

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ  
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**Chuyên đề**  
**QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**  
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực  
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: PGS. TS. Ngô Kim Thanh

**HÀ NỘI - 2012**

## MỤC LỤC

<b>Bài 1</b>	<b>TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.</b>	<b>Khái niệm, đặc tr- ng và vai trò của chiến l- ọc kinh doanh</b> .....	<b>3</b>
1.1.1.	Nguồn gốc chiến l- ọc kinh doanh và khái niệm chiến l- ọc kinh doanh: .....	3
1.1.2.	Những đặc tr- ng cơ bản của chiến l- ọc kinh doanh:.....	4
1.1.3.	Vai trò của chiến l- ọc kinh doanh: .....	5
<b>1.2.</b>	<b>Tổng quan về quản trị chiến l- ọc</b> .....	<b>6</b>
1.2.1	Khái niệm quản trị chiến l- ọc .....	6
1.2.2.	Các giai đoạn của quản trị chiến l- ọc .....	6
1.2.3.	Các cấp quản trị chiến l- ọc.....	7
<b>1.3.</b>	<b>Nhiệm vụ và mục tiêu chiến l- ọc của doanh nghiệp</b> .....	<b>10</b>
1.3.1.	Nhiệm vụ của doanh nghiệp .....	10
1.3.2.	Mục tiêu chiến l- ọc: .....	13
1.3.3.	Quản trị chiến l- ọc với vấn đề đạo đức kinh doanh.....	16
<b>Bài 2</b>	<b>PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI CỦA DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.</b>	<b>Môi tr- ờng kinh doanh của doanh nghiệp</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.</b>	<b>Phân tích các nhân tố của môi tr- ờng vĩ mô ( môi tr- ờng nền kinh tế)</b> .....	<b>20</b>
2.2.1.	Nhân tố kinh tế .....	20
2.2.2.	Nhân tố chính trị .....	21
2.2.3.	Nhân tố xã hội.....	21
2.2.4.	Nhân tố tự nhiên. ....	21
<b>2.3.</b>	<b>Phân tích môi tr- ờng ngành kinh doanh:</b> .....	<b>22</b>
2.3.1.	Sức ép của khách hàng:.....	23
2.3.2.	Sức ép của các nhà cung cấp vật t- :.....	23
2.3.3	Nguy cơ đe dọa của sản phẩm thay thế. ....	24
2.3.4.	C- ờng độ cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh hiện tại: .....	24
2.3.5.	Đe dọa của đối thủ mới xâm nhập .....	26
<b>Bài 3</b>	<b>PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1.</b>	<b>Phân tích và đánh giá các nguồn lực nội bộ doanh nghiệp</b> .....	<b>29</b>
3.1.1.	Phân tích khả năng về nhân sự.....	29
3.1.2.	Lĩnh vực sản xuất, kỹ thuật.....	30
3.1.3.	Đánh giá trình độ marketing.....	31
3.1.4.	Đánh giá khả năng tài chính .....	31
3.1.5.	Phân tích khả năng tổ chức .....	31
3.1.6.	Đánh giá nguồn lực cơ sở vật chất của doanh nghiệp.....	32
<b>3.2.</b>	<b>Phân tích khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp</b> .....	<b>32</b>

