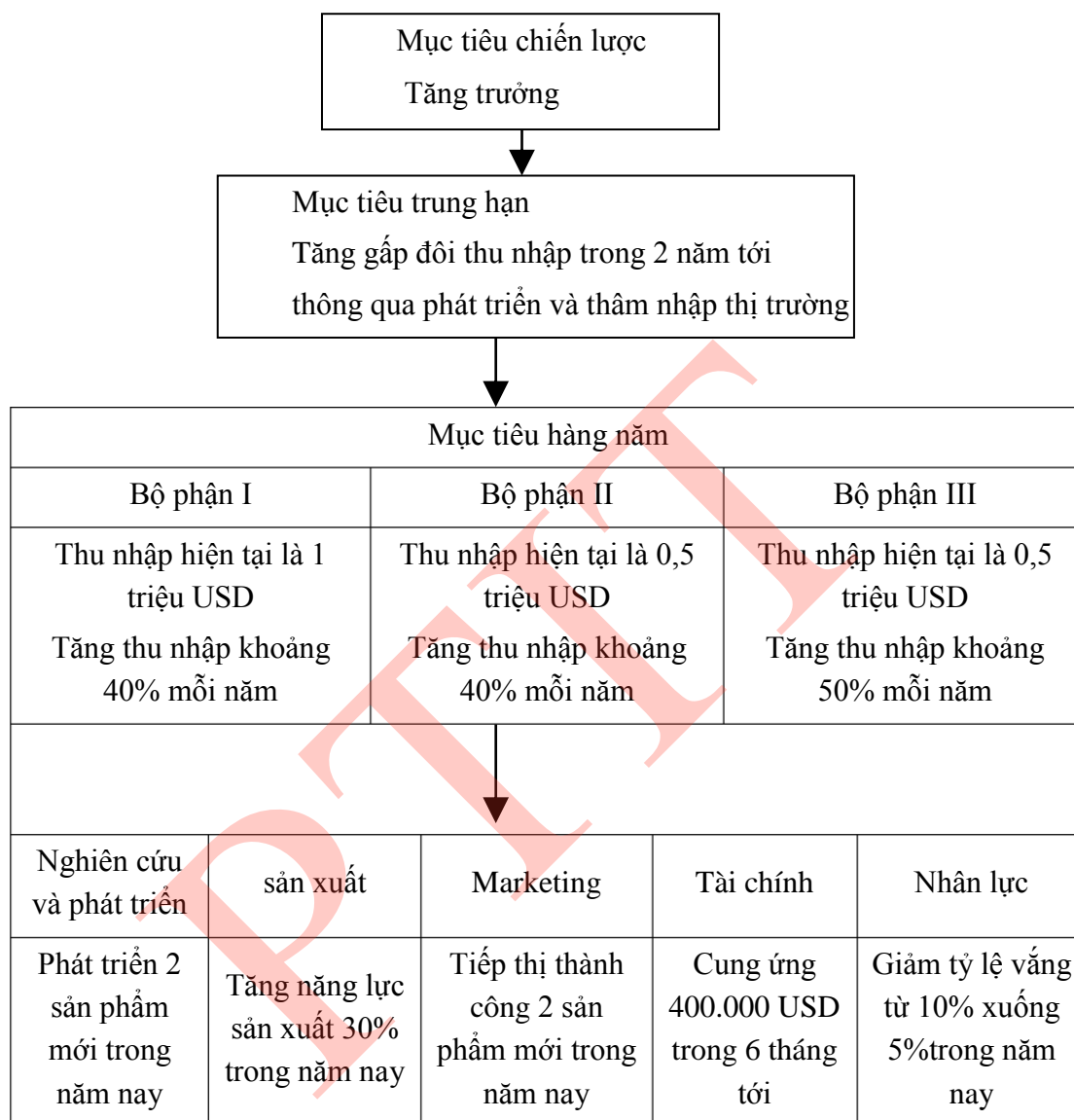
- Là cơ sở để phân phối các nguồn lực trong quá trình thực hiện chiến lược;
- Là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các quản trị viên;
- Là công cụ quan trọng để kiểm soát tiến trình thực hiện chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn đã đặt ra;
- Là căn cứ ưu tiên của tổ chức, của bộ phận, của phòng ban.

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



## Chương 8- Tổ chức thực hiện chiến lược

Các mục tiêu hàng năm nên đo lường được phù hợp, hợp lý có tính thách thức, rõ ràng được phổ biến trong tổ chức. Xác định trong khoảng thời gian phù hợp và kèm theo cơ chế thưởng phạt tương xứng.



Hình 8.1: Hệ thống thứ bậc các mục tiêu

- Thiết lập các chính sách hướng dẫn việc thực hiện chiến lược.

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

Chính sách là những công cụ thực thi chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi quy chế ép buộc và những giới hạn đối với các hành động quản trị có thể thực hiện thường phạt cho hành vi cư xử, chúng làm rõ gì có thể và không thể làm khi theo đuổi các mục tiêu.

Các chính sách cho các nhân viên và quản trị viên biết họ được mong muốn những gì qua đó làm tăng khả năng các chiến lược thực thi thắng lợi. Chúng cũng là cơ sở cho kiểm soát quản trị, cho phép hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức, làm giảm thời gian ra quyết định, làm rõ việc gì được làm bởi ai. Phân bổ nguồn ngân sách gồm ngân quỹ tiền mặt, ngân quỹ về vốn, ngân quỹ từ doanh số bán ra, ngân quỹ hàng hóa tồn kho, dự trữ và các loại chi phí khác.

### 8.2.2. 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.

#### 8.2.2.1. 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.

#### 8.2.2.2. Nội dung phân phối nguồn lực

##### a. 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 và 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.

### ***b. 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.

### ***c. 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 doanh nghiệp và đảm bảo phân bổ vào mục đích sử dụng hữu hiệu nhất. Phân bổ nguồn vốn cần phải đảm bảo những vấn đề sau:

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

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

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

### **8.2.3. Xây dựng, điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo mục tiêu chiến lược**

#### **8.2.3.1. 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.

### 8.2.3.2. *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 tới 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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.

### 8.2.3.3. 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 doanh nghiệp. Những gì phù hợp với một doanh nghiệp có thể không phù hợp cho một doanh nghiệp tương tự, mặc dù các doanh nghiệp 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.

#### a. 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.

Khi cơ cấu quá nhiều cấp quản trị sẽ dẫn đến khoảng cách giữa nơi ra quyết định với đối tượng quản trị bị kéo dài, tốc độ ra quyết định chậm và có thể mang tính quan liêu. Mặt khác, cơ cấu có quá nhiều cấp quản trị luôn hàm chứa việc sử dụng nhiều nhân viên và điều này vừa dẫn đến chi phí ra quyết định cao, lại vừa dẫn đến chất lượng quyết định thấp do bị "nhiều" thông tin. Các mô hình quản trị hiện đại đều hướng tới việc giảm số cấp quản trị, đặc biệt thiết lập quan hệ trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên.

- 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 lý 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.

### *b. 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 lý ...). Trong phạm vi chiến lược phải chú trọng phân tích các nhân tố sau:

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

+ 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 doanh nghiệp, 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.

### 8.2.3.4. 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.

- 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 kì 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 lí 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 Lí 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 nghiệp. Nguyên tắc cơ bản là tổng hợp các chức năng, nhiệm vụ bộ phận phải nhằm vào hoàn thành các chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp.

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

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

Nhiệm vụ cơ bản của bước này là xác định đúng vị trí các đơn vị bộ phận trong hệ thống thang bậc thẩm quyền. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn đã xác định mà xác định mối quan hệ phối hợp giữa các đơn vị bộ phận. Sự phối hợp này phải dựa vào nhiệm vụ và xác định trách nhiệm cho mỗi đơn vị bộ phận. Mô tả mối quan hệ trong toàn hệ thống bằng sơ đồ tổ chức. Cuối cùng là việc xây dựng hệ thống nội quy, quy chế quy định các mối quan hệ bên trong doanh nghiệp. Hệ thống nội quy, quy chế phải chú ý đến các mối quan hệ tác nghiệp trong quá trình chỉ đạo thực hiện chiến lược.

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.

### 8.2.4. Triển khai thác hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh

Triển khai thực hiện chiến lược là nhiệm vụ không phải lúc nào cũng dễ dàng. Những vấn đề vướng mắc trong việc thực hiện chiến lược thường gặp là:

- Việc thực hiện chiến lược mất nhiều thời gian hơn so với dự kiến ban đầu.
- Những vấn đề phát sinh thường không lường trước được
- Công tác điều hành các công việc thực hiện không có hiệu quả.
- Các hoạt động cạnh tranh và các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp gây tác động xấu đến tổ chức thực hiện chiến lược.
- Đội ngũ quản trị viên tham gia việc thực hiện không có đủ năng lực.
- Công nhân viên chưa được đào tạo và huấn luyện một cách đúng mực theo yêu cầu của việc thực hiện chiến lược.

- Các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp gây ra tác động ngược lại.

- Cán bộ quản trị cấp phòng ban chưa đảm bảo lãnh đạo và điều hành một cách đúng mức.

- Các nhiệm vụ và biện pháp thực hiện chủ yếu chưa được xác định một cách chi tiết.

- Hệ thống thông tin sử dụng để theo dõi quá trình thực hiện chưa tương xứng.

Có thể nói rằng quá trình triển khai thực hiện chiến lược suy cho cùng là những nỗ lực phối hợp tối ưu giữa ba yếu tố gồm: yếu tố kỹ thuật, yếu tố tác nghiệp và yếu tố sản xuất: gọi tắt là TOP. Các mục tiêu của TOP đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược phải tìm cách giảm chi phí các đầu vào và tăng giá trị các đầu ra trong quá trình hoạt động kinh doanh của công ty.

Trong quá trình thực hiện, doanh nghiệp cần phải điều chỉnh việc tiến hành thực thi chiến lược cho phù hợp với thực tế môi trường tác động và doanh nghiệp.

Lawrence Herbeniak và William Joyce cho rằng có 4 phương pháp khác nhau để can thiệp vào quá trình thực hiện chiến lược. Mỗi phương pháp tùy thuộc vào phạm vi của vấn đề mà tổ chức phải đối phó, thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề này. Tất nhiên, phạm vi của vấn đề càng rộng lớn và càng bức bách thì nhiệm vụ của nhà quản trị càng khó khăn hơn.

\* *Phương pháp can thiệp theo diễn biến của hoạt động*: được áp dụng khi các vấn đề của doanh nghiệp thực hiện có phạm vi nhỏ hẹp và không bức bách lắm. Tác động can thiệp theo diễn biến gồm những quyết định thông thường chủ yếu liên quan đến các vấn đề nhân sự nhằm giải quyết nhanh vấn đề hoặc cải thiện thành tích hoạt động. Phương pháp này không có tác dụng chuyển đổi đáng kể trong chiến lược doanh nghiệp hoặc trong thủ tục điều hành cơ bản. Do đó, nó không bao hàm ý nghĩa thay đổi mang tính chiến lược.

\* *Phương pháp can thiệp bằng các biện pháp quản lý*: có thể chỉ cần tập trung xem xét và giải quyết một điểm rắc rối hay trục trặc nào đó đang xảy ra thay vì phải cùng lúc đề ý đến nhiều việc khác nhau trong doanh nghiệp.

\* *Phương pháp can thiệp theo trình tự trước sau*: can thiệp nhiều lĩnh vực khác nhau của doanh nghiệp theo kế hoạch vạch sẵn. Quản trị viên nhận thức và duy trì các mối quan hệ hữu cơ giữa những lĩnh vực hoạt động ngay cả khi phân chia vấn đề và tuần tự giải quyết nó từng phần theo một tiến trình hợp lý. Sau thời gian nhiều năm, tháng, họ có thể thực hiện một loạt các thay đổi cần thiết theo đúng phương pháp đã chọn.

\* *Phương pháp can thiệp phức hợp*

Phương pháp này thích hợp khi thời gian bị hạn chế, việc dàn xếp và phối hợp một loạt những quyết định có tương quan với nhau thường phải cần một lực lượng công tác với cơ chế thích hợp để gắn bó các thành phần hoặc bộ phận môi trường bên ngoài. Phương pháp can thiệp phức hợp tỏ ra hữu dụng hơn nữa nếu môi trường thay đổi càng phức tạp.

Sự phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình thực hiện các mục tiêu và sự tranh thủ các nguồn lực có hạn khi triển khai thực hiện chiến lược thường nảy sinh nhiều mâu thuẫn hoặc những bất đồng giữa hai hay nhiều bên về một hay nhiều vấn đề, mâu thuẫn nảy sinh ngay cả khi đề ra mục tiêu hàng năm. Mâu thuẫn nảy sinh khi các quản trị viên và nhà hoạch định chiến lược phải lựa chọn cân nhắc như chú trọng đến lợi nhuận ngắn hạn hay sự phát triển dài

hạn; trọng tâm vào lợi nhuận ngắn hạn hay sự phát triển dài hạn; trọng tâm vào lợi nhuận hay thị phần; phát triển thị phần hay tập trung phát triển sản phẩm; tăng trưởng hay chỉ nên giữ ổn định v.v... Mâu thuẫn là không tránh khỏi trong doanh nghiệp, đặc biệt là trong quá trình thực hiện chiến lược. Mâu thuẫn không phải lúc nào cũng là xấu, không có mâu thuẫn đôi khi là sự biểu hiện thờ ơ và các quản trị viên không biết hết được những vấn đề nảy sinh trong nội bộ doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp nên chủ động nhận biết và đưa ra những giải pháp cho những mâu thuẫn trong quá trình thực hiện chiến lược và những hoạt động sửa đổi và điều chỉnh.

Các chiến lược kinh doanh nhất là chiến lược mới thường đòi hỏi phải có sự sửa đổi trong quá trình thực hiện. Ban lãnh đạo cấp cao cần phải soạn thảo cẩn kẽ và đề ra các sửa đổi bằng cách: Dự báo sự mâu thuẫn và phản ứng có thể xảy ra trong doanh nghiệp. Bởi vì nhiều nhân viên sẽ nghĩ rằng đây là sự thay đổi nhiều thái độ khác nhau như phản ứng ra mặt hoặc phản ứng không ra mặt. Vì vậy ban lãnh đạo có thể trừ tính được mức độ phản đối với một thay đổi nào đó, nhờ sử dụng phương pháp dự báo và thu thập dữ liệu khác nhau, nhất là phương pháp lắng nghe. Sau đó tìm mọi cách để giảm bớt sự phản đối trước khi đưa ra thay đổi như thay đổi y phục, kêu gọi nhân viên tham gia nhiều hơn vào việc đưa ra thực hiện thay đổi cụ thể; tạo ra không khí thuận lợi thực thi chiến lược kinh doanh; kêu gọi sự giúp đỡ của công nhân viên, làm cho họ phần khởi nghĩ rằng mình có tham gia thực hiện quyết định thay đổi; cần đổi mới phong cách lãnh đạo để thu hút được sự tham gia của nhiều người. Sự tự nguyện tham gia của công nhân viên thường có giá trị là ép họ phải ngoan ngoãn chấp hành một cách miễn cưỡng.

Nếu sự thay đổi đột ngột và thái độ phản đối gay gắt đến mức làm tổn hại nhiều đến khả năng thành công, hay thậm chí khả năng tồn tại của doanh nghiệp thì ban lãnh đạo cần xem xét vấn đề sửa đổi chiến lược. Nhưng doanh nghiệp cũng phải nhận thấy rằng quá trình quản trị chiến lược có thể xem như là quản trị những sự thay đổi.

### 8.2.5. Đánh giá việc thực hiện chiến lược

Quản trị chiến lược là một quá trình năng động, nó phải tạo điều kiện để thực hiện thành công các chiến lược. Ngay từ khi xây dựng chiến lược, doanh nghiệp cũng phải nhận thức được rằng cần có những sửa đổi điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Cần tránh những sửa đổi lớn mang tính ồ ạt nhưng cũng cần phải xem xét sự cần thiết phải điều chỉnh trong tình thế bất buộc, đánh giá việc thực hiện chiến lược là cơ hội tốt để đánh giá lại chiến lược của doanh nghiệp. Nhiều khi chiến lược được xây dựng tỏ ra hoàn toàn logic và hợp lý nhưng lại không thể thực hiện được một cách có hiệu quả chỉ vì một số an nào đó như không đủ nguồn lực hoặc nguồn lực không thích hợp, hệ thống thông tin quá yếu... Trong quá trình tổ chức thực hiện, thu nhập truy tìm và dự trừ thông tin có thể được sử dụng để hình thành lợi thế cạnh tranh theo những cách như giám sát các nhà cung cấp, thông tin cho các nhà quản trị và các nhân viên, kết hợp các hoạt động giữa các phòng ban, và quản trị ngân quỹ. Cũng như hàng tồn kho và nguồn lực, thông tin, đang trở thành một tài sản quý giá có thể được kiểm soát và quản trị. Những công ty thực hiện các chiến lược bằng cách sử dụng các thông tin tốt nhất sẽ hưởng được lợi thế cạnh tranh. Một hệ thống thông tin tốt có thể cho phép công ty giảm được chi phí. Sự thông tin liên lạc trực tiếp giữa các nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà tiếp thị và khách hàng có thể liên kết các yếu tố của một chuỗi giá trị lại với nhau cho dù chúng nằm



trong một doanh nghiệp. Việc cải tiến hệ thống thông tin cũng thường dẫn đến sự cải tiến về chất lượng và dịch vụ

### **8.3. HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH VÀ CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ**

#### **8.3.1. Hệ thống chính sách kinh doanh**

##### *8.3.1.1. 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 ( bảng 7.5)

*Bảng 7.5 Phân biệt chiến lược và chính sách kinh doanh.*

Chiến lược	Chính sách kinh doanh
1. Chương trình hành động tổng quát	1. Phương thức, đường lối hướng dẫn quá trình ra



hướng tới việc đạt được những mục tiêu xác định.	quyết định thực hiện Chương trình hành động đó.
2. Đề ra phương hướng hành động dài hạn.	2. Quan tâm đến hành động trong thời gian ngắn.
3. có trước và tạo cơ sở cho chính sách.	3. Là phương tiện để thực hiện các mục tiêu chiến lược.
4. Định hướng chung	4. Xác định hành động và phương hướng cụ thể cho những hoạt động cụ thể.
	5. Hướng nhà quản trị thực hiện cam kết của họ trong tiến trình ra quyết định.

*\* 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 đảm 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 thoát 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.

- Các chính sách phải bao quát được tất cả những lĩnh vực cơ bản nhất trong tổ chức.

### 8.3.1.2. Các chính sách kinh doanh cụ thể.

#### a. 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 quảng 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?
- Sản phẩm mới hoàn toàn hay chỉ cải tiến, khác biệt hoá?
- 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.

### *b. 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 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, xúc tiến và phân phối.

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.

#### *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.

### a. 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.

### b. 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; chuyển 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?
- Mỗi quan hệ hợp tác giữa nghiên cứu phát triển và các nhà quản trị sản phẩm, marketing, sản xuất như thế nào?...

*e. 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 lý 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.
- + Nhấn 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.

g. *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.

Chính sách tài chính phải đảm bảo tạo đủ lượng vốn cần thiết, chuẩn bị tốt ngân sách tài chính, đánh giá đúng giá trị của doanh nghiệp...

### **8.3.2. Kế hoạch hành động**

Một trong các nội dung chủ yếu của việc xây dựng kế hoạch hành động là đề ra nội dung cụ thể nhưng công việc và các biện pháp hoặc các bước cần tiến hành để thực hiện một nhiệm vụ hoặc mục tiêu chiến lược nào đó. Thí dụ, đơn vị cấp dưới của công ty có thể đề ra các chương trình về đào tạo huấn luyện, quảng cáo hiện đại hóa nhà máy và phát triển sản phẩm mới. Ngân sách đề ra những chi phí cần thiết cho các hoạt động trong chương trình hoạt động. Các thủ tục là hệ thống và trình tự các bước hoặc các phương pháp được đề ra thực hiện một nhiệm vụ hay một công việc cụ thể. Thủ tục là các qui định hướng dẫn cho nhân viên trong các lĩnh vực giải quyết những vấn đề phát sinh trong thực tế chiến lược, kế hoạch hành động, ngân sách và thủ tục nhằm định hướng cho các hoạt động thường ngày của doanh nghiệp phải gắn liền với việc thực hiện chiến lược.

Xây dựng kế hoạch hành động phải xác định rõ những mục tiêu cần đạt được trong từng khoảng thời gian ngắn và các mục tiêu này được cụ thể hóa từ mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp. Kế hoạch này phải được xác định rõ cho từng đơn vị trong doanh nghiệp; tiến hành phân công người chịu trách nhiệm ở từng khâu trong từng công việc; qui định rõ ràng cơ chế điều hành và trách nhiệm cá nhân.

Mục đích của việc xây dựng kế hoạch hành động là nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện có hiệu quả và tập trung vào thực hiện chiến lược của đơn vị cơ sở và của công ty.

Việc xác định kế hoạch hành động có ý nghĩa đặc biệt quan trọng cả về lý luận và thực tiễn vì đây là những chương trình hành động cụ thể, xác định rõ mục tiêu phần đầu của từng bộ phận trong từng giai đoạn nhất định tạo cơ sở vững chắc cho việc thực hiện các mục tiêu hàng năm và quán triệt đầy đủ quan điểm chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và đơn vị trong toàn doanh nghiệp trong quá trình thực hiện chiến lược.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thực chất, vai trò của thực hiện chiến lược
2. Ý nghĩa của việc phân phối nguồn lực đối với việc thực hiện chiến lược?
3. Lý do phải điều chỉnh cơ cấu khi thực hiện chiến lược?
4. Mục đích của việc thiết lập các chính sách kinh doanh?
5. Những vướng mắc thường gặp trong thực hiện chiến lược?

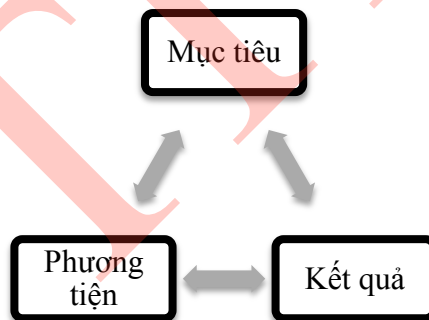
PTE

## CHƯƠNG 9: KIỂM SOÁT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

### 9.1. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

#### 9.1.1. Khái quát về kiểm soát chiến lược

Trong quá trình thiết lập và thực hiện chiến lược, một trong những vấn đề mấu chốt để đảm bảo thực hiện thành công chiến lược đã chọn và hoàn thành các mục tiêu chiến lược là tổ chức kiểm soát chiến lược. Quá trình kiểm soát chiến lược được đảm bảo thông qua việc sử dụng hệ thống kiểm soát và các công cụ kiểm soát. Với nhà quản trị, chiến lược luôn cần phải được thực hiện theo đúng hướng nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Rất nhiều doanh nghiệp đã bỏ ra một khoản chi phí không nhỏ trong việc xây dựng chiến lược phù hợp nhưng chiến lược đó lại không được thực hiện theo đúng hướng. Đây thực sự là vấn đề cốt yếu nhưng không phải tất cả. Có nhiều nguyên nhân dẫn tới tình trạng này. Tuy nhiên, một trong những nguyên nhân cơ bản là doanh nghiệp đã bỏ qua hoặc không coi trọng hệ thống kiểm soát chiến lược. Quá trình kiểm soát này không chỉ cho phép các nhà lãnh đạo có được cái nhìn tức thời về tình hình hiện tại và khả năng thực hiện mục tiêu mà còn cho phép, trong một số trường hợp, xem xét lại các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Chúng ta có thể hình dung một cách rõ nét vai trò của kiểm soát thông qua tam giác kiểm soát sau:



Hình 9.1. Tam giác kiểm soát chiến lược

Dựa vào tam giác này, trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, doanh nghiệp sẽ huy động các phương tiện có thể nhằm thực hiện mục tiêu, sự kết hợp các phương tiện sẽ đem lại kết quả và chính các kết quả này cho phép doanh nghiệp biết được mức độ hoàn thành mục tiêu, trên cơ sở đó sẽ có những điều chỉnh phù hợp trong suốt quá trình thực hiện chiến lược. Và như vậy vấn đề mấu chốt ở đây là phải kiểm soát được các kết quả, qua đó kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược. Kiểm soát kết quả không có nghĩa là chỉ xem xét các kết quả cuối cùng mà nó đòi hỏi phải có một hệ thống đánh giá và điều chỉnh theo nhiều cấp độ dưới nhiều góc độ khác nhau. Hệ thống này sẽ cho phép các nhà quản lý giám sát và đánh giá các hoạt động của các bộ phận, các chức năng cũng như của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp đồng thời cho phép doanh nghiệp tự điều chỉnh để đảm bảo thực hiện chiến lược và nâng cao hệ thống của doanh nghiệp.

Một hệ thống kiểm soát chiến lược hiệu quả phải đảm bảo một vài tiêu chí sau đây:

- Thứ nhất, hệ thống kiểm soát chiến lược phải đạt hiệu quả về kinh tế; quá nhiều thông tin phải kiểm soát cũng có thể dẫn tới sự thất bại của hệ thống kiểm soát.

- Thứ hai, các hoạt động kiểm soát phải có ý nghĩa, nó phải phục vụ cho một mục tiêu cụ thể nào đó. Nó nên cung cấp cho nhà quản trị những thông tin hữu ích về các hoạt động mà họ kiểm soát và có ảnh hưởng.

- Thứ ba, kiểm soát chiến lược phải cung cấp các thông tin đúng thời điểm. Một thông tin được cung cấp chính xác nhưng quá sớm hoặc quá muộn cũng không mang lại hiệu quả.

- Thứ tư, hệ thống kiểm soát chiến lược phải được thiết kế nhằm cung cấp "bức tranh" chân thực nhất về những gì đang diễn ra trong doanh nghiệp.

- Thứ năm, việc đánh giá chiến lược phải khắc họa một cách công bằng bối cảnh của tình huống. Thông tin có được từ hệ thống kiểm soát chiến lược cần hỗ trợ một cách hiệu quả cho các cá nhân có liên quan. Đặc biệt, việc kiểm soát không chỉ dừng ở việc cung cấp thông tin mà còn phải cung cấp cả các định hướng thực hiện.

- Thứ sáu, hệ thống kiểm soát nên đơn giản, không quá phức tạp bởi các hệ thống kiểm soát phức tạp thường làm nhà quản trị gặp khó khăn khi phải theo sát trong quãng thời gian dài thực hiện chiến lược.

Với các doanh nghiệp có quy mô lớn, hệ thống kiểm soát chiến lược chi tiết và cụ thể hơn trong khi các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ hệ thống chiến lược phần nào đơn giản hơn. Không có một hệ thống kiểm soát chiến lược hoàn hảo cho mọi doanh nghiệp. Các đặc điểm của từng doanh nghiệp về quy mô, phong cách lãnh đạo, mục đích, điểm mạnh. . . sẽ quyết định hệ thống kiểm soát chiến lược được sử dụng.

### **9.1.2. Quy trình kiểm soát chiến lược**

#### **9.1.2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn và chỉ tiêu**

Các tiêu chuẩn và chỉ tiêu là cơ sở để các nhà lãnh đạo đánh giá thành quả hoạt động của các doanh nghiệp. Thông thường các tiêu chuẩn và chỉ tiêu này xuất phát từ chiến lược được lựa chọn. Chẳng hạn, đối với một doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược chi phí thấp thì việc giảm chi phí trung bình 5% trong một năm có thể được sử dụng như một chỉ tiêu. Cần lưu ý rằng, các chỉ tiêu được lựa chọn sẽ là mốc của quá trình kiểm soát. Vì vậy các chỉ tiêu này phải đảm bảo sự phù hợp với các mục tiêu chiến lược. Trong trường hợp ngược lại, nếu các chỉ tiêu này không được hội tụ về mục tiêu chiến lược thì mọi cố gắng của doanh nghiệp sẽ không hoàn toàn hướng tới việc thực hiện mục tiêu chiến lược.

#### **9.1.2.2. Xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát**

Xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát cũng là một công việc khó khăn với nhà quản trị. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp giám sát quá trình thực hiện một cách xác đáng hơn nhằm mục đích đánh giá việc thực hiện mục tiêu của các cấp trong doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, đo lường các kết quả là một nhiệm vụ rất khó khăn, nhất là khi doanh nghiệp có nhiều hoạt động khác nhau. Việc đo lường một số chỉ tiêu định lượng có thể là dễ dàng với một số công việc hoặc trong một số bộ phận. Ví dụ như phòng kinh doanh, hoặc bộ phận sản xuất, ở những phòng này doanh số bán hay số lượng sản phẩm được sản xuất là có thể định



lượng. Tuy nhiên, việc xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát cho các bộ phận mà kết quả đầu ra là khó định lượng như phòng nhân sự hay phòng nghiên cứu và phát iêm (R&D). Ví dụ như với bộ phận nhân sự, cho dù có đưa ra thước đo là số lượng ý tưởng được nêu ra hàng năm thì việc đánh giá chất lượng các ý tưởng cũng không phải đơn giản. Hoặc trong một trường hợp khác như đánh giá một cách chính xác hiệu quả hoạt động của bộ phận tiếp thị trong việc thâm nhập những thị trường mới và thỏa mãn những khách hàng mới cũng là nhiệm vụ khó khăn. Tất cả những vấn đề này đòi hỏi phải sử dụng các hệ thống kiểm soát phù hợp với tính đặc thù của từng bộ phận cũng như của từng doanh nghiệp.

#### *9.1.2.3. So sánh các kết quả thực tế với các tiêu chuẩn và mục tiêu đã xây dựng*

Việc so sánh sẽ giúp nhà quản trị trong doanh nghiệp có được cái nhìn thực tế, rõ nét hơn. Việc các hoạt động diễn ra một cách suôn sẻ chưa chắc đã đảm bảo tính hiệu quả của nó bởi các hoạt động có thể đi chệch mục tiêu nếu không được so sánh với chuẩn mực đã đưa ra. Việc so sánh này cũng giúp xác định các sai lệch, từ đó có sự điều chỉnh tùy thuộc điều kiện thực tế.

Trong trường hợp các kết quả thực hiện vượt quá những đòi hỏi của mục tiêu, chúng ta có thể giải thích rằng do mục tiêu đề ra là quá thấp so với năng lực của doanh nghiệp, hoặc là do trong quá trình thực hiện chiến lược doanh nghiệp đã huy động được những năng lực đặc biệt hoặc đã nắm bắt được những cơ hội không được dự tính trước đó. Và như vậy thì doanh nghiệp có thể nâng cao mục tiêu trong thời gian tới.

Trong trường hợp các kết quả hệ thống thấp hơn mục tiêu và tiêu chuẩn đề ra, nguyên nhân có thể là hiệu quả hệ thống thực sự quá thấp so với năng lực của doanh nghiệp, hoặc có thể đến từ các nguyên nhân mang tính bất thường, các yếu tố khách quan mà doanh nghiệp không thể kiểm soát. Như vậy, nhà quản trị cần xem xét nguyên nhân để có sự điều chỉnh phù hợp. Ví dụ như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bị giảm sút trong thời gian qua, lý do có thể không phải ở việc doanh nghiệp đi sai định hướng chiến lược mà nguyên nhân có thể đến từ diễn biến bất thường của nền kinh tế.

Mặc dù vậy, chúng ta cũng không nên loại trừ một nguyên nhân chủ quan có thể là nguồn gốc của sự sai lệch này, đó là việc doanh nghiệp ấn định các mục tiêu quá cao so với năng lực thực tại của doanh nghiệp. Nếu điều này xảy ra, điều chỉnh lại mục tiêu là việc làm không thể bỏ qua.

#### *9.1.2.4. Đánh giá các kết quả và thực hiện các điều chỉnh cần thiết*

Sau khi đã đánh giá được thực trạng, tìm hiểu được nguyên nhân của vấn đề, công việc còn lại của nhà quản trị là điều chỉnh. Việc điều chỉnh này có thể được thực hiện ở quy mô bộ phận đến quy mô toàn doanh nghiệp, có thể đi từ các biện pháp cụ thể cho từng giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh đến việc thay đổi cơ cấu của toàn doanh nghiệp.

Cách thứ nhất là trong trường hợp nguyên nhân là do hiệu quả hoạt động thấp dẫn đến không thực hiện được mục tiêu, các nhà lãnh đạo có thể đổi hệ thống kiểm soát hiện tại, thay đổi hệ thống đo lường và đánh giá kết quả của các bộ phận, các cá nhân nhằm nâng cao hiệu quả của mỗi đối tượng trên. Đây được coi là việc điều chỉnh trực tiếp.

Cách thứ hai là điều chỉnh trên hệ thống mục tiêu. Được thực hiện trong trường hợp nguyên nhân là do tính không xác đáng của mục tiêu với phương tiện, giải pháp thích hợp sẽ là điều chỉnh lại mục tiêu cho phù hợp với năng lực thực sự của doanh nghiệp và các bộ phận.