3.2.1.	Bầu không khí trong nội bộ doanh nghiệp.....	33
3.2.2.	Mức sinh lời của vốn đầu t- .....	33
3.2.3.	Năng suất lao động .....	33
3.3.4.	Giá thành sản phẩm .....	34
3.3.5.	Chất l- ượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng. ....	34
3.3.6.	Kinh nghiệm kinh doanh trên th- ơng tr- ờng .....	34
3.3.7.	Sự linh hoạt .....	34
3.3.8.	Vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp.....	34
<b>3.4.</b>	<b>Phân tích cơ cấu danh mục đầu t- của doanh nghiệp.....</b>	<b>35</b>
<b>Bài 4</b>	<b>LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.</b>	<b>PHÂN TÍCH VỊ THẾ VÀ HÌNH THÀNH PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC .</b>	<b>40</b>
4.1.1.	Kỹ thuật phân tích Thế mạnh – Điểm yếu – Cơ hội và Nguy cơ ( SWOT) .....	40
4.1.2.	Ma trận đánh giá yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận I-E).....	44
4.1.3.	Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	47
<b>4.2.</b>	<b>lựa ch- ọn chi- ến l- ược kinh doanh của doanh nghiệp.....</b>	<b>47</b>
4.2.1.	Các căn cứ lựa chọn chiến l- ược .....	48
4.2.2.	Ph- ơng pháp lựa chọn các ph- ơng án chiến l- ược .....	49
4.2.3.	Yêu cầu khi lựa chọn chiến l- ược.....	52
<b>Bài 5</b>	<b>CÁC CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1.</b>	<b>Chiến l- ược cấp doanh nghiệp.....</b>	<b>53</b>
5.1.1.	Các chiến l- ược tăng tr- ờng. ....	54
5.1.2.	Chiến l- ược ổn định.....	60
5.1.3.	Chiến l- ược thu hẹp hoạt động sản xuất kinh doanh .....	61
<b>5.2.</b>	<b>Chiến l- ược cạnh tranh .....</b>	<b>62</b>
5.2.1.	Chiến l- ược cạnh tranh theo giai đoạn phát triển của ngành.....	62
5.2.2.	Ba chiến l- ược cạnh tranh cơ bản của M. Porter. ....	64
5.2.3.	Chiến l- ược cạnh tranh kết hợp. ....	65
5.2.4.	Chiến l- ược cạnh tranh theo vị thế doanh nghiệp.....	66
<b>Bài 6</b>	<b>TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>70</b>
<b>6.1.</b>	<b>Tổ chức thực hiện chiến l- ược .....</b>	<b>70</b>
6.1.1.	Thực chất của tổ chức thực hiện chiến l- ược .....	70
6.1.2.	Vai trò và ý nghĩa của tổ chức thực hiện chiến l- ược .....	71
6.1.3.	Nội dung triển khai thực hiện chiến l- ược.....	72
<b>6.2.</b>	<b>Đánh giá và điều chỉnh chiến l- ược.....</b>	<b>78</b>
6.2.1.	Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá chiến l- ược.....	78
6.2.2.	Những nội dung chủ yếu của kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến l- ược. ....	80

**TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 92**

# BÀI 1

## TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

*Do xu hướng quốc tế hoá cùng với sự khan hiếm các nguồn lực ngày càng gia tăng, sự phát triển nh- vũ bão của công nghệ, sự thay đổi nhu cầu của thị tr- ờng, làm cho môi tr- ờng kinh doanh ngày càng phức tạp và biến động th- ờng xuyên. Với một điều kiện môi tr- ờng kinh doanh nh- vậy đòi hỏi các doanh nghiệp phải có chiến l- ược kinh doanh đúng đắn thì mới có khả năng nắm bắt cơ hội, tránh đ- ợc nguy cơ, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp. Để thấy rõ đ- ợc nội dung và vai trò của chiến l- ược và quản trị chiến l- ược trong bài này giới thiệu tổng quan về chiến lược, quản trị chiến lược, nhiệm vụ và mục tiêu chiến l- ược của doanh nghiệp.*