### **9.1.3. Các cấp kiểm soát chiến lược**

Như chúng ta đã biết, chiến lược có 3 cấp: Cấp doanh nghiệp, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng. Vì vậy, việc kiểm soát chiến lược cũng phải được thực hiện theo các cấp này. Tuy nhiên, việc kiểm soát chiến lược sẽ được phân cấp tới tận các cá nhân trong doanh nghiệp.

Ở cấp kiểm soát thấp nhất, tức là ở cấp các cá nhân, thì các tiêu chuẩn đánh giá thường là rất cụ thể và định lượng, và việc thỏa mãn những các chỉ tiêu ở cấp này sẽ là nền tảng để đảm bảo thực hiện các mục tiêu ở cấp cao hơn. Quá trình kiểm soát và đánh giá kết quả ở cấp độ này được thực hiện chủ yếu thông qua hệ thống các thủ tục và các chỉ tiêu định lượng phù hợp với công việc của từng cá nhân. Chẳng hạn, đối với một nhân viên bán hàng thì chỉ tiêu doanh thu/ngày/người phải thực hiện sẽ là thước đo kết quả và là cơ sở để kiểm soát hiệu quả của nhân viên đó.

Ở cấp chức năng cũng như ở cấp đơn vị kinh doanh, các tiêu chuẩn đánh giá mang tính chất tổng hợp hơn. Kiểm soát ở các cấp này đòi hỏi lựa chọn hệ thống các chỉ tiêu cho phép đo lường các kết quả ở cấp đơn vị kinh doanh cũng như cấp chức năng, đồng thời các chỉ tiêu này phải gắn liền với công việc cũng như các mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, cần đảm bảo các chỉ tiêu được sử dụng ở mỗi cấp độ không mâu thuẫn với cấp độ khác và việc thực hiện các chỉ tiêu ở mỗi cấp độ này không mâu thuẫn với các mục tiêu chiến lược. Chẳng hạn, việc thực hiện chỉ tiêu giảm chi phí của bộ phận sản xuất không được làm ảnh hưởng tới yêu cầu thỏa mãn những khách hàng về chất lượng sản phẩm của bộ phận Marketing.

Ở cấp độ doanh nghiệp thì chủ yếu là liên quan đến các thước đo kết quả tổng thể và trừu tượng như là lợi nhuận, ROJ, v.v . . . Thường thì các thước đo ở cấp độ doanh nghiệp là những thước đo phản ánh sát nhất các mục tiêu chiến lược, và cũng chính ở cấp này mà các hoạt động kiểm soát mang tính tổng hợp nhất và có ý nghĩa quyết định đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Để có thể kết hợp một cách hợp lý các chỉ tiêu, mục tiêu kiểm soát của các cấp trong doanh nghiệp, việc kiểm soát ở mỗi cấp nên cung cấp các cơ sở cho phép các cấp thấp hơn lựa chọn hệ thống kiểm soát của họ.

Một trong những mấu chốt quyết định hiệu quả của toàn bộ hệ thống kiểm soát là việc lựa chọn các tiêu chuẩn để đánh giá ở mỗi cấp độ của quy trình kiểm soát. Lựa chọn các tiêu chuẩn hợp lý để đánh giá kết quả là một trong những quyết định quan trọng mang tính chiến lược của các nhà lãnh đạo, bởi vì chính các chỉ tiêu này sẽ xác định doanh nghiệp sẽ làm gì, hay nói cách khác, là nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình lựa chọn, các nhà lãnh đạo phải lưu ý đến một số vấn đề thường gặp.

Thứ nhất, bởi vì có rất nhiều loại tiêu chuẩn để lựa chọn, nên hiệu quả của doanh nghiệp có thể thay đổi tùy theo các tiêu chuẩn được lựa chọn. Chẳng hạn, nếu các nhà lãnh đạo nhấn mạnh các tiêu chuẩn về năng suất mà bỏ qua các tiêu chuẩn về môi trường thì rất có thể cuối cùng họ sẽ tạo ra một ấn tượng không tốt về hình ảnh của doanh nghiệp. Một ví dụ,

đó là trường hợp của các nhà sản xuất ô tô của Mỹ trong thời kỳ mà giá nhiên liệu lên cao. Hiệu suất của các nhà sản xuất này rất cao, họ có thể sản xuất ra các loại ô tô lớn với chi phí thấp, tuy nhiên xét về mặt hiệu quả thì lại không được như mong muốn vì có rất ít người muốn sử dụng loại xe lớn này. Và như vậy, bằng việc lựa chọn và cố gắng kiểm soát chỉ tiêu, họ có thể tạo ra một ấn tượng không đúng về hiệu quả của doanh nghiệp.

Thứ hai, bốn loại thước đo luôn luôn phù hợp với nhau và đôi khi có thể không tương thích, và vì vậy, việc theo đuổi một loại chỉ tiêu này có thể làm ảnh hưởng đến khả năng thực hiện chỉ tiêu khác. Một ví dụ: một doanh nghiệp theo đuổi việc giảm thiểu chi phí và tối đa hóa năng suất thường dẫn đến một tỷ lệ vắng mặt của nhân viên cao hơn và luân chuyển nhân viên thường xuyên hơn vì họ thường phải làm việc dưới một áp lực lớn hơn.

Một vấn đề mấu chốt nữa liên quan đến việc ưu tiên đánh giá các kết quả trước mắt hay trong dài hạn. Chẳng hạn, các doanh nghiệp công nghiệp Nhật Bản thường chú trọng tới các kế hoạch dài hạn, với đầu tư lớn cho nghiên cứu và phát triển, và ít lo lắng về ROI và do đó có được nhiều lợi thế cạnh tranh hơn các doanh nghiệp của Mỹ vốn thường ưu tiên tối đa hóa các kết quả ngắn hạn, hạn chế đầu tư cho R&D, cố gắng giảm chi phí trước mắt và kết quả là các doanh nghiệp này thường gặp khó khăn trong dài hạn vì họ ít đầu tư cho tương lai.

Thứ ba, như chúng ta đã biết, chức năng đầu tiên của doanh nghiệp là tăng tối đa của cải cổ đông. Thế nhưng doanh nghiệp sẽ phải làm thế nào khi mà một số cổ đông (thường là các cổ đông thiểu số) mong muốn lợi tức cổ phần trước mắt và số khác (thường là các cổ đông chính) lại thích sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn. Lựa chọn chỉ tiêu nào để đo lường thành quả của doanh nghiệp? Hơn nữa, nếu doanh nghiệp lựa chọn các chỉ tiêu ưu tiên thành quả dài hạn, vậy làm thế nào để đạt được các chỉ tiêu đó? Liệu doanh nghiệp có phải giảm chi phí, tăng phúc lợi cho nhân viên để khuyến khích tăng năng suất, hay tăng tối đa đầu tư vào R&D? Tất cả các mục tiêu đều có thể được đặt ra, tuy nhiên không tồn tại các nguyên tắc cố định cho phép dễ dàng xác định chỉ tiêu nào là tối ưu. Một số doanh nghiệp có thể thành công hơn doanh nghiệp khác đơn giản là vì họ sử dụng các loại thước đo đúng đắn. Kiểm soát chiến lược đòi hỏi sử dụng tất cả các loại chỉ một chiến lược thành công trong dài hạn. Đặc biệt, doanh nghiệp ít nhất phải thoả mãn những lợi ích của ba đối tượng: cổ đông, khách hàng và nhân viên, thông qua việc thoả mãn những lợi ích của họ, doanh nghiệp có thể cân bằng những đòi hỏi về hiệu suất hoạt động trong ngắn hạn và hiệu quả chiến lược dài hạn.

## **9.2. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC**

### **9.2.1. Khái quát về đánh giá chiến lược**

#### *9.2.1.1. Bản chất của đánh giá chiến lược*

Hiểu theo nghĩa chung, thuật ngữ "đánh giá" là quá trình đặt các câu hỏi hên quan đến mục đích xác định, thu thập và phân tích thông tin để trả lời các câu hỏi đó. Đánh giá là quá trình lặp và không ngừng cung cấp các phản hồi, qua đó điều chỉnh các kế hoạch và thực hiện. Đánh giá chiến lược là giai đoạn cuối cùng trong quá trình quản trị chiến lược, sau giai đoạn hoạch định và thực hiện chiến lược. Đây là giai đoạn quan trọng không thể thiếu trong quá trình quản trị chiến lược. Đánh giá chiến lược xem xét hiệu quả và kết quả của tổng thể chiến

lược trong việc đạt các kết quả như mong đợi. Các nhà quản trị có thể đánh giá tính phù hợp của chiến lược với bối cảnh chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ tại thời điểm hiện tại...

Do đó, xét về bản chất đánh giá chiến lược không chỉ là đánh giá doanh nghiệp hoạt động tốt thế nào. Đó còn là việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng chiến lược dài hạn của doanh nghiệp, cùng với đó là cơ hội và thách thức chiến lược để từ đó có điều chỉnh phù hợp. Nói ngắn gọn, việc đánh giá chiến lược nhằm trả lời ba câu hỏi sau:

- Các mục tiêu chiến lược có còn phù hợp không?
- Các chiến lược, chính sách và kế hoạch chủ yếu có còn phù hợp không?
- Các kết quả đạt được cho đến nay xác nhận hay bác bỏ các giả định chiến lược đã được xây dựng?

Việc trả lời các câu hỏi nêu trên không phải là việc làm dễ dàng. Bởi lẽ đánh giá chiến lược cần kiến thức tổng hợp, tư duy chiến lược và phân tích dựa trên tình huống tốt hơn mức thông thường. Ngoài ra, đánh giá chiến lược cần giải quyết được các thách thức sau đây:

Thứ nhất, chiến lược kinh doanh là duy nhất, gắn với đặc thù doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là ngay cả các doanh nghiệp trong cùng một ngành, hoạt động trên cùng một địa phương cũng có các chiến lược kinh doanh khác nhau. Không có chiến lược nào tuyệt đối "tốt" hoặc tuyệt đối "xấu", chiến lược chỉ được đánh giá là "tốt" hay xấu khi đặt trong bối cảnh doanh nghiệp cụ thể. Do đó, đánh giá chiến lược phải dựa trên các thông tin logic về tình trạng và bối cảnh của doanh nghiệp.

Thứ hai, hoạch định và thực hiện chiến lược liên quan nhiều đến lựa chọn mục đích và mục tiêu. Trong khi đó, các nhà quản trị cấp cao thường thấy thiết lập mục đích và mục tiêu dễ dàng hơn đánh giá chúng. Đó là kết quả của giải quyết vấn đề, không phải của quá trình phân tích cấu trúc vấn đề. Hơn nữa, có thể có khuynh hướng nhầm lẫn giữa giá trị và mục tiêu.

Thứ ba, hệ thống đánh giá chiến lược có thể dẫn đến những xung đột trong tổ chức. Bởi lẽ, các câu hỏi đánh giá đòi hỏi các nhà quản trị phải có năng lực mới có thể trả lời được. Hơn nữa, đánh giá chiến lược sẽ đòi hỏi hệ thống quản trị phải tốt hơn mức hiện thời.

Thứ tư, môi trường luôn biến động phức tạp. Do đó, khó dự đoán và nắm bắt được chính xác các yếu tố thay đổi trong môi trường.

#### *9.2.1.2. Nguyên tắc của đánh giá chiến lược*

Chiến lược cần được đánh giá theo các nguyên tắc nhất định. Nếu các nguyên tắc này không đảm bảo, cần ngưng việc thực hiện chiến lược. Có bốn nguyên tắc chung sau đây.

Nguyên tắc thứ nhất: nhất quán. Chiến lược phải nhất quán với các mục đích và chính sách. .

Nguyên tắc thứ hai: phù hợp. Chiến lược phải thể hiện sự phản ứng phù hợp của doanh nghiệp với những thay đổi môi trường bên ngoài và các yếu tố nội tại của doanh nghiệp.

Nguyên tắc thứ ba: lợi thế. Chiến lược phải đảm bảo tạo ra hoặc duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong những hoạt động được xác định.

Nguyên tắc thứ tư: khả thi. Chiến lược phải được thực hiện hiệu quả trong bối cảnh nguồn lực tài chính, nhân sự, hạ tầng sẵn có. Đồng thời việc thực hiện chiến lược không tạo ra các vấn đề phát sinh.

Trên đây là các nguyên tắc chung áp dụng trong mọi trường hợp. Tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể, có thể bổ sung thêm các nguyên tắc khác để đánh giá chiến lược được đúng đắn hơn.

### **9.2.2. Quá trình đánh giá chiến lược**

#### **9.2.2.1. Đánh giá lại cơ sở chiến lược**

Đánh giá lại cơ sở chiến lược nhằm xem xét các giả định để xây dựng chiến lược trước đây có còn phù hợp không. Cụ thể là rà soát lại các yếu tố cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu. Các câu hỏi được đặt ra trong bước này là:

- Các điểm mạnh của doanh nghiệp có vẫn còn là điểm mạnh?
- Doanh nghiệp có thêm những điểm mạnh nào khác?
- Các điểm mạnh của doanh nghiệp có vẫn còn là điểm mạnh?
- Doanh nghiệp có thêm những điểm mạnh nào khác?
- Các cơ hội vẫn còn được xem là cơ hội?
- Có xuất hiện thêm các cơ hội khác hay không?
- Các nguy cơ vẫn còn được xem là nguy cơ?
- Có xuất hiện thêm các nguy cơ khác hay không?
- Doanh nghiệp có khả năng bị thôn tóm hay không?

Để trả lời các câu hỏi nêu trên, ở bước này doanh nghiệp cần đánh giá lại các yếu tố bên trong và bên ngoài. Một cách thức thường được các doanh nghiệp thực hiện là xây dựng lại ma trận EFE và IFE.

Đồng thời ở bước này, cần đánh giá xem các chiến lược có đạt được mục tiêu hay không trong sự so sánh với đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp cần các thông tin để đánh giá những yếu tố sau:

- Ứng phó của đối thủ cạnh tranh đối với chiến lược của doanh nghiệp
- Sự thay đổi trong chiến lược của đối thủ cạnh tranh
- Sự thay đổi của đối thủ cạnh tranh xét về điểm mạnh và điểm yếu
- Nguyên nhân đối thủ cạnh tranh thay đổi chiến lược
- Nguyên nhân chiến lược của đối thủ cạnh tranh thành công
- Vị thế thị trường hiện tại của đối thủ cạnh tranh và tỷ suất lợi nhuận
- Khả năng đối thủ cạnh tranh trả đũa
- Khả năng hợp tác với đối thủ cạnh tranh
- Kết quả của các phân tích đánh giá nói trên sẽ được tập hợp trong ma trận đánh giá chiến lược. Nội dung của ma trận này được trình bày như sau:

**Bảng 9.1: Ma trận đánh giá chiến lược**

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	Cần điều chỉnh
Có	Có	Có	Cần điều chỉnh
Có	Có	Không	Cần điều chỉnh
Có	Không	Có	Cần điều chỉnh
Có	Không	Không	Cần điều chỉnh
Không	Có	Có	Cần điều chỉnh
Không	Có	Không	Cần điều chỉnh
Không	Không	Có	Tiếp tục chiến lược hiện thời

#### 9.2.2.2. Đo lường hoạt động

Bước này sẽ đo lường hoạt động của doanh nghiệp dựa trên các hoạt động cơ bản sau đây. Thứ nhất, so sánh thực tế kết quả đạt được với kỳ vọng. Thứ hai kiểm tra độ lệch so với kế hoạch. Thứ ba, đánh giá các chỉ tiêu kết quả. Thứ tư, đánh giá tiến trình hướng tới mục tiêu xác định. Các mục tiêu thường niên và dài hạn đều được đánh giá trong bước này.

Các tiêu thức đánh giá chiến lược nên đo lường được và dễ kiểm chứng. Các tiêu thức dự đoán kết quả sẽ quan trọng hơn các tiêu thức đánh giá các kết quả đã xảy ra. Hệ thống đánh giá có hiệu quả đòi hỏi sự dự đoán chính xác. Việc doanh nghiệp thất bại trong việc thực hiện mục tiêu dài hạn hoặc thường niên là tín hiệu cần điều chỉnh. Nhiều nhân tố ví dụ như các chính sách không hợp lý, chu kỳ suy thoái kinh tế, nhà cung ứng hoặc phân phối không tin cậy, chiến lược không hiệu quả sẽ làm cản trở quá trình doanh nghiệp thực hiện mục tiêu. Vấn đề có thể nảy sinh từ việc không làm đúng việc hoặc làm đúng việc nhưng không hiệu quả. Doanh nghiệp đạt được sự thành công khi đồng thời vừa đạt mục tiêu và đạt hiệu quả. Nói ngắn gọn, đạt mục tiêu là sự so sánh giữa đầu ra và mục tiêu trong khi đó hiệu quả là sự so sánh giữa đầu ra và đầu vào. Do đó, đo lường kết quả phải bao gồm cả đánh giá mức độ đạt được mục tiêu và hiệu quả. Các tiêu thức sử dụng để đo lường hoạt động bao gồm các chỉ tiêu định lượng và định tính. Việc lựa chọn chính xác các tiêu thức đánh giá chiến lược phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp, ngành, chiến lược và triết lý quản trị.