### **1.1. Khái niệm, đặc tr- ng và vai trò của chiến l- ược kinh doanh**

#### **1.1.1. Nguồn gốc chiến l- ược kinh doanh và khái niệm chiến l- ược kinh doanh:**

Thuật ngữ chiến l- ược có nguồn gốc từ nghệ thuật quân sự từ xa x- a. Nh- ng cho đến nay vẫn còn có những quan niệm khác nhau về chiến l- ược. Một xuất bản của từ điển Larous coi: chiến l- ược là nghệ thuật chỉ huy các ph- ơng tiện để giành chiến thắng. Nhà lý luận quân sự thời cận đại Clawzewit cũng cho rằng: Chiến l- ược quân sự là nghệ thuật chỉ huy ở vị trí - u thế. Học giả Đào Duy Anh, trong từ điển tiếng Việt đã viết: chiến l- ược là các kế hoạch đặt ra để giành thắng lợi trên một hay nhiều mặt trận. Nh- vậy trong lĩnh vực quân sự, thuật ngữ chiến l- ược nói chung đã đ- ợc coi nh- một nghệ thuật chỉ huy nhằm giành thắng lợi của một cuộc chiến tranh. Ngày nay, thuật ngữ chiến l- ược đã đ- ợc sử dụng khá phổ biến trong đời sống kinh tế – xã hội ở cả phạm vi vĩ mô cũng nh- vi mô. ở phạm vi doanh nghiệp ta th- ờng gặp thuật ngữ chiến l- ược kinh doanh hoặc chiến l- ược công ty, quản trị chiến l- ược... sự xuất hiện các thuật ngữ này không đơn thuần là sự vay m- ợn. Khái niệm này bắt nguồn từ sự cần thiết khách quan trong thực tiễn quản trị của các doanh nghiệp trong cơ chế thị tr- ờng.

Do xu hướng quốc tế hoá cùng với sự khan hiếm các nguồn tài nguyên ngày càng gia tăng, với sự phát triển nh- vũ bão của khoa học kỹ thuật, sự thay đổi nhu cầu tiêu dùng của xã hội... làm cho môi tr- ờng kinh doanh ngày càng phức tạp và biến động th- ờng xuyên. Với một điều kiện môi tr- ờng kinh doanh nh- vậy đòi hỏi các doanh nghiệp phải phân tích, nắm bắt xu thế biến động của môi tr- ờng kinh doanh, tìm ra nhân tố then chốt, khai thác thế mạnh, hạn chế mặt yếu, đánh giá đúng đối thủ cạnh tranh... để đề ra và thực hiện những chiến l- ược kinh doanh đúng đắn thì mới có khả năng nắm bắt cơ hội, tránh đ- ợc nguy cơ, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp. Có thể nói ngày nay xây dựng và thực hiện chiến l- ược kinh doanh thực sự đã trở thành một nhiệm vụ hàng đầu và là một nội dung, chức năng quan trọng của quản trị doanh nghiệp, nó đang đ- ợc áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp.

Một hướng tiếp cận theo quan điểm các phạm trù trong quản trị thì coi chiến lược kinh doanh là một dạng kế hoạch đặc biệt của doanh nghiệp. G.Arlleret cho rằng: “Chiến lược là việc xác định những con đường và phương tiện để đạt tới các mục tiêu đã được xác định thông qua các chính sách”. Garry Smith và Bizzell lại định nghĩa: Chiến lược kinh doanh là một kế hoạch tổng quát dẫn dắt hoặc hướng doanh nghiệp đi đến mục tiêu mong muốn, nó là cơ sở cho việc định ra các chính sách và các thủ pháp tác nghiệp. W.Glueck: “Chiến lược là một loại kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và tổng hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp đó được thực hiện. Nhìn chung các quan niệm này đều coi chiến lược kinh doanh là một tập hợp các kế hoạch chiến lược làm nền tảng hướng dẫn các hoạt động của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu dài hạn đã định.

Quan điểm phổ biến hiện nay là: “Chiến lược kinh doanh là nghệ thuật phối hợp các hoạt động và điều khiển chúng nhằm đạt tới mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp”. Coi chiến lược kinh doanh là một quá trình quản trị đã làm xuất hiện quản trị chiến lược: Chiến lược hay chưa đủ, mà phải tổ chức thực hiện tốt mới đảm bảo cho chiến lược có tính khả thi.

Thuật ngữ chiến lược và quản trị chiến lược ra đời đã làm phong phú thêm lý luận về quản trị và kế hoạch hoá của doanh nghiệp. Mặc dù còn những cách tiếp cận không đồng nhất nhưng phần lớn các nhà kinh tế ở các nước phát triển đều cho rằng: (chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh, phương án kinh doanh, chính sách kinh doanh) cùng thuộc về phạm trù kế hoạch hoá của doanh nghiệp.

### **1.1.2. Những đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh:**

Tuy còn có nhiều quan niệm và cách tiếp cận khác nhau về phạm trù chiến lược song các đặc trưng cơ bản của chiến lược kinh doanh được quan niệm đối thống nhất. Các đặc trưng cơ bản đó là:

- Chiến lược kinh doanh xác định rõ những mục tiêu cơ bản phương hướng hướng kinh doanh cần đạt tới trong đúng thời kỳ và được quán triệt đầy đủ trong các lĩnh vực hoạt động quản trị của doanh nghiệp. Tính định hướng của chiến lược nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và vững chắc trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

- Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo những phương hướng hoạt động của doanh nghiệp trong dài hạn, khung hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai. Nó chỉ mang tính định hướng còn trong thực tiễn hoạt động kinh doanh đòi hỏi phải kết hợp mục tiêu chiến lược với mục tiêu kinh tế, xem xét tính hợp lý và điều chỉnh cho phù hợp với môi trường và điều kiện kinh doanh để đảm bảo hiệu quả kinh doanh và khắc phục sự sai lệch do tính định hướng của chiến lược gây ra.

- Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp để đảm bảo huy động tối đa và kết hợp tốt với việc khai thác và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài sản hữu hình và vô hình) của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai nhằm phát huy những lợi thế, nắm bắt cơ hội để giành ưu thế trong cạnh tranh.

- Chiến lược kinh doanh được phản ánh trong cả một quá trình liên tục từ xây dựng, đến tổ chức thực hiện, đánh giá, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược.

- Chiến lược kinh doanh luôn mang tính tiến công giành thắng lợi trong cạnh tranh. Chiến lược kinh doanh được hình thành và thực hiện trên cơ sở phát hiện và tận dụng các cơ hội kinh doanh, các lợi thế so sánh của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao.

- Mọi quyết định chiến lược quan trọng trong quá trình xây dựng tổ chức thực hiện, đánh giá và điều chỉnh chiến lược đều được tập trung vào nhóm quản trị viên cấp cao. Để đảm bảo tính chuẩn xác của các quyết định dài hạn, sự bí mật thông tin trong cạnh tranh.

### **1.1.3. Vai trò của chiến lược kinh doanh:**

Với những đặc trưng đó, có thể nói rằng trong cơ chế thị trường việc xây dựng, thực hiện chiến lược kinh doanh có ý nghĩa quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Lịch sử kinh doanh trên thế giới đã từng chứng kiến không ít người gia nhập thị trường kinh doanh từ một số vốn ít ỏi, nhưng họ đã nhanh chóng thành đạt và đi từ thắng lợi này đến thắng lợi khác nhờ có được chiến lược kinh doanh đúng. Chiến lược kinh doanh được ví như bánh lái của con tàu để nó vượt được trùng khơi về đúng đích khi mới khởi sự doanh nghiệp. Nó còn được ví như cơn gió giúp cho điều bay lên cao mãi.

Thực tế, những bài học thành công về thất bại trong kinh doanh đã chỉ ra có những tỷ phú xuất thân từ hai bàn tay trắng với số vốn ít ỏi nhờ có được chiến lược kinh doanh tối ưu và ngược lại cũng có những nhà tỷ phú, do sai lầm trong đường lối kinh doanh của mình đã phải trao lại cơ ngơi cho địch thủ của mình trong thời gian ngắn. Sự đóng cửa của những công ty làm ăn thua lỗ và sự phát triển của những doanh nghiệp có hiệu quả sản xuất kinh doanh cao thực sự phụ thuộc vào một phần đáng kể vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đó, đặc biệt trong kinh tế thị trường.

Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp được thể hiện trên các khía cạnh sau:

(1) Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nhận rõ được mục đích hướng đi của mình trong tương lai làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh đóng vai trò định hướng hoạt động trong dài hạn của doanh nghiệp, nó là cơ sở vững chắc cho việc triển khai các hoạt động tác nghiệp. Sự thiếu

vắng chiến lược hoặc chiến lược thiết lập không rõ ràng, không có luận cứ vững chắc sẽ làm cho hoạt động của doanh nghiệp mất phương hướng, có nhiều vấn đề nảy sinh chỉ thấy trục trặc mà không gắn kết với dài hạn hoặc chỉ thấy cục bộ mà không thấy được vai trò của cục bộ trong toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

(2) Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh, đồng thời có biện pháp chủ động đối phó với những nguy cơ và mối đe dọa trên thị trường kinh doanh.

(3) Chiến lược kinh doanh góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tăng cường vị thế của doanh nghiệp đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và bền vững.

(4) Chiến lược kinh doanh tạo ra các căn cứ vững chắc cho doanh nghiệp đề ra cách quyết định phù hợp với sự biến động của thị trường.

Nó tạo ra cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu và triển khai, đầu tư phát triển đào tạo bồi dưỡng nhân sự trong thực tế phần lớn các sai lầm trong đầu tư, công nghệ... đều xuất phát từ chỗ xây dựng chiến lược hoặc có sự sai lệch trong xác định mục tiêu chiến lược.

## **1.2. Tổng quan về quản trị chiến lược**

### ***1.2.1 Khái niệm quản trị chiến lược***

Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu dài hạn đặt ra trong từng thời kỳ.

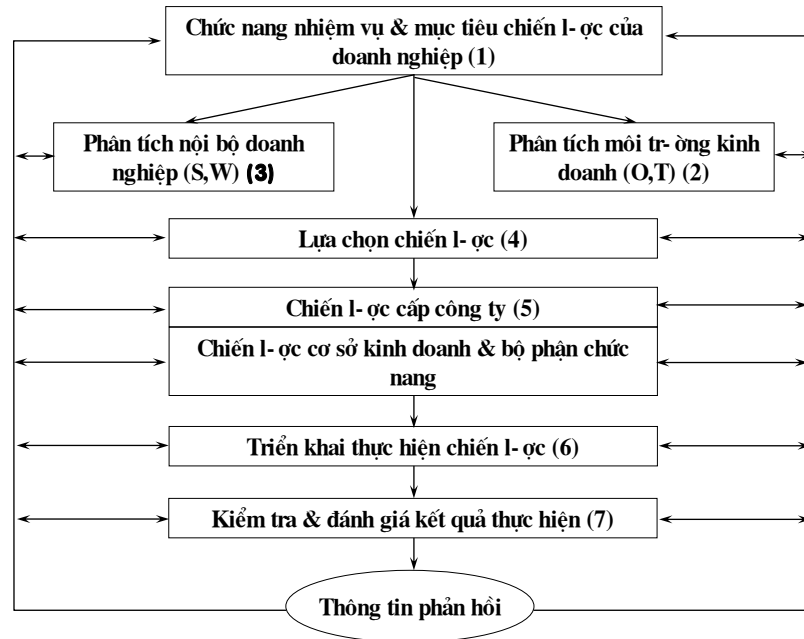
Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đảm bảo cho doanh nghiệp thực hiện mục tiêu dài hạn của mình.

### ***1.2.2. Các giai đoạn của quản trị chiến lược***

Quản trị chiến lược được thực hiện theo ba giai đoạn: xây dựng chiến lược, tổ chức thực hiện và đánh giá & điều chỉnh chiến lược. Các bước và giai đoạn quản trị chiến lược được thể hiện cụ thể trong hình 1.1



## Tiến trình hoạch định chiến l-ợc



**Hình 1.1 Các giai đoạn của quản trị chiến l-ợc**

Quản trị chiến l-ợc th-ờng tiến hành qua các b-ớc cơ bản sau:

1. Xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến l-ợc
2. Phân tích môi tr-ờng kinh doanh
3. Phân tích nội bộ doanh nghiệp
4. Hình thành và lựa chọn chiến l-ợc
5. Tổ chức thực hiện chiến l-ợc
6. Đánh giá và điều chỉnh chiến l-ợc

### 1.2.3. Các cấp quản trị chiến l-ợc

Quản trị chiến l-ợc đ-ợc tiến hành tại nhiều cấp khác nhau trong một doanh nghiệp. Cấp quản trị chiến l-ợc là những cấp, đơn vị trong hệ thống tổ chức có nhiệm vụ xây dựng và thực hiện chiến l-ợc riêng của mình, và nhằm đảm bảo góp phần thực hiện chiến l-ợc tổng quát của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chúng ta có thể chia quản trị chiến l-ợc theo ba cấp:

*1. Cấp doanh nghiệp:* Cấp doanh nghiệp xây dựng chiến l-ợc tổng quát. Chiến l-ợc cấp công ty xác định ngành kinh doanh hoặc các ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành. Tại mỗi ngành kinh doanh, xác định đặc tr-ng, đề ra các chính sách phát triển và những trách nhiệm đối với cộng đồng của doanh nghiệp.

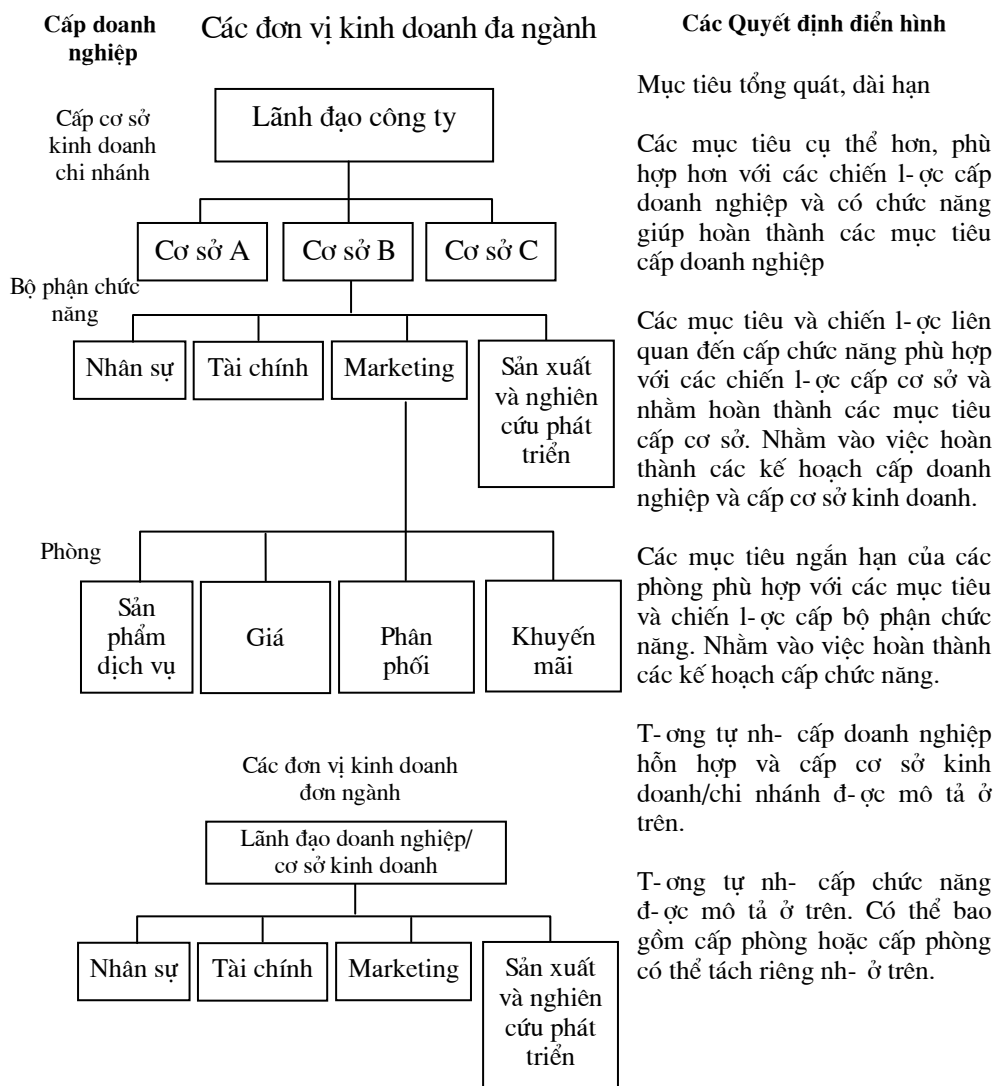
*2. Cấp cơ sở:* Cấp này còn gọi là SBU - Đơn vị kinh doanh chiến l-ợc. Chiến l-ợc cấp cơ sở xác định những căn cứ để chúng có thể hoàn thành các chức năng và nhiệm vụ của mình, đóng góp cho việc hoàn thành chiến l-ợc chung của công ty trong phạm