**Tiêu thức định lượng:** Các tiêu thức định lượng hay được sử dụng là: tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), lợi nhuận biên, tỷ lệ nợ



trên vốn chủ sở hữu, thu nhập trên cổ phần (EPS), tăng trưởng doanh số, tăng trưởng tài sản, thị phần... Đây là các tỷ số tài chính chủ yếu của doanh nghiệp.

Các tiêu thức này sẽ được đo lường và thực hiện các so sánh sau:

- So sánh sự thay đổi qua các thời kỳ
- So sánh với đối thủ cạnh tranh
- So sánh với mức trung bình ngành

*Tiêu thức định tính:* Các tiêu thức định tính sau có thể hữu ích trong việc đánh giá chiến lược. Đó là:

- Chiến lược có nhất quán hay không?
- Chiến lược có phù hợp với môi trường không?
- Chiến lược có thích hợp xét theo góc độ nguồn lực sẵn có hay không? .
- Chiến lược liên quan đến mức độ rủi ro có thể chấp nhận được?
- Chiến lược có khung thời gian phù hợp?
- Chiến lược có thể thực hiện được?

Ngoài ra, còn có thể có những câu hỏi khác tùy thuộc vào sự lựa chọn của doanh nghiệp. Ví dụ như câu hỏi về sự cân bằng trong đầu tư ngắn hạn và dài hạn, cân bằng trong đầu tư rủi ro cao và rủi ro thấp...

#### *9.2.2.3. Điều chỉnh chiến lược*

Điều chỉnh chiến lược đòi hỏi sự thay đổi để xác định lại sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong tương lai. Tuy nhiên, điều chỉnh không nhất thiết là phải dừng các chiến lược hiện tại hoặc phải xây dựng chiến lược mới. Đó có thể là các hoạt động điều chỉnh lớn như thay đổi cơ cấu doanh nghiệp, thay thế một hoặc một vài vị trí chủ chốt, bán một bộ phận kinh doanh hoặc điều chỉnh sứ mệnh. Hoặc là các thay đổi khác như xây dựng và điều chỉnh mục tiêu, đưa ra chính sách mới, phát hành cổ phiếu tăng vốn, bổ sung nhân sự bán hàng, thay đổi phân bổ nguồn lực hoặc hệ thống tạo động lực mới.

Điều chỉnh là các hoạt động cần thiết nhằm đảm bảo doanh nghiệp đang trong tiến trình đạt mục tiêu xác định. Bởi lẽ không doanh nghiệp nào có thể hoạt động riêng lẻ trên thương trường hoặc không thay đổi. Đánh giá chiến lược nâng cao năng lực của doanh nghiệp thích ứng một cách có hiệu quả đối với sự thay đổi hoàn cảnh. Đó chính là sự linh hoạt của doanh nghiệp.

Điều chỉnh chiến lược tăng mối âu lo của nhà quản trị và người lao động. Các nghiên cứu chỉ ra rằng việc tham gia các hoạt động đánh giá chiến lược là một trong cách tốt nhất để vượt qua sự miễn cưỡng thay đổi của các cá nhân. Các chuyên gia cho rằng các cá nhân chấp nhận sự thay đổi tốt nhất khi họ nhận thức được sự thay đổi, kiểm soát hoàn cảnh và ý thức về hành động cần thiết để thực hiện sự thay đổi.

Đánh giá chiến lược dẫn đến sự thay đổi trong hoạch định và thực hiện chiến lược một cách đồng thời hoặc thay đổi trong từng giai đoạn riêng lẻ hoặc có thể là không có thay đổi nào. Các điều chỉnh nếu có phải đảm bảo đặt doanh nghiệp ở vị trí tốt hơn để khai thác các điểm mạnh nội tại, khắc phục các điểm yếu, nắm bắt các cơ hội và tránh, giảm nhẹ các nguy cơ bên ngoài.

Điều chỉnh chiến lược nên có khung thời gian hợp lý và ở mức độ rủi ro chấp nhận được. Đồng thời, nhất quán trong nội bộ doanh nghiệp và có trách nhiệm xã hội. Yếu tố quan trọng nhất là các hoạt động điều chỉnh phải tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh lõi.

Tóm lại đánh giá chiến lược một cách liên tục giúp các chiến lược gia có cơ sở đưa doanh nghiệp phát triển mạnh và cung cấp thông tin cần thiết cho hệ thống quản trị chiến lược hiệu quả.

### **9.2.3. Phương pháp đánh giá chiến lược**

#### *9.2.3.1 Phân tích danh mục kinh doanh*

Phân tích danh mục là phân tích doanh nghiệp như là một danh mục các đơn vị kinh doanh với mục tiêu quản trị doanh nghiệp để đảm bảo lợi nhuận xác định trên nguồn lực hiện có. Các đơn vị kinh doanh có thể ở dạng công ty con hoặc bộ phận kinh doanh hoặc đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Do đó, phân tích danh mục xem xét đầu tư của doanh nghiệp trong các sản phẩm hoặc ngành khác nhau. Nhà quản trị phân tích tương lai của việc phân bổ nguồn lực hiện thời và liên tục đánh giá các hoạt động/sản phẩm mở rộng, bổ sung hoặc cắt giảm, loại bỏ. Do đó, danh mục cân bằng và được cải thiện. Nỗ lực quản trị tập trung vào cả hiện tại và tương lai. Nói ngắn gọn, mục tiêu của phân tích danh mục là phân bổ nguồn lực tối ưu để tổng lợi nhuận tốt nhất với trọng tâm đặt vào chiến lược doanh nghiệp.

Hoạt động của doanh nghiệp và hiệu quả của các hoạt động đó trên thị trường cũng phụ thuộc vào các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh. Do đó, phân tích danh mục cũng tính đến các yếu tố này như vị thế cạnh tranh doanh nghiệp, mô hình phân bổ nguồn lực, đặc điểm của ngành. Phân tích danh mục chủ yếu quan tâm đến cân bằng đầu tư của doanh nghiệp trong các ngành và sản phẩm khác nhau do đó hữu ích cho các doanh nghiệp hoạt động đa ngành/đa sản phẩm trong thị trường nhất định. Việc phân tích và đánh giá các đơn vị kinh doanh dựa trên ba yếu tố chủ yếu sau:

- Dòng tiền ròng
- Trạng thái phát triển
- Rủi ro

Các ma trận thường được sử dụng là: Ma trận BCG; Ma trận GE / McKinsey; Ma trận Hofer...

#### *9.2.3.2. Phương pháp giá trị cổ đông*

Có quan điểm cho rằng mục đích của doanh nghiệp là tối đa hóa giá trị cổ đông. Do đó việc đánh giá chiến lược phải nhằm đến đánh giá giá trị cổ đông. Đối với công ty đại chúng, giá trị cổ đông là phần vốn hóa sau khi trừ đi nợ dài hạn. Đối với công ty tư nhân đó là giá trị doanh nghiệp sau khi trừ đi nợ được tính bằng các phương pháp định giá.

Thông qua việc đánh giá giá trị cổ đông doanh nghiệp sẽ xem xét chiến lược của mình có được thực hiện đúng hướng và hiệu quả hay không. Giá trị cổ đông thường biểu hiện qua hai thước đo giá trị kinh tế tăng thêm và giá trị thị trường tăng thêm.

Giá trị kinh tế tăng thêm (Economic Value Added -EVA). Đây là thước đo phần thu nhập tăng thêm từ chênh lệch giữa lợi nhuận hoạt động trước lãi vay sau thuế và chi phí sử dụng vốn. Công thức tính toán EVA như sau:

$$\text{EVA} = \text{Lợi nhuận sau thuế} - \text{chi phí của vốn}$$

hoặc

$$\text{EVA} = \text{Lợi nhuận sau thuế} - \text{chi phí của vốn} * \text{vốn sử dụng}$$

Giá trị thị trường tăng thêm (Market Value Added- MVA) không phải là một thước đo sự hoạt động (performance metric) như EVA mà nó là thước đo sự giàu có (wealth metric). Thước đo này đo lường giá trị doanh nghiệp được tích lũy qua thời gian. Bởi lẽ nếu một doanh nghiệp hoạt động tốt trong suốt một thời gian dài, nó sẽ có nhiều lợi nhuận giữ lại bổ sung, làm tăng thêm giá trị sổ sách của mỗi cổ phần. Do đó, nhà đầu tư thường có khuynh hướng sẽ trả giá cao hơn cho những cổ phần được kỳ vọng có thể mang lại dòng thu nhập trong tương lai, và vì vậy giá trị thị trường của doanh nghiệp tăng lên.

Sự khác biệt giữa EVA và MVA của doanh nghiệp như sau. EVA là thước đo hoạt động quan tâm đến việc đo lường giá trị doanh nghiệp thật sự tạo ra từ hoạt động sản xuất kinh doanh, thí dụ như thu nhập hay tỷ suất sinh lời trên vốn đầu tư. Trong khi đó, MVA là thước đo sự giàu có lại là thước đo giá trị mà nó phụ thuộc vào cung- cầu của thị trường chứng khoán và cái nhìn triển vọng của nhà đầu tư về tương lai của doanh nghiệp. Tuy nhiên giữa hai thước đo này vẫn có mối liên hệ mật thiết với nhau.

#### 9.2.3.3. Phương pháp thẻ điểm cân bằng

Phương pháp thẻ điểm cân bằng (Balance Scorecard - BSC). Phương pháp này đo lường không chỉ viễn cảnh tài chính mà còn viễn cảnh khách hàng, quá trình kinh doanh và học tập - tăng trưởng. Bốn viễn cảnh này không phải là sự tập hợp đơn giản bốn góc nhìn đơn lẻ. Ngược lại có quan hệ logic giữa bốn viễn cảnh - học hỏi và tăng trưởng tạo ra quá trình kinh doanh tốt hơn, do đó tăng giá trị cho khách hàng, và điều đó làm tăng kết quả tài chính. Thẻ điểm cân bằng đánh giá chiến lược trên bốn viễn cảnh với sự cân bằng sau:

- Giữa thước đo bên trong và bên ngoài
- Giữa thước đo khách quan và thước đo chủ quan
- Giữa kết quả hoạt động và yếu tố tạo ra kết quả trong tương lai

Các chỉ tiêu thực hiện chủ yếu (KPI): là thước đo hoạt động chủ yếu và xuất phát từ chiến lược. Các yếu tố trên được thể hiện trong bảng sau.

**Bảng 9.2. Áp dụng BSC trong đánh giá chiến lược**

	Mục tiêu	KPI	Dữ liệu gốc	Chỉ tiêu cần đạt	Sáng kiến chiến lược
<b>1.Tài chính</b>					
<b>2. Khách hàng</b>					
<b>2.1</b>					
<b>2.2</b>					

<b>3. Quá trình</b>					
<b>3.1</b>					
<b>4. Học hỏi và tăng trưởng</b>					
<b>4.1</b>					

### 9.3. ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

Điều chỉnh chiến lược là hoạt động tất yếu trong quá trình phát triển. Tuy nhiên, những quyết định vội vàng có thể khiến doanh nghiệp phải đối mặt với không ít rủi ro và thách thức, nhất là khi doanh nghiệp buộc phải điều chỉnh chiến lược do sức ép thị trường. Trong quá trình điều chỉnh chiến lược thường có nhiều lực cản nảy sinh những xung đột về quyền lực và lợi ích các bên trong doanh nghiệp mà các nhà quản trị luôn phải đối đầu.

Trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế, nhiều doanh nghiệp đã phải áp dụng những chiến lược quyết liệt để tồn tại như thu hẹp quy mô kinh doanh, giảm chi phí, sa thải nhân công... Đến khi nền kinh tế khởi sắc, doanh nghiệp lại phải đối diện với khó khăn về việc khan hiếm nguồn nhân lực hoặc bị các đối thủ cạnh tranh vượt qua. Một số doanh nghiệp khác lại rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan do chính những thay đổi trong chiến lược kinh doanh của mình. Một trong những nguyên nhân khiến doanh nghiệp gặp phải những thách thức trên là do việc thay đổi và điều chỉnh chiến lược không dựa trên thực tế phát triển và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Những diễn biến phức tạp của thị trường cũng là nguyên nhân đẩy doanh nghiệp vào tình thế khó khăn khi điều chỉnh chiến lược. Vì vậy, giữ vững giá trị cốt lõi, tập trung vào những thế mạnh của doanh nghiệp là chiến lược được nhiều doanh nghiệp lớn áp dụng thành công trong giai đoạn khủng hoảng. Dù trong giai đoạn nào, tăng trưởng hay suy thoái, chiến lược kinh doanh phải được xây dựng và lựa chọn trên cơ sở hài hòa giữa các yếu tố điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và những cơ hội, thách thức của môi trường kinh doanh. Nhiệm vụ của giám đốc là phải chuẩn bị về mọi mặt để doanh nghiệp không rơi vào tình thế "tiến thoái lưỡng nan" khi điều chỉnh chiến lược kinh doanh.

#### 9.3.1. Hoạt động điều chỉnh chiến lược

Thực hiện điều chỉnh chiến lược là bước tiếp theo của quá trình kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Đó là khâu cuối cùng của quá trình nói trên. Để thực hiện điều chỉnh chiến lược phải xác định được xu hướng và mức độ thay đổi của các yếu tố môi trường và yếu tố nội tại doanh nghiệp so với yêu cầu thực hiện chiến lược đã xác lập.

Quá trình điều chỉnh chiến lược được phác thảo qua các bước sau:

*Bước 1 : Xác định sự cần thiết phải điều chỉnh chiến lược.*

Bước điều tra trong quá trình điều chỉnh chiến lược xảy ra khi các nhà quản lý chiến lược của công ty thừa nhận một khoảng cách giữa các tình trạng hoạt động mong muốn của công ty với tình hình hoạt động thực tế của công ty đang diễn ra trên thị trường. Để thiết lập khoảng cách thực sự này có thể áp dụng nhiều phương pháp, trong đó ma trận Điểm mạnh - Điểm yếu - Cơ hội - Nguy cơ (SWOT) là một phương pháp được áp dụng có hiệu quả tốt. Kết thúc bước một là việc xác định dự kiến tương lai lý tưởng của chiến lược.

*Bước 2: xác định các cản trở tới sự điều chỉnh chiến lược.*

Trong quản trị chiến lược, các nhà chiến lược phải phân tích các nhân tố gây ra những chậm trễ về tổ chức và cản trở việc thực hiện dự kiến tương lai của doanh nghiệp. Các cản trở sự điều chỉnh hợp lý chiến lược có thể ở 4 cấp: Doanh nghiệp, bộ phận, chức năng và cá nhân. Tuy vậy, các yếu tố thường gặp cản trở các điều chỉnh chiến lược là: Nguồn lực (tài chính, vật chất...), cơ cấu tổ chức kém năng động, môi trường biến động bất lợi, văn hóa của tổ chức, nhân sự...

*Bước 3: Thực hiện điều chỉnh chiến lược.*

Khi các điều kiện cần thiết cho sự thay đổi hiện diện, các công ty sẽ thực hiện sự điều chỉnh. Nhìn chung một công ty có thể thực hiện hai cách điều chỉnh chiến lược: Sự điều chỉnh từ trên xuống hay sự điều chỉnh từ dưới lên. Các điều chỉnh thứ nhất thường bắt nguồn từ các yếu tố bên ngoài, ngược lại, các điều chỉnh thứ hai thường bắt nguồn từ các yếu tố nội tại công ty. Quy mô, xu hướng và mức độ điều chỉnh chiến lược tùy thuộc vào kết quả đánh giá sự thay đổi của các yếu tố nói trên.

*Bước 4: Đánh giá những tác động của các điều chỉnh chiến lược.*

Bước cuối cùng trong quá trình điều chỉnh chiến lược là đánh giá những tác động của các điều chỉnh chiến lược và cấu trúc tổ chức công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Để đánh giá tác động của các kết quả điều chỉnh chiến lược người ta có thể sử dụng các chỉ số như giá thị trường cổ phiếu, thị phần... hoặc quy mô và cơ cấu doanh thu để xem xét các điều chỉnh trong quy mô và cơ cấu sản phẩm tiêu thụ.

Khó khăn thường gặp nhất là đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả trong thay đổi cơ cấu tổ chức, bởi lẽ tính hợp lý và sự linh hoạt của cơ cấu tổ chức quản lý thường rất khó xác định một cách chính xác. ..

Như vậy, dù nội dung điều chỉnh chiến lược như thế nào (điều chỉnh mục tiêu chiến lược, điều chỉnh nguồn lực hay điều chỉnh cơ cấu tổ chức) thì mọi sự điều chỉnh được tiến hành theo quy trình 4 bước ở trên.

### **9.3.2. Thực hiện thay đổi chiến lược và các bước thay đổi**

Trong các doanh nghiệp hiện đại, thay đổi chứ không phải ổn định là mệnh lệnh hằng ngày. Thay đổi nhanh chóng về công nghệ, môi trường cạnh tranh và nhu cầu khách quan đã buộc các công ty phải thay đổi chiến lược để tồn tại trên thị trường. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tổ chức lại. Quản lý thay đổi chiến lược liên quan tới một loạt các bước khác nhau mà các nhà quản lý phải theo nếu quá trình thay đổi là để hướng đến thành công.

#### **9.3.2.1. Xác định nhu cầu thay đổi**

Bước đầu tiên trong quy trình thay đổi liên quan tới việc các nhà quản lý chiến lược xác định sự cần thiết của việc thay đổi. Đôi khi thay đổi là hiển nhiên khi các bộ phận đang đấu tranh hay các đối thủ cạnh tranh giới thiệu một sản phẩm mà sản phẩm đó rõ ràng là ưu việt hơn bất cứ sản phẩm hiện có nào của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà quản trị gặp rắc rối trong việc xác định vấn đề nào thực sự cần giải quyết trong doanh nghiệp. Các vấn đề có thể phát triển từ từ, và tình hình hoạt động của công ty có thể trượt dài một số năm trước khi nó trở nên rõ ràng và mọi người nhận ra vấn đề. Nhiều doanh nghiệp khả năng sinh lời giảm, nhưng do là một công ty có tiếng nên tình trạng suy giảm đó chỉ dẫn tới sự náo động chút ít.



Tuy nhiên, sau một thời gian các nhà đầu tư nhận ra rằng cổ phiếu của doanh nghiệp đó được đánh giá thấp hơn giá trị và cần phải thực hiện việc thay đổi để có thể hoạt động tốt hơn. Nói cách khác, các nhà đầu tư bên ngoài doanh nghiệp thường nhận ra nhu cầu thay đổi sớm hơn những người trong doanh nghiệp. Vì vậy bước đầu tiên trong quy trình thay đổi diễn ra khi các nhà quản trị chiến lược của công ty hay những người khác thừa nhận khoảng cách giữa kết quả mong đợi và kết quả thực tế đạt được. Sử dụng thước đo như giá cổ phiếu giảm hay thị phần giảm để đánh giá sự thay đổi là cần thiết, và sau đó các nhà quản trị có thể bắt đầu tìm hiểu nguồn gốc, căn nguyên của vấn đề. Để khám phá nguyên nhân, công ty có thể tiến hành phân tích SWOT. Trước hết các nhà quản lý xem xét những điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Ví dụ, ban quản lý tiến hành kiểm tra chiến lược của các bộ phận chức năng và các đơn vị cũng như xem xét đóng góp của chúng về khả năng sinh lời của công ty. Ban quản lý cũng phân tích mức khác biệt của sản phẩm và sự hợp nhất của công ty để đảm bảo rằng có một sự phù hợp với chiến lược. Có thể công ty không có cơ chế hợp nhất phù hợp để đạt được lợi ích cộng sinh. Sau đó ban quản lý xem xét các cơ hội và các mối đe dọa. Ví dụ, công ty có thể đương đầu với nguy cơ cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế nhưng nó lại không nhận ra điều này, hoặc là có một sự thay đổi về nhu cầu của khách hàng hay công nghệ mà công ty không nhận thức được. Ngay khi nguồn gốc của vấn đề được nhận diện, ban quản lý phải xác định nên thay đổi cơ cấu và chiến lược như thế nào. Doanh nghiệp có thể quyết định giảm chi phí bằng việc hợp lý hóa các hoạt động của nó. Doanh nghiệp cũng có thể tăng ngân quỹ nghiên cứu và phát triển hay đa dạng hóa vào sản phẩm mới để tăng khả năng thu lợi nhuận trong tương lai. Về cơ bản, các nhà quản trị chiến lược ứng dụng các công cụ đã được trình bày tạo lập một chiến lược và cơ cấu tổ chức tốt nhất nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Những sự lựa chọn là rất cụ thể đối với mỗi công ty riêng biệt.

Bước đầu tiên trong quy trình thay đổi liên quan tới việc xác định sự cần thiết của việc thay đổi, phân tích vị trí hiện tại của công ty, và xác định dự kiến tương lai lý tưởng mà các nhà quản trị muốn đạt được.

#### *9.3.2.2. Xác định những cản trở đối với việc thay đổi*

Bước thứ hai trong quy trình thay đổi là xác định những cản trở đối với việc thay đổi. Các nhà quản trị chiến lược phải phân tích các nhân tố gây ra sự trì trệ trong công ty và ngăn cản công ty đạt tới trạng thái lý tưởng. Những cản trở đối với việc thay đổi có thể được thấy ở 4 cấp trong doanh nghiệp: công ty, đơn vị, bộ phận chức năng và cá nhân.

Ở cấp doanh nghiệp, một số cản trở có thể phải được xem xét. Trước hết, phải thay đổi chiến lược hay cơ cấu tổ chức có thể ảnh hưởng lớn tới hành vi của công ty. Ví dụ, để giảm chi phí công ty quyết định tập trung cắt hoạt động mua và bán của tất cả các đơn vị vào một đầu mối trực thuộc doanh nghiệp. Sự hợp nhất đó có thể làm tổn hại khả năng của mỗi đơn vị trong việc phát triển chiến lược riêng biệt cho các thị trường riêng lẻ của mỗi đơn vị. Hay giả sử rằng trong việc phản ứng lại với cạnh tranh của các đối thủ bên ngoài có chi phí thấp, công ty quyết định theo đuổi chính sách làm khác biệt sản phẩm. Hành động này sẽ thay đổi sự cân bằng quyền năng giữa các bộ phận chức năng và dẫn tới cuộc vận động thu tóm quyền lực và thậm chí gây xung đột khi các bộ phận chức năng bắt đầu cuộc chiến duy trì vị trí hiện tại của họ trong doanh nghiệp. Cơ cấu và chiến lược hiện thời của công ty là những cản trở lớn đối



với việc thay đổi. Chúng tạo sự trì trệ lớn mà những trì trệ này phải được vượt qua trước khi bắt đầu tiến hành thay đổi. Đó chính là lý do tại sao thay đổi thường là một quá trình chậm chạp.

Loại cơ cấu tổ chức mà công ty đang áp dụng có thể cản trở sự thay đổi. Ví dụ, có thể dễ dàng thay đổi chiến lược hơn nhiều nếu doanh nghiệp đang sử dụng cơ cấu ma trận chứ không phải là cơ cấu chức năng, hay nếu doanh nghiệp được phi tập trung hóa hơn là quản lý tập trung, hoặc là nếu công ty có mức hợp nhất cao hơn. Phi tập trung như cơ cấu ma trận là linh hoạt hơn so với cơ cấu chức năng được kiểm soát cao. Thay đổi định hướng của đơn vị là dễ dàng hơn, vì vậy khả năng xảy ra xung đột thấp hơn.

Một số doanh nghiệp có văn hóa doanh nghiệp dễ dàng thay đổi hơn so với những doanh nghiệp khác. Ví dụ, trong quân đội thay đổi là rất khó bởi vì mọi thứ đều được chấp hành theo mệnh lệnh và kỷ luật. Tuy nhiên, một vài văn hóa như văn hóa của HP được dựa trên những giá trị nhấn mạnh vào tính linh hoạt hay tự thay đổi thì những văn hóa này dễ thay đổi hơn nhiều khi sự thay đổi trở nên cần thiết. Khó thay đổi ở cấp đơn vị nếu các đơn vị liên quan chặt chẽ với nhau và sử dụng các nguồn lực của nhau, bởi vì một sự dịch chuyển trong các hoạt động của một đơn vị sẽ ảnh hưởng tới các đơn vị khác. Do đó, quản lý thay đổi khó khăn hơn nếu một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hóa sang các ngành liên quan hơn là đa dạng hóa sang các ngành không liên quan. Thêm nữa, thay đổi chiến lược ảnh hưởng đến các đơn vị theo nhiều cách khác nhau bởi vì thay đổi sẽ mang lại lợi ích khác nhau cho các đơn vị khác nhau. Vì vậy, các đơn vị có thể có những thái độ khác nhau đối với việc thay đổi, và một số đơn vị sẽ không ủng hộ thay đổi chiến lược do doanh nghiệp tiến hành. Các đơn vị hiện tại có thể chống lại việc thành lập các đơn vị kinh doanh những sản phẩm mới bởi vì họ sẽ mất các nguồn lực và vị trí của họ trong doanh nghiệp sẽ giảm sút.

Những cản trở tự đối với việc thay đổi cũng xảy ra ở cấp chức năng. Các bộ phận chức năng có định hướng khác nhau và phản ứng khác nhau đối với những thay đổi mà ban quản lý đề xuất. Ví dụ, trong tình huống thị trường suy giảm, bộ phận chống lại những nỗ lực cắt giảm các khoản chi phí bán hàng nếu nó tin rằng vấn đề bắt nguồn từ tính kém hiệu quả của sản xuất. Đối với mỗi cá nhân, mọi người phản đối việc thay đổi bởi vì thay đổi chứa đựng tính không chắc chắn, nó gây ra sự thiếu an toàn và lo sợ không biết cái gì sẽ xảy ra. Vì các nhà quản trị cũng là con người nên sự chống đối cá nhân này củng cố thêm khuynh hướng của mỗi bộ phận chức năng và mỗi đơn vị về việc phản đối những thay đổi có thể có những tác động không chắc chắn đối với họ.

Tất cả những cản trở này làm cho việc thay đổi chiến lược hay cơ cấu tổ chức một cách nhanh chóng càng trở nên khó khăn. Đó là lý do tại sao các nhà sản xuất ô tô của Mỹ phải mất nhiều thời gian để đáp lại những thách thức của các đối thủ Nhật Bản. Họ đã quen với sự thống nhất hoàn toàn và phát triển cơ cấu tập trung cao, không linh hoạt, do đó ngăn cản khả năng chấp nhận rủi ro và phản ứng nhanh. Một nghịch lý là công ty trải qua sự bất ổn lớn nhất chính là những công ty có thể thích ứng một cách tốt nhất. Khi những công ty này buộc phải thay đổi, thường chúng phát triển khả năng quản lý thay đổi một cách dễ dàng. Các nhà quản trị chiến lược phải hiểu những cản trở này đối với việc thay đổi khi họ thiết kế chiến lược và cơ cấu mới của công ty. Tất cả những nhân tố này có thể gây ra xung đột làm ảnh

hưởng mạnh mẽ tới khả năng của công ty về việc chuyển nhanh chóng sang khai thác cơ hội chiến lược mới. Những cản trở về việc thay đổi phải được thừa nhận, và kế hoạch chiến lược phải tính tới chúng. Tổ chức càng lớn và càng phức tạp thì càng khó thực hiện thay đổi bởi sự trì trệ chắc chắn xảy ra.

### 9.3.2.3. Thực hiện thay đổi

Thực hiện thay đổi, bao gồm giới thiệu và quản lý thay đổi, đặt ra một vấn đề. Ví dụ, ai thực hiện, tiến hành việc thay đổi: các nhà quản lý của doanh nghiệp hay các nhà tư vấn bên ngoài? Mặc dù các nhà quản lý có thể có kinh nghiệm và kiến thức nhất định về hoạt động của doanh nghiệp, nhưng họ có thể thiếu tầm nhìn bởi vì họ thuộc một phần của văn hóa doanh nghiệp. Họ cũng chịu rủi ro và bị thúc đẩy bởi các động cơ sâu thẳm trong những thay đổi mà họ kiến nghị. Vì thế các doanh nghiệp thường quay sang nhà tư vấn bên ngoài, là người có thể xem xét tình huống một cách khách quan. Tuy nhiên, các nhà tư vấn bên ngoài dành nhiều thời gian cho việc nghiên cứu doanh nghiệp và nghiên cứu các vấn đề của doanh nghiệp trước khi họ có thể đề xuất một kế hoạch hành động. Vì lý do này, nhiều doanh nghiệp đã phải tuyển giám đốc điều hành mới từ bên ngoài để lãnh đạo và thực hiện những nỗ lực thay đổi. Theo cách này, các doanh nghiệp có thể có lợi thế về những thông tin bên trong và triển vọng bên ngoài. Nhìn chung, doanh nghiệp có thể sử dụng hai cách tiếp cận chính của thay đổi: thay đổi từ trên xuống hoặc thay đổi từ dưới lên. Với việc thay đổi từ trên xuống, giám đốc uy lực hay nhóm quản lý cao cấp nhất phân tích cách thức thay đổi chiến lược và cơ cấu tổ chức, xác định đường lối hành động, và sau đó chuyển sang việc thực hiện thay đổi trong doanh nghiệp. Sự nhấn mạnh ở đây là sức mạnh phản ứng và quản lý các vấn đề phát sinh.

Thay đổi từ dưới lên diễn ra tuần tự hơn nhiều. Các nhà quản trị cao nhất bàn bạc với các nhà quản lý ở mọi cấp trong doanh nghiệp. Sau đó, phát triển một kế hoạch chi tiết cho việc thay đổi, với một thời gian biểu của những sự kiện và những giai đoạn mà doanh nghiệp sẽ trải qua. Nhấn mạnh ở phương pháp thay đổi từ dưới lên là sự tham gia của mọi người và thông báo về tình hình cho mọi người một cách kịp thời, nhờ đó giảm thiểu tính không chắc chắn. Ưu điểm của phương pháp thay đổi từ dưới lên là nó loại bỏ cản trở việc thay đổi bằng cách đưa chúng vào kế hoạch chiến lược. Thêm nữa, mục đích của việc bàn bạc với các nhà quản lý ở mọi cấp là để phát hiện những vấn đề có thể xảy ra. Nhược điểm của phương pháp này là sự chậm chạp của nó. Mặt khác, thay đổi từ trên xuống diễn ra nhanh hơn, tuy nhiên một số vấn đề có thể xuất hiện sau đó và có thể khó giải quyết. Các doanh nghiệp có quy mô lớn thường cần sự thay đổi từ trên xuống bởi vì các nhà quản lý không quen bị đe dọa bởi sự thay đổi. Do đó, các doanh nghiệp với một nỗ lực cơ cấu lại nhanh chóng sẽ vượt qua sự trì trệ về tổ chức. Và các doanh nghiệp thay đổi nhanh phát hiện ra rằng thay đổi là dễ nhất nhờ sự trì trệ chưa bắt rễ trong doanh nghiệp.

### 9.3.2.4. Đánh giá sự thay đổi

Bước cuối cùng trong quy trình thay đổi là đánh giá những tác động của thay đổi về chiến lược và cơ cấu đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp phải so sánh cách nó hoạt động sau khi thực hiện thay đổi với cách nó hoạt động trước đó. Các nhà quản lý sử dụng những chỉ số như thay đổi về giá thị trường cổ phiếu hay thay đổi về thị phần

để đánh giá những tác động của sự thay đổi về chiến lược. Tuy nhiên, đánh giá ảnh hưởng của những thay đổi về cơ cấu tổ chức đối với kết quả thực hiện của công ty là khó hơn nhiều vì những ảnh hưởng đó rất khó đo lường doanh thu tăng thêm nhờ sự khác biệt của sản phẩm. Trong khi đó không có một thước đo chắc chắn nào để đánh giá ảnh hưởng của việc chuyển cơ cấu tổ chức theo sản phẩm theo cơ cấu sang đơn vị đối với kết quả hoạt động. Tuy nhiên, thông qua các cuộc điều tra các nhà quản lý có thể nhận thấy rằng tính linh hoạt của các và khả năng của doanh nghiệp về quản lý chiến lược tăng lên một cách rõ rệt. Các nhà quản lý cũng đánh giá xem liệu thay đổi có làm giảm xung đột và tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng và các đơn vị hay không.