vì mà nó đảm trách.

3. *Cấp chức năng*: Đây là nơi tập trung hỗ trợ cho chiến lược công ty và chiến lược cấp cơ sở kinh doanh. Cấp này xây dựng các chiến lược cụ thể theo từng chức năng và lĩnh vực quản trị

Hình 1.2 cho thấy nội dung cơ bản ở các cấp chiến lược đều giống nhau. Tuy nhiên, sự khác biệt của nó thể hiện ở phạm vi nội dung thực hiện và mức độ ảnh hưởng của các quyết định mà nó đưa ra. Các nhà quản trị chiến lược cấp cao coi mỗi cơ sở kinh doanh là một đơn vị kế hoạch, trong khi đó, các nhà quản trị cấp chức năng coi mỗi sản phẩm hoặc khúc thị trường là một đơn vị kế hoạch chủ yếu.

Chiến lược doanh nghiệp phải được đề ra định hướng phát triển cho các đơn vị kinh doanh đơn ngành cũng như đa ngành. Các đơn vị kinh doanh đơn ngành giới hạn lĩnh vực hoạt động của nó trong một ngành công nghiệp hoặc thương mại chính. Các đơn vị kinh doanh đa ngành hoạt động trong hai ngành trở lên, vì vậy họ gặp phải nhiệm vụ phức tạp hơn là quyết định tiếp tục các ngành hiện tại, đánh giá khả năng xâm nhập vào các ngành mới, và quyết định mỗi đơn vị nghiệp vụ đã lựa chọn phải tiến hành như thế nào.



**Hình 1.2 Các cấp quyết định trong quản trị chiến lược**

Chiến lược cấp cơ sở cũng cần đ-ợc đề ra đối với các đơn vị kinh doanh đơn ngành và đối với mỗi cơ sở trong kinh doanh đa ngành. Nó phải chỉ rõ ra các đối thủ nào cũng tham gia cạnh tranh, mức độ cạnh tranh ra sao, kỳ vọng của các đối thủ tham gia nh- thế nào. Chiến lược kinh doanh cấp cơ sở có mức độ quan trọng nh- nhau đối với các công ty kinh doanh đơn ngành và từng doanh nghiệp tách biệt trong các doanh nghiệp kinh doanh đa ngành.

Chiến lược kinh doanh cấp chức năng dựa trên tổ hợp các chiến lược đã đ-ợc đề ra ở các cấp đơn vị. Đối với nhiều doanh nghiệp, chiến lược marketing là cốt lõi của chiến lược cấp cơ sở kinh doanh, giữ vai trò liên kết cùng với các chiến lược cấp chức năng khác. Đối với nhiều doanh nghiệp thì vấn đề sản xuất hoặc nghiên cứu phát triển lại có thể là vấn đề quan trọng nhất cần phải giải quyết. Một chiến lược cấp cơ sở cần phù hợp với chiến lược cấp công tất yếu và hài hoà với các chiến lược cấp cơ sở khác

của doanh nghiệp.