Quản lý thay đổi là một quá trình phức tạp và khó khăn. Trở ngại đầu tiên là làm sao giúp cho các nhà quản lý nhận ra sự thay đổi là cần thiết và thừa nhận là công ty đang có vấn đề. Ngay khi nhu cầu thay đổi được thừa nhận các nhà quản lý có thể phát triển một đường lối hành động, phân tích những yếu tố cản trở đường lối hành động và những yếu tố cản trở tiềm tàng của việc thay đổi. Tùy thuộc vào tình trạng chung của doanh nghiệp và khả năng của vấn đề mà công ty đang giải quyết, phương pháp thay đổi từ trên xuống hay từ dưới lên sẽ được lựa chọn cho thích hợp. Tuy nhiên trong cả hai trường hợp, tốt nhất là sử dụng kết hợp các nhà quản lý của doanh nghiệp và các nhà tư vấn bên ngoài để thực hiện sự thay đổi. Sau khi thực hiện thay đổi, các nhà quản lý đánh giá tác động của sự thay đổi với kết quả hoạt động của doanh nghiệp và sau đó toàn bộ quy trình được lặp lại doanh nghiệp cố gắng tăng kết quả hoạt động của mình. Đó là lý do tại sao các doanh nghiệp chỉ bắt đầu thay đổi khi nó đã ở trong tình trạng rắc rối.

#### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Phân tích vai trò và ý nghĩa của kiểm soát chiến lược?
2. Nêu quy trình kiểm soát chiến lược?
3. Bản chất của đánh giá chiến lược?
4. Nêu các nguyên tắc của đánh giá chiến lược?
5. Nêu các giai đoạn của quá trình điều chỉnh chiến lược
6. Phân tích những cản trở đối với việc thay đổi chiến lược

## **CHƯƠNG 10 CHIẾN LƯỢC TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU**

### **10.1. TOÀN CẦU HÓA VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN QUAN TÂM TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

#### **10.1.1. Những vấn đề đặt ra trong xu thế toàn cầu hóa**

Sự xuất hiện của nền kinh tế tri thức với lực lượng sản xuất mới: khoa học và công nghệ, cuộc cách mạng về viễn thông cùng lúc tạo nên nền kinh tế toàn cầu khổng lồ, mang tính một thị trường duy nhất, đồng thời làm cho các bộ phận cấu thành của nó ngày càng nhỏ hơn nhưng mạnh mẽ hơn. Và cũng từ đây, thuật ngữ "toàn cầu hóa" ngày càng được nhắc đến nhiều hơn, ở mọi nơi, mọi lúc. Vậy toàn cầu hóa là gì?

Toàn cầu hóa là quá trình xã hội hóa sản xuất trên quy mô toàn cầu, là sự thâm nhập và phụ thuộc mạnh mẽ giữa các nền kinh tế trên toàn thế giới.

Nền kinh tế toàn cầu hóa có các điểm đặc trưng:

- Sự hình thành ngày càng nhiều các liên kết, liên minh kinh tế khu vực và liên khu vực, điển hình: EU, NAFTA, AFTA...
- Chính sách đối ngoại của các quốc gia mang tính quốc tế ngày càng cao hơn.
- Sự chuyển dịch vốn giữa các nước thông qua các hoạt động: FDI, đầu tư gián tiếp, tín dụng quốc tế. . . ngày càng phát triển.
- Thương mại quốc tế gia tăng nhanh chóng và có sự thay đổi về chất.
- Phân công lao động xã hội trên phạm vi toàn cầu ngày càng sâu rộng, dẫn đến các vấn đề di dân, xuất khẩu lao động và nhập cư ngày càng phát triển và diễn biến phức tạp .

Cũng như mọi sự kiện khác, toàn cầu hóa có tính hai mặt: ưu và nhược điểm, mang đến rất nhiều cơ hội, nhưng cũng đặt các doanh nghiệp trước vô vàn thách thức. Vì vậy, có rất nhiều doanh nhân, doanh nghiệp được lợi và nhiệt tình ủng hộ toàn cầu hóa, nhưng cũng có không ít doanh nhân, doanh nghiệp bị thiệt và quyết liệt chống đối lại nó. Đặc biệt, khi xảy ra đại khủng hoảng, đã có những tiếng nói đòi xét lại toàn bộ quá trình toàn cầu hóa, đã có những quốc gia trước đây rất hăng hái cổ súy cho toàn cầu hóa, nay lại muốn quay về với những chính sách bảo hộ mậu dịch.

Xét về bản chất, toàn cầu hóa là một tất yếu khách quan, một hiện tượng không thể đảo ngược trong lịch sử loài người. Hiểu được như vậy, người ta sẽ có được thái độ phản ứng phù hợp với toàn cầu hóa: tích cực nghiên cứu, tìm hiểu về nó, đánh giá đúng những ưu, nhược điểm, cơ hội, nguy cơ, để chủ động tham gia vào quá trình toàn cầu hóa. Về vấn đề này, Jack Welch, chủ tịch G.E, đã từng phát biểu: "Nói một con sông đừng chảy nữa là vô ích. Tốt hơn hết là hãy học cách bơi theo dòng chảy của nó. Nếu tốc độ thay đổi trong nội bộ công ty không bằng tốc độ thay đổi bên ngoài thì ngày tàn của công ty đã gần kề".

***Ưu điểm của việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa***

1. Mở rộng hoạt động kinh doanh ra ngoài phạm vi quốc gia giúp tạo nên chi phí sản xuất thấp hơn. Do có những lợi thế tuyệt đối và lợi thế so sánh, chi phí sản xuất ở những quốc gia khác nhau trên thế giới có sự khác biệt rất lớn. Chính vì vậy, tham gia vào quá trình toàn cầu hóa sẽ mở ra khả năng thu được tỷ suất lợi nhuận cao hơn, ngay cả trong trường hợp vẫn giữ nguyên thị trường chủ lực là nước chủ nhà.

2. Mở rộng hoạt động trên trường quốc tế có thể bổ sung thêm cho những cơ hội, hoặc khắc phục bớt những hạn chế của thị trường nội địa. Các doanh nghiệp chỉ thuần túy hoạt động trên thị trường nội địa sẽ bị lệ thuộc rất lớn vào mức độ tăng trưởng kinh tế và chính sách ưu đãi của quốc gia sở tại đối với hoạt động sản xuất, tiêu thụ hàng hóa của họ. Họ khó có thể đạt tới quy mô tối ưu để có được lợi thế kinh tế theo quy mô, một khi vượt quá khả năng tiêu thụ của nền kinh tế sở tại và cũng khó tăng trưởng với tốc độ cao hơn tốc độ tăng trưởng của toàn nền kinh tế. Muốn làm được những điều mong muốn chỉ còn cách tham gia vào hoạt động thương mại quốc tế, tham gia vào quá trình toàn cầu hóa.

3. Tham gia vào quá trình toàn cầu hóa là một công cụ hữu hiệu để cạnh tranh hiệu quả. Trong điều kiện toàn cầu hóa, để phát triển hiệu quả và bền vững, các doanh nghiệp sẽ điều phối lợi nhuận giữa các thị trường (lấy lợi nhuận của thị trường này để hỗ trợ hoạt động cho thị trường khác và cùng thắng trên cả hai thị trường). Muốn ứng phó với hiện tượng này, thì cách tốt nhất là cũng tham gia hoạt động toàn cầu, thâm nhập vào "hậu phương" của đối thủ cạnh tranh, giới hạn khả năng điều phối lợi nhuận của họ, nhờ vậy có thể nâng cao khả năng cạnh tranh của chính mình.

4. Mở rộng thị trường ra nước ngoài cũng là một phương cách hữu hiệu để bù đắp chi phí đầu tư vào phát triển sản phẩm. Ví dụ, để đưa một sản phẩm mới ra thị trường, các công ty được phẩm Mỹ phải đầu tư từ 100 đến 200 triệu USD, và họ cần thị trường toàn cầu rộng lớn nhằm bù đắp mức chi phí này.

5. Thị trường toàn cầu là điều kiện để doanh nghiệp đạt được lợi thế nhờ qui mô. Ví dụ, thị trường toàn cầu rộng lớn đã giúp các nhà sản xuất hàng điện tử Hàn Quốc, như Samsung, đạt được ưu thế về chi phí, nhờ sản xuất một khối lượng lớn sản phẩm với giá thành thấp. Từ đó, họ chiếm lĩnh được thị trường thế giới, đến lượt nó, thị trường rộng lớn lại giúp giảm chi phí . . . Cứ như vậy, vị thế cạnh tranh được củng cố và doanh nghiệp không ngừng phát triển.

6. Toàn cầu hóa hoạt động còn cho phép doanh nghiệp lựa chọn nơi sản xuất với điều kiện thuận lợi nhất. Để xác định nơi sản xuất người ta thường xem xét các yếu tố sau: chi phí lao động, chi phí năng lượng, cơ sở hạ tầng (trình độ của lực lượng lao động, đường sá, điện, nước..), môi trường chính trị và chi phí vận chuyển.

7. Toàn cầu hóa tạo điều kiện thiết lập các chuỗi cung ứng, chuỗi giá trị toàn cầu để đạt được tối đa tính kinh tế của vị trí.

***Nhược điểm việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa***

1. Những doanh nghiệp hoạt động trên thị trường toàn cầu luôn phải chấp nhận những rủi ro thường xuyên hơn, phức tạp hơn và lớn hơn nhiều so với các doanh nghiệp hoạt động trên thị trường nội địa. Ví dụ, những rủi ro về chính trị, luật pháp, văn hóa - xã hội, rủi ro về tỷ giá...Không chỉ phải gánh chịu những rủi ro trên thị trường nội địa, mà còn gặp phải những rủi ro ở nước đến kinh doanh và rủi ro trên thị trường toàn cầu.

2. Cách thức kinh doanh và rào cản thâm nhập ở mỗi nước một khác, ngay cả ở các quốc gia có điều kiện kinh tế, chính trị tương tự nhau vẫn có những khác biệt nhất định, muốn kinh doanh thành công trong điều kiện toàn cầu thì phải hiểu rõ những khác biệt này và biết cách vượt qua những thách thức do chúng gây ra.

### **10.1.2. Những áp lực mà các doanh nghiệp phải đối mặt trước xu thế toàn cầu**

Nhìn chung, các doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường toàn cầu đều phải đối mặt với hai áp lực lớn: áp lực giảm chi phí và áp lực đáp ứng nhu cầu địa phương/ áp lực nội địa hóa. Các áp lực cạnh tranh này đặt ra các yêu cầu trái ngược nhau. Việc đáp ứng áp lực giảm chi phí yêu cầu doanh nghiệp phải cố cực tiểu hóa chi phí cho đơn vị sản phẩm. Nhằm đạt mục tiêu này, doanh nghiệp phải đặt các cơ sở sản xuất của nó ở những vị trí có lợi nhất trên thế giới, giúp giảm chi phí. Nó cũng có thể phải cung cấp các sản phẩm tiêu chuẩn hóa cho thị trường toàn cầu để lao xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm với mức nhanh nhất có thể được. Mặt khác, đáp ứng áp lực thỏa mãn nhu cầu địa phương lại đòi hỏi doanh nghiệp tạo khác biệt trong việc cung cấp sản phẩm và có chiến lược marketing theo từng quốc gia, nhằm phục vụ nhu cầu ngày càng khác biệt giữa các quốc gia về thị hiếu, sở thích, phương thức kinh doanh, kênh phân phối, các điều kiện cạnh tranh và các chính sách của Chính phủ. Sự khác biệt giữa các quốc gia lại làm giảm tính tiêu chuẩn hóa sản phẩm, và hậu quả cuối cùng là làm tăng chi phí.

#### *1. Áp lực giảm chi phí*

Các doanh nghiệp kinh doanh toàn cầu ngày càng nhận rõ và phải đương đầu với áp lực giảm chi phí. Áp lực này đặc biệt gay gắt trong các ngành sản xuất các sản phẩm thông dụng, những thứ rất khó có thể tạo ra sự khác biệt ngoài giá. Nói cách khác, áp lực giảm giá đang đè nặng lên các ngành sử dụng giá là vũ khí cạnh tranh chủ yếu. Sản phẩm phục vụ cho nhu cầu thông dụng thường cũng ở trong loại này. Đối với các sản phẩm thông dụng, thị hiếu và sở thích của khách hàng ở các quốc gia tương tự nhau, nếu không muốn nói là giống hệt nhau.

Áp lực giảm thấp chi phí cũng rất gay gắt trong các ngành mà các đối thủ cạnh tranh chính đặt cơ sở sản xuất kinh doanh ở các vị trí có chi phí thấp; những nơi liên tục có năng lực sản xuất thừa; Những nơi khách hàng có năng lực thương lượng cao và có chi phí chuyển đổi thấp. Nhiều nhà bình luận cũng chỉ ra rằng: tự do hóa thương mại quốc tế và môi trường đầu tư thuận lợi trong vài thập kỷ gần đây đã làm tăng áp lực giảm chi phí, làm cho cạnh tranh trên trường quốc tế càng thêm gay gắt.



Để đáp ứng áp lực giảm chi phí, hiện nay hầu hết các doanh nghiệp đang cố gắng hợp lý hóa các hoạt động của họ để hạ thấp chi phí và cung cấp các sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu để thực hiện tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm.

## *2. Các áp lực đáp ứng nhu cầu địa phương/áp lực nội địa hóa*

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

*Những khác biệt về thị hiếu và sở thích của khách hàng* là áp lực lớn nhất trong nhóm này. Sự khác biệt về thị hiếu và sở thích giữa các nước có thể có nguồn gốc văn hóa và lịch sử. Trong những trường hợp này, sản phẩm cũng như các thông điệp marketing phải được khác biệt hóa để đáp ứng sở thích và thị hiếu của khách hàng địa phương. Chiến lược đa quốc gia nhằm đối phó với áp lực này, theo đó người ta thành lập các công ty con ở nhiều quốc gia và giao phó các chức năng sản xuất và marketing cho các công ty con này.

Tuy nhiên, theo giáo sư Theodor Levitt, trường Kinh doanh Harvard, thì các nhu cầu về cá biệt hóa địa phương đang suy giảm trên phạm vi toàn cầu. Theo Levitt, các công nghệ vận tải và truyền thông đa phương hiện đại đã tạo ra các điều kiện cho sự hội tụ sở thích và thị hiếu của khách hàng giữa các quốc gia. Điều này tạo ra một thị trường toàn cầu khổng lồ cho các sản phẩm tiêu dùng tiêu chuẩn hóa. Để dẫn chứng cho tính đồng nhất ngày càng tăng của thị trường toàn cầu, Levitt viện dẫn sự chấp nhận trên toàn cầu các sản phẩm của Hamburger, McDonald, Coca-cola, quần jean Levis Strauss, và ti vi Sony. . . tất cả chúng được kinh doanh như những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa.

Lý lẽ của Levitt cũng không dễ dàng được tất cả mọi người chấp nhận. Ví dụ, để phản bác lại luận điểm của Levitt, Christoph Barlett và Sumatra Ghostshal đưa ra dẫn chứng, trong ngành điện tử dân dụng, người mua đã phản ứng lại với các sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu bằng cách biểu lộ sở thích đối mới về các sản phẩm khác biệt theo các điều kiện địa phương.

### *Những khác biệt về cấu trúc hạ tầng và thói quen truyền thống.*

Áp lực của đáp ứng nhu cầu địa phương phát sinh từ cấu trúc hạ tầng và/hoặc các thói quen truyền thống giữa các nước tạo ra nhu cầu về các sản phẩm cá biệt hóa tương ứng. Việc thỏa mãn các nhu cầu này có thể đòi hỏi phải giao phó các chức năng chế tạo và sản xuất cho các công ty con nước ngoài. Ví dụ, ở Anh người lái xe ở bên phía trái đường, tạo ra một nhu cầu về các xe hơi có tay lái bên phải, trong khi ở Pháp người lái xe bên phải đường có nhu cầu về xe có tay lái bên trái. Như vậy, xe hơi phải được cá biệt hóa để đáp ứng thói quen truyền thống nêu trên.

*Những khác biệt về kênh phân phối.* Các chiến lược marketing của một doanh nghiệp có thể phải đáp ứng các khác biệt về kênh phân phối giữa các quốc gia. Điều này có thể đòi hỏi phải giao các chức năng marketing cho các công ty con ở từng địa phương. Ví dụ, trong ngành dược phẩm, các hệ thống phân phối ở Anh và Nhật Bản khác biệt hoàn toàn với hệ thống phân phối ở Mỹ. Các bác sĩ Anh và Nhật Bản sẽ không chấp nhận hoặc đáp ứng một

cách thuận lợi với một lực lượng bán hàng có sức ép cao kiểu Mỹ. Như vậy, các công ty được phải sử dụng các thói quen marketing ở Anh và Nhật Bản khác so với ở Mỹ, chuyển từ bán hàng không thỏa hiệp sang bán hàng bằng cách thuyết phục.

*Quy định của các chính phủ sở tại.*

Các nhu cầu kinh tế chính trị của chính phủ sở tại có thể đòi hỏi một mức độ đáp ứng địa phương nhất định. Ví dụ: các chính sách về chăm sóc sức khỏe trên thế giới yêu cầu các công ty được chế tạo ở nhiều vị trí. Các công ty được buộc phải chấp nhận các thủ tục đăng ký, kiểm định thuốc chữa bệnh theo địa phương, cũng như những hạn chế về định giá, những điều đó tạo nên sự cần thiết phải sản xuất và marketing thuốc đáp ứng với các yêu cầu địa phương. Hơn nữa, vì các chính phủ và đại diện chính phủ kiểm soát phần lớn ngân sách chăm sóc sức khỏe ở hầu hết các nước, họ có vị thế thương lượng đủ mạnh để yêu cầu mức đáp ứng nhu cầu địa phương cao.

Áp lực địa phương làm cho một doanh nghiệp có thể không có khả năng thực hiện toàn bộ lợi ích của hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Ví dụ: Doanh nghiệp không thể phục vụ thị trường toàn cầu từ một vị trí đơn lẻ chi phí thấp, hoặc sản xuất một sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu và marketing trên phạm vi toàn thế giới để đạt được các hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Trên thực tế, áp lực nội địa hóa sẽ gây không ít khó khăn cho các doanh nghiệp áp dụng chiến lược chi phí thấp nhất.

## **10.2. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TOÀN CẦU**

Các doanh nghiệp sử dụng bốn chiến lược cơ bản để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường toàn cầu:

Chiến lược đa quốc gia (*Multidomestic strategy*)

Chiến lược xuyên quốc gia (*Transnational strategy*)

Chiến lược toàn cầu (*Global strategy*)

Chiến lược quốc tế (*International strategy*)

Các chiến lược nêu trên chính là phương sách mà các doanh nghiệp kinh doanh toàn cầu sử dụng để đối phó với hai áp lực nội địa hóa và giảm chi phí. Mỗi chiến lược trong số các chiến lược kinh doanh toàn cầu đều có những lợi thế và bất lợi riêng.

### **10.2.1 . Chiến lược đa quốc gia**

Các tập đoàn theo đuổi chiến lược đa quốc gia thành lập công ty con ở nhiều nước, nhưng mỗi công ty con đều có các chiến lược sản xuất, marketing và R&D... riêng của mình.

Chiến lược đa quốc gia đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa cao và sức ép về giảm chi phí thấp. Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa quốc gia định hướng để đạt đến mức tối đa việc đáp ứng yêu cầu nội địa hóa. Đặc tính cơ bản để phân biệt công ty đa quốc gia với các loại công ty khác là họ cá biệt hóa một cách rộng rãi các sản phẩm cung cấp và chiến lược marketing để đáp ứng điều kiện của các quốc gia khác nhau. Ví dụ: Toyota là tập đoàn toàn cầu hàng đầu trong ngành công nghiệp xe hơi. Thành công đó có được là nhờ hãng có

những sản phẩm phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng. Với những đặc điểm rất khác biệt giữa người tiêu dùng Mỹ và châu Âu, Toyota có những sản phẩm rất khác nhau dành cho hai thị trường. Toyota Camry, một cái tên được rất nhiều người Việt Nam biết đến như sản phẩm nổi tiếng nhất của hãng, hoàn toàn không có trong danh mục sản phẩm của Toyota tại châu Âu. Lý do đơn giản là Camry không phải là sản phẩm phù hợp với thị trường này.

Thực tế cho thấy rằng, khi áp dụng chiến lược đa quốc gia không phải doanh nghiệp nào cũng thành công, bởi các doanh nghiệp áp dụng chiến lược này không tận dụng được lợi thế từ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Do đó, chi phí của các công ty đa quốc gia thường cao. Các doanh nghiệp thuộc loại này cũng không khai thác triệt để được những khả năng cốt lõi của mình. General Motor (GM) là một ví dụ về tập đoàn đa quốc gia, đặc biệt khi xem xét việc mở rộng các hoạt động ở châu Âu của hãng. Những công ty con của GM hoạt động như các thực thể độc lập ở một mức độ cao. Điểm yếu khác của chiến lược này là có nhiều công ty đa quốc gia đã phát triển đến mức thành lập tập đoàn phi tập trung hóa, trong đó mỗi công ty con ở những quốc gia khác nhau hoạt động với mức độ tự chủ rất cao. Do đó, sau một thời gian nó mất dần khả năng chuyển giao các kỹ năng và sản phẩm vốn có khả năng gây khác biệt đến từng công ty con của họ trên khắp thế giới.

### 10.2.2. Chiến lược xuyên quốc gia

Các tập đoàn theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia thường được hình thành trên cơ sở hợp nhất từ các doanh nghiệp thuộc nhiều quốc gia khác nhau. Chiến lược xuyên quốc gia đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa cao và sức ép về giảm chi phí cũng cao. Để được cùng lúc nhiều mục đích: giảm chi phí và khác biệt hóa sản phẩm, họ thường áp dụng hiệu ứng học tập toàn cầu và mô hình lean production - sản xuất linh hoạt. General Motors (GM) là một ví dụ về tập đoàn xuyên quốc gia. Cuộc đại suy thoái kinh tế toàn cầu đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngành công nghiệp ô-tô. Điều đó đặt ra yêu cầu đối với các hãng, trong đó có GM, phải tung ra thị trường những chiếc xe không chỉ có chất lượng tốt, mà còn phải phù hợp với thị hiếu và túi tiền của khách hàng. Thoát khỏi tình trạng phá sản, GM đang tiến hành cải cách toàn diện cơ cấu tổ chức về nhân sự, cũng như sản phẩm. Các mác hiệu của GM vốn đều là của những công ty đến từ các quốc gia khác nhau, hai trong số đó là Buick của Mỹ và Opel của Đức. Opel Insignia là một sản phẩm được giới chuyên môn đánh giá cao, thể hiện qua giải thưởng xe của năm tại châu Âu. Nhằm tận dụng mẫu xe đầy triển vọng này, GM quyết định biến nó thành Buick Regal để bán tại thị trường Mỹ. Chỉ với một vài thay đổi nhỏ trong thiết kế và động cơ, việc sản xuất Buick Regal cho thị trường Mỹ và Opel Insignia cho châu Âu giúp GM tận dụng triệt để danh tiếng của hai thương hiệu nói trên để hấp dẫn người tiêu dùng cũng như hạ thấp chi phí nhờ vào tính kinh tế theo quy mô.

Về bản chất, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia đang cố gắng đạt được đồng thời cả lợi thế chi phí thấp và sản phẩm đặc trưng cao. Mặc dù điều này có vẻ hấp dẫn, nhưng thực chất đó là mục tiêu không dễ đạt được. Như đã đề cập, áp lực nội địa hóa cao và áp lực giảm chi phí cũng cao, đặt ra các yêu cầu trái ngược nhau đối với một doanh nghiệp. Đáp ứng yêu cầu nội địa hóa sẽ làm tăng chi phí, gây khó khăn rất lớn cho doanh nghiệp trong

việc đáp ứng yêu cầu giảm chi phí. Do đó, vấn đề đặt ra là làm thế nào để một doanh nghiệp thực hiện chiến lược xuyên quốc gia một cách hiệu quả.

Christopher Barlett và Sumatra Ghostshal, những tác giả nhiệt tình cổ súy cho chiến lược xuyên quốc gia, chỉ ra rằng: trong môi trường ngày nay, các điều kiện cạnh tranh rất gay gắt, để tồn tại trong thị trường toàn cầu các công ty phải khai thác được lợi thế từ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí, chuyển giao các khả năng khác biệt hóa của công ty và đồng thời quan tâm đến sức ép nội địa hóa. Hơn nữa, họ cũng cho rằng, trong các công ty xuyên quốc gia hiện đại, các khả năng gây khác biệt không chỉ tập trung ở chính quốc mà còn có thể phát triển ở bất kỳ hoạt động nào trong phạm vi của công ty. Như vậy, luồng các kỹ năng và việc cung cấp sản phẩm không chỉ theo một con đường từ chính quốc đến các công ty con ở nước ngoài như các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế. Luồng kỹ năng và sản phẩm, bên cạnh đó, còn từ các công ty con ở nước ngoài về chính quốc và giữa các công ty nước ngoài với nhau - một quá trình mà Barlett và Ghostshal gọi là hiệu ứng học tập toàn cầu. Chiến lược xuyên quốc gia tập trung các nỗ lực chuyển giao các kỹ năng và cung cấp theo nhiều chiều giữa các công ty con trên toàn thế giới.

### 10.2.3 Chiến lược toàn cầu

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này thực hiện tiêu chuẩn hóa, sản xuất sản phẩm từ một hoặc một số trung tâm và phân phối trên thị trường toàn cầu. Chiến lược toàn cầu đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa thấp và sức ép về giảm chi phí cao. Các điều kiện này ngày càng thịnh hành trong các ngành sản xuất hàng công nghiệp. Ví dụ, trong ngành bán dẫn, các tiêu chuẩn toàn cầu đã ra đời để đáp ứng nhu cầu to lớn về các sản phẩm sử dụng chất bán dẫn trên toàn cầu. Do đó, các công ty như Intel, Texas Instruments và Motorola đều theo đuổi chiến lược toàn cầu.

Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược toàn cầu tập trung tăng khả năng sinh lợi bằng cách thu hoạch lợi ích của sự giảm chi phí do hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Thực chất, các doanh nghiệp đó đang theo đuổi chiến lược chi phí thấp. Các hoạt động sản xuất, marketing và R&D của doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược toàn cầu, tập trung vào vài vùng thuận lợi. Các công ty toàn cầu có khuynh hướng không cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và chiến lược marketing của họ theo những điều kiện địa phương. Nguyên do là việc cá biệt hóa dễ làm phát sinh chi phí, vì phải rút ngắn hơn thời gian vận hành sản xuất và lặp lại các hoạt động. Thay vào đó, các công ty toàn cầu kinh doanh những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa trên khắp thế giới, do đó họ có thể cực đại hóa lợi ích từ tính kinh tế theo quy mô, nhấn mạnh vào hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Họ cũng có khuynh hướng sử dụng lợi thế chi phí để hỗ trợ việc định giá tấn công trên thị trường thế giới.

### 10.2.4. Chiến lược quốc tế

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược quốc tế kết hợp giữa chiến lược toàn cầu và chiến lược đa quốc gia. Thực hiện chiến lược này công ty mẹ kiểm soát chặt chiến lược sản xuất và marketing. Chiến lược quốc tế đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa thấp và sức ép về giảm chi phí cũng thấp. Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược quốc tế cố gắng tạo giá

trị bằng việc chuyển giao các kỹ năng và sản phẩm có giá trị cho thị trường nước ngoài, nơi mà các đối thủ cạnh tranh bản xứ thiếu các kỹ năng và sản phẩm này. Hầu hết các công ty quốc tế đã tạo giá trị bằng cách chuyển giao việc cung cấp sản phẩm khác biệt được phát triển trong nước đến các thị trường mới ở nước ngoài. Họ có khuynh hướng tập trung hóa các chức năng phát triển sản phẩm như R&D ở trong nước. Tuy nhiên, họ cũng có khuynh hướng thiết lập các chức năng chế tạo và marketing ở trong mỗi nước mà họ kinh doanh chủ yếu. Dù họ có thể đáp ứng ít nhiều sự cá biệt hóa địa phương trong việc cung cấp sản phẩm hay chiến lược marketing, điều này vẫn phần nào bị hạn chế về mặt phạm vi. Cuối cùng, trong hầu hết các công ty quốc tế, tổng hành dinh vẫn duy trì sự kiểm soát chặt chẽ chiến lược sản xuất và marketing. Chuyển giao kỹ năng và sản phẩm một chiều, từ trong nước ra nước ngoài, là sự khác biệt cơ bản giữa chiến lược quốc tế với chiến lược xuyên quốc gia. Ở các công ty xuyên quốc gia kỹ năng và sản phẩm được chuyển giao nhiều chiều. Các công ty quốc tế điển hình như: Toy 'R' Us, Mcdonald's, IBM, Kellogg và Procter & Gamble. Quả thực, đa số các công ty Mỹ mở rộng hoạt động ra nước ngoài từ những năm năm mươi và sáu mươi của thế kỷ hai mươi thuộc vào loại này. Procter & Gamble có các xưởng sản xuất ở tất cả các thị trường chính ở bên ngoài nước Mỹ, bao gồm cả Anh, Đức và Nhật Bản. Tuy nhiên, các nhà xưởng này chế tạo các sản phẩm khác biệt đã được phát triển từ công ty mẹ tại Mỹ, và thường tiếp thị bằng cách sử dụng thông điệp marketing cũng đã được phát triển ở Mỹ. Chỉ ít về mặt lịch sử, nó vẫn phần nào bị hạn chế trong khi ít nhiều đáp ứng nhu cầu địa phương. Chiến lược quốc tế có ý nghĩa khi doanh nghiệp có một khả năng gây khác biệt đáng giá mà các đối thủ cạnh tranh trong các thị trường nước ngoài không có và doanh nghiệp đối mặt với áp lực nội địa hóa và áp lực giảm chi phí ở mức tương đối thấp. Tuy nhiên, khi áp lực nội địa hóa cao, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này dễ bị mất ưu thế vào tay các doanh nghiệp chú trọng hơn vào cá biệt hóa sản phẩm - áp dụng chiến lược đa quốc gia.

Bên cạnh đó, do xây dựng nhiều nhà xưởng ở các quốc gia khác nhau theo mô hình lặp lại, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược quốc tế cũng có khuynh hướng phát sinh chi phí điều hành cao. Vì thế chiến lược này cũng không thích hợp với các ngành có áp lực chi phí cao.

Từ những điều trình bày ở trên cho thấy, mỗi chiến lược: đa quốc gia, xuyên quốc gia, toàn cầu và quốc tế, khi áp dụng đều có những lợi thế và bất lợi riêng, trong đó, chiến lược xuyên quốc gia có nhiều điểm ưu việt hơn cả, nhưng khi thực hiện lại không dễ dàng bởi gặp nhiều trở ngại trong khâu tổ chức. Chính vì vậy, cần nghiên cứu kỹ tất cả các chiến lược, để có được những lựa chọn thích hợp trong từng trường hợp cụ thể.

### 10.3. CÁC PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG NƯỚC NGOÀI

#### 10.3.1. Xuất khẩu

Bước đầu làm quen với kinh doanh quốc tế, để thâm nhập thị trường nước ngoài các doanh nghiệp thường chọn con đường xuất khẩu. Xuất khẩu là hoạt động bán sản phẩm ra thị trường nước ngoài. Đây là cách thâm nhập thị trường thế giới đơn giản nhất, dễ thực hiện nhất. Xuất khẩu lại bao gồm: Xuất khẩu gián tiếp và xuất khẩu trực tiếp.



Xuất khẩu gián tiếp là hình thức xuất khẩu thông qua các trung gian tiếp thị, như: Các công ty quản lý xuất khẩu; Các khách hàng nước ngoài (Foreign Buyer); Ủy thác xuất khẩu (Export Commission House), Môi giới xuất khẩu (Export Broker); Hãng buôn xuất khẩu (Export Merchants)

Để xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài. Hình thức này thường được các nhà sản xuất nhỏ, các cơ sở kinh doanh mới bắt đầu tham gia thị trường thế giới còn thiếu kinh nghiệm, ngân sách eo hẹp, sợ rủi ro, áp dụng.

Xuất khẩu trực tiếp là hình thức xuất khẩu do chính các công ty xuất khẩu tự thực hiện, để bán hàng hóa của họ ra nước ngoài. Hình thức này thường được các doanh nghiệp có đủ trình độ, tiềm lực, có đầy đủ tư cách pháp lý, có thương hiệu và kinh nghiệm trên thương trường áp dụng.

Xuất khẩu có các ưu điểm: Tránh được những khoản chi phí rất lớn để thiết lập các hoạt động sản xuất chế biến ở nước sở tại; Tiết kiệm chi phí nhờ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí; Rủi ro thấp, do phần lớn các hoạt động được thực hiện ở trong nước; Chi phí quản lý thấp nhất; Là bước thử nghiệm các hoạt động kinh doanh quốc tế; Không phải chuyển giao bí quyết công nghệ; Thanh toán nhanh Được sự ủng hộ của chính quyền nước chủ nhà, vì các quốc gia đều quan tâm đặc biệt tới việc đẩy mạnh xuất khẩu, tăng thu ngoại tệ cho đất nước.

Bên cạnh đó cũng có những nhược điểm: vấp phải rào cản thương mại; chi phí vận tải cao; bị ảnh hưởng mạnh bởi tỷ giá hối đoái; phụ thuộc vào các nhà phân phối ở nước ngoài; thu được ít thông tin về thị trường, dẫn đến không hiểu biết đầy đủ về thị trường, khách hàng; thời gian phân phối dài; lợi nhuận ít nhất so với các phương thức thâm nhập khác.

### **10.3.2. Bán bản quyền**

Bán bản quyền quốc tế là một sự thỏa thuận, dàn xếp, trong đó người được cấp phép nước ngoài mua quyền sản xuất một sản phẩm của một doanh nghiệp trong nước - người bán bản quyền/người cấp phép, với một chi phí thỏa thuận (thông thường tiền bản quyền thanh toán theo sản lượng sản phẩm được bán). Sau đó, người được cấp phép sử dụng vốn đầu tư của mình để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh ở nước ngoài.

*Ưu điểm của hình thức bán bản quyền:* tránh được rào cản thương mại của nước sở tại, thu tiền ngay, gần gũi với khách hàng hơn, đầu tư khiêm tốn, ít, được bảo vệ chống sự bắt chước, xâm nhập nhanh, bao phủ rộng và không phải quản lý trực tiếp.

*Nhược điểm của hình thức bán bản quyền:* phải chuyển giao bí quyết công nghệ, gặp các rắc rối với các vấn đề luật pháp, không kiểm tra được hoặc rất khó khăn trong kiểm tra hoạt động của người mua bản quyền, lợi nhuận bị hạn chế, không phải là giải pháp dài hạn.

Điều kiện áp dụng: đầu tư thấp nhưng mở rộng nhanh, khi thị trường có nhiều khó khăn cho việc xâm nhập, khi hàng rào thương mại cao, khi người nhận công nghệ nhận thức rõ giá trị của công nghệ, khi nhu cầu cao nhưng vốn đầu tư bị hạn chế, khi tiến bộ công nghệ diễn ra quá nhanh.



### **10.3.3. Nhượng quyền kinh doanh**

Trên nhiều góc độ, nhượng quyền kinh doanh tương tự như bán bản quyền mặc dù nhượng quyền kinh doanh có khuynh hướng về các cam kết dài hạn hơn so với bán bản quyền. Nhượng quyền kinh doanh về cơ bản là một dạng đặc biệt của bán bản quyền trong đó người nhượng quyền không chỉ bán các tài sản vô hình (thường là các nhãn hiệu thương mại) cho người nhận quyền mà còn đòi hỏi người nhận quyền chấp nhận tôn trọng các quy tắc chặt chẽ về cách thức kinh doanh. Thông thường những người nhượng quyền cũng sẽ đòi hỏi người được nhận quyền một cơ sở nền tảng để vận hành kinh doanh. Với việc nhượng quyền, thông thường, người nhượng quyền sẽ nhận được khoản thu nhập về bản quyền, tính bằng tỷ lệ phần trăm thu nhập của người nhận quyền. Trong khi bán bản quyền là một chiến lược chủ yếu được doanh nghiệp sản xuất theo đuổi thì việc nhượng quyền kinh doanh lại là chiến lược chủ yếu được sử dụng trong lĩnh vực dịch vụ. McDonald là một ví dụ rõ ràng về một doanh nghiệp đã lớn lên bằng chiến lược nhượng quyền kinh doanh. McDonald đã đặt ra những quy tắc hạn chế về cách thức vận hành nhà hàng. Các nguyên tắc này được đưa ra để kiểm soát thực đơn, phương pháp chế biến, các chính sách nhân sự và thiết kế nhà hàng. McDonald cũng tổ chức chuỗi cung ứng cho những người được nhận quyền, huấn luyện kỹ năng quản trị và trợ giúp tài chính cho họ.

Các ưu điểm của nhượng quyền kinh doanh tương tự như các ưu điểm của phương thức bán bản quyền. Đặc biệt, những người nhượng quyền không phải chịu chi phí và rủi ro để phát triển, mở rộng thị trường ở nước ngoài, những người nhận quyền sẽ phải gánh vác các chi phí và rủi ro này. Như vậy, bằng việc sử dụng chiến lược nhượng quyền, một doanh nghiệp dịch vụ có thể tạo lập một sự hiện diện toàn cầu nhanh chóng với chi phí thấp.

Nhược điểm của việc nhượng quyền kinh doanh được xem là ít hơn so với cách bán bản quyền, bởi vì việc kinh doanh là một chiến lược được sử dụng bởi các doanh nghiệp dịch vụ, tuy nhiên, vẫn còn một bất lợi rất lớn cho bên nhượng quyền là không kiểm soát được hoạt động của bên nhận quyền. Để khắc phục tình trạng này, công ty nhượng quyền sẽ lập một công ty con, chuyên làm nhiệm vụ kiểm tra, kiểm soát các công ty nhận quyền, McDonald, KFC hay Hilton đã sử dụng hình thức này rất thành công.

### **10.3.4. Liên doanh**

Lập ra liên doanh với một doanh nghiệp nước ngoài từ lâu đã là cách thức được sử dụng nhiều nhất để thâm nhập vào một thị trường mới. Một ví dụ về liên doanh lâu dài là các công ty sản xuất máy photocopy trên thị trường Nhật Bản. Hình thức liên doanh phổ biến nhất là 50/50, trong đó mỗi bên tham gia 50% và kiểm soát theo dự phần bởi một nhóm các nhà quản trị từ hai công ty mẹ (như trong liên doanh Fuji-xerox). Tuy nhiên, một số doanh nghiệp cố đặt ra các hình thức liên doanh mà họ có dự phần đa số. Điều này cho phép người tham gia lấn át kiểm soát liên doanh chặt chẽ hơn.

Ưu điểm của phương thức liên doanh: có được những kỹ năng, nguồn lực bổ sung, tiếp cận tới những hiểu biết về thị trường, chia sẻ đầu tư và rủi ro, tránh được hàng rào thương

mai, giảm được chi phí vận tải, được sự ủng hộ của nước sở tại, tạo được hình ảnh đẹp với nước sở tại.

Nhược điểm: sự không ổn định về lâu dài, những xung đột thường xuyên về lợi ích, văn hóa, khó khăn cho việc chấm dứt, cần một sự phối hợp ở mức độ cao, phải bộc lộ những thông tin chiến lược, những bí quyết công nghệ cho đối tác, phải bộc lộ thông tin cho bên thứ ba, mở rộng hoạt động quốc tế chậm do phải quản lý nhiều.

Điều kiện áp dụng: cho các thị trường có môi trường hoạt động khó khăn và nhiều rủi ro, khi đối tác có những khả năng hoặc năng lực quan trọng về mặt chiến lược, khi dự án là quá lớn so với năng lực tài chính bị hạn chế của doanh nghiệp, đôi khi đây là giải pháp duy nhất do luật pháp nước sở tại quy định, khi tiềm năng thị trường thực sự là đầy hứa hẹn.

### **10.3.5. Lập các công ty con sở hữu hoàn toàn**

Một công ty con sở hữu hoàn toàn là công ty do công ty mẹ sở hữu 100% cổ phiếu. Để thiết lập một công ty con ở thị trường nước ngoài, một doanh nghiệp có thể hoặc là lập ra một hoạt động hoàn toàn mới ở quốc gia đó hoặc là mua lại một doanh nghiệp đã thiết lập ở nước sở tại và sử dụng nó để xúc tiến tiêu thụ các sản phẩm của mình.

Việc thiết lập một công ty con sở hữu hoàn toàn có ba lợi thế. *Thứ nhất*, khi các lợi thế cạnh tranh của một công ty dựa trên việc kiểm soát khả năng công nghệ, thì một công ty sở hữu hoàn toàn sẽ là cách thường được sử dụng nhất, vì nó giảm rủi ro mất quyền kiểm soát. Do vậy, nhiều công ty kỹ thuật cao thích sử dụng các công ty sở hữu hoàn toàn hơn so với liên doanh hay bán bản quyền. Các công ty sở hữu hoàn toàn có khuynh hướng trở thành cách thức thâm nhập dễ được chấp nhận trong các ngành như: bán dẫn, điện tử và dược phẩm. *Thứ hai*, công ty con sở hữu hoàn toàn cho công ty mẹ cách thức kiểm soát chặt chẽ các quốc gia khác nhau, để tiến hành sự phối hợp chiến lược - dùng lợi nhuận từ một nước để hỗ trợ tấn công cạnh tranh ở nước khác. *Thứ ba*, một công ty con sở hữu hoàn toàn có thể là lựa chọn tốt nhất nếu công ty muốn thực hiện tính kinh tế của vị trí và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Như đã biết, khi sức ép chi phí gay gắt, nó có thể cho công ty định hình chuỗi giá trị của mình theo cách thức làm cực đại hóa giá trị tăng thêm tại mỗi giai đoạn. Như vậy, một công ty con ở mỗi quốc gia có thể chuyên môn hóa chế tạo một phần của sản phẩm hay các bộ phận nào đó của sản phẩm cuối cùng, trao đổi các bộ phận và sản phẩm với các công ty con khác trong hệ thống toàn cầu. Việc thiết lập một hệ thống sản xuất toàn cầu như vậy yêu cầu mức độ kiểm soát cao về các hoạt động liên kết quốc gia. Các hoạt động mang tính quốc gia khác nhau phải được sắp đặt phù hợp với các quyết định xác lập một cách tập trung về cách thức sản xuất, số lượng sản xuất và định giá cho các sản phẩm đầu ra nên tiến hành như thế nào cho các chuyển dịch giữa các hoạt động. tất nhiên, công ty con sở hữu hoàn toàn phải tuân thủ theo sự ủy thác này, trong khi đó người mua bản quyền hay các đối tác liên doanh hầu như luôn luôn muốn tránh xa vai trò phụ thuộc như vậy. Mặt khác, để phục vụ cho một thị trường nước ngoài, việc thiết lập một công ty con sở hữu hoàn toàn là phương pháp tốn kém. Công ty mẹ phải gánh chịu tất cả các chi phí và rủi ro của việc thiết lập các hoạt động ở nước ngoài - không giống như liên doanh, các chi phí và rủi ro được chia sẻ, hay trong việc bán bản quyền người được cấp phép phải gánh chịu hầu hết chi phí và rủi ro. Những rủi ro của việc học tập

kinh doanh trong một nền văn hóa mới sẽ ít hơn nếu công ty mua lại một công ty đã thiết lập ở các nước sở tại. Dù rằng, việc mua lại cũng phát sinh một loạt các vấn đề như cố gắng chuyển đổi văn hóa công ty và các vấn đề này đôi khi còn lớn hơn cả lợi ích nhận được.

Nói tóm lại, mỗi phương thức thâm nhập thị trường đều có những ưu, nhược điểm riêng và sẽ thành công khi được lựa chọn phù hợp với năng lực, điều kiện, kỳ vọng của từng công ty muốn áp dụng.

#### **10.4. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU**

Các liên minh chiến lược là sự hợp tác giữa các doanh nghiệp và cũng có thể là các đối thủ cạnh tranh. Ở đây, chúng ta đặc biệt quan tâm tới các liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp từ những quốc gia khác nhau. Các liên minh chiến lược có thể trải rộng từ các liên doanh bình thường giữa hai đối tác cùng góp vốn đến các thỏa thuận hợp đồng ngắn hạn, trong đó, hai doanh nghiệp đồng ý hợp tác về một vấn đề cụ thể ví dụ như phát triển sản phẩm mới...

##### **10.4.1. Các lợi thế của liên minh chiến lược**

Các doanh nghiệp gia nhập vào những liên minh chiến lược với các đối thủ hiện tại hay tiềm tàng để đạt được một số mục tiêu chiến lược. *Thứ nhất*, các liên minh chiến lược có thể là một cách thức tạo điều kiện thuận lợi cho việc thâm nhập vào thị trường nước ngoài.

*Thứ hai*, nhiều doanh nghiệp gia nhập vào các liên minh chiến lược để chia sẻ chi phí cố định cũng như rủi ro liên quan phát sinh từ việc phát triển các sản phẩm hay quá trình mới.

*Thứ ba*, nhiều liên minh có thể xem như cách thức đem đến cho các đối tác tài sản và kỹ năng bổ sung mà các doanh nghiệp không thể tự mình phát triển. Việc trao đổi các khả năng gây khác biệt công bằng dường như là nền tảng giúp nhiều các liên minh chiến lược thành công.

*Cuối cùng*, điều có ý nghĩa khi gia nhập một liên minh là khả năng lập các tiêu chuẩn kỹ thuật cho ngành có lợi cho doanh nghiệp.

##### **10.4.2. Bất lợi của các liên minh chiến lược**

Bên cạnh các thuận lợi vừa nêu, thì liên minh chiến lược cũng gây ra không ít bất lợi, trong đó đáng lo ngại nhất là liên minh giúp các đối thủ cạnh tranh có con đường ngắn nhất để có được công nghệ mới và tiếp cận thị trường, vì vậy, nó có thể làm mất công nghệ, mất thị trường, và nhận lại không đáng kể, không thể bù đắp được những mất mát to lớn phải gánh chịu.

Nói tóm lại, liên minh chiến lược toàn cầu là vấn đề hiện đang được các nhà nghiên cứu, cũng như các nhà quản trị rất quan tâm, bởi nó có khả năng mang lại cho các bên tham dự rất nhiều lợi ích: Tiết kiệm chi phí sản xuất, marketing, cho phép tạo lợi thế bằng chi phí thấp; Liên kết nghiên cứu, chia sẻ kinh nghiệm; Chia sẻ phương tiện phân phối và mạng lưới bán hàng; Hợp lực đề tấn công đối thủ chung; Giải pháp cho việc đạt các tiêu chuẩn quốc tế.

Nhưng bên cạnh đó cũng có thể gây ra những rủi ro: Mâu thuẫn có thể từ các rào cản về ngôn ngữ, văn hóa, giao tiếp; Tồn chi phí cho việc thiết lập mạng lưới liên kết; Bất đồng về nhận thức, văn hóa; sự phụ thuộc và hạn chế năng lực của các bên khi liên minh.

Để liên minh chiến lược toàn cầu thành công cần có các yếu tố: Tìm được đối tác tốt (cùng định hướng, có kỹ năng, kinh nghiệm hấp dẫn); Thích nghi với những khác biệt về văn hóa; Có lợi cho cả hai bên; Cả hai bảo đảm thực hiện đúng những cam kết; Tiến trình ra quyết định có thể được thực hiện nhanh chóng khi cần thiết; Luôn giám sát tiến trình hoạt động và điều chỉnh lại cho phù hợp.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Hãy trình bày suy nghĩ của anh/chị về toàn cầu hóa và những vấn đề có liên quan đến quản trị chiến lược trong điều kiện toàn cầu hóa.

2. Trình bày hiểu biết của anh/chị về chiến lược đa quốc gia (bản chất, lợi thế, bất lợi và điều kiện áp dụng).

3. Trình bày hiểu biết của anh/chị về chiến lược xuyên quốc gia (bản chất, lợi thế, bất lợi và điều kiện áp dụng).

4. Trình bày hiểu biết của anh/chị về chiến lược toàn cầu (bản chất, lợi thế, bất lợi và điều kiện áp dụng).

5. Trình bày hiểu biết của anh/chị về chiến lược quốc tế (bản chất, lợi thế, bất lợi và điều kiện áp dụng).

6. Trình bày tóm tắt các phương thức chủ yếu để thâm nhập thị trường nước ngoài.

7. Trình bày hiểu biết của anh/chị về liên minh chiến lược toàn cầu (bản chất, lợi ích, bất lợi và những điều kiện cần thiết để đảm bảo liên minh chiến lược thành công).

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- 1- Fred R. David, Quản trị chiến lược – Khái luận và các tình huống, nhà xuất bản kinh tế TPHCM, 2015
- 2- PGS.TS. Ngô Kim Thanh, giáo trình quản trị chiến lược, nhà xuất bản đại học Kinh tế quốc dân, 2012
- 3- PGS.TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Thanh Liêm, Ths. Trần Hữu Hải, Quản trị chiến lược, Nhà xuất bản thống kê - 2009
- 4- Raymond Alain - Thiétart, Chiến lược doanh nghiệp, Trung tâm Pháp - Việt đào tạo về Quản lý -1999
- 5- Quản trị chiến lược hiệu quả- Cẩm nang kinh doanh Harvard, nhà xuất bản tổng hợp TP Hồ Chí Minh-2006
- 6- Liam Fahey & Robert M. Randall, MBA trong tầm tay chủ đề quản lý chiến lược, nhà xuất bản tổng hợp TPHCM, 2009
- 7- PGS.TS. Nguyễn Thành Độ, TS. Nguyễn Ngọc Huyền, Giáo trình chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2002
- 8- PGS.TS. Lê Văn Tâm, Giáo trình quản trị chiến lược, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân-2000
- 9- Nguyễn Hữu Lam, Đông Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan, Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh, Nhà xuất bản giáo dục-1998.
- 10- TS. Phạm Thị Thu Hương, Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu, nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật-2002
- 11- Nguyễn Tấn Phước, Quản trị chiến lược và chính sách kinh doanh, Nhà xuất bản Đồng Nai-1999