Đối với các đơn vị kinh doanh đa ngành, mỗi cơ sở kinh doanh trong các đơn vị kinh doanh đa ngành, chiến lược cấp chức năng là tương tự nhau, tuy chiến lược cấp chức năng đối với từng doanh nghiệp trong các doanh nghiệp đa ngành có sự khác biệt.

### **1.3. Nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp**

Mỗi doanh nghiệp đều có mục đích và lý do tồn tại của mình và nó thường được thể hiện rõ trong nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược là căn cứ để đưa ra các quyết định chiến lược, tạo ra trọng tâm và định hướng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Trong bài này chúng ta sẽ đề cập đến nội dung và các xác định nhiệm vụ chức năng của doanh nghiệp, tầm nhìn, triết lý kinh doanh và các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

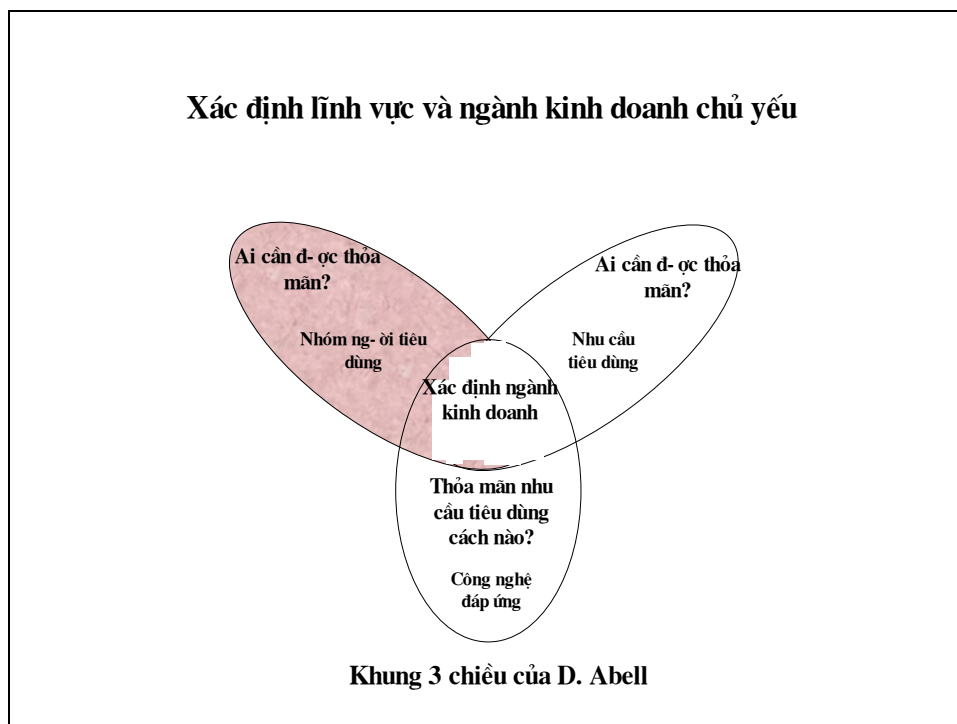
#### ***1.3.1. Nhiệm vụ của doanh nghiệp***

Trước hết là nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là mục đích hoạt động chính của doanh nghiệp nhằm phân biệt đặc trưng của doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác trong cùng ngành kinh doanh. Nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp bao hàm các nguyên tắc kinh doanh, mục đích, triết lý và tôn chỉ hoạt động hoặc các quan điểm của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định, thậm chí trong suốt cả quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Nội dung cơ bản của nhiệm vụ bao gồm việc xác định ngành kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp; công bố các mục tiêu phát triển chủ đạo và triết lý hay tôn chỉ hoạt động của doanh nghiệp.

+ Nhiệm vụ chiến lược xác định rõ lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp, thông thường đó là sản phẩm cơ bản hoặc loại hình dịch vụ chính, các nhóm khách hàng - ưu tiên như: cầu thị trường... Nội dung chức năng nhiệm vụ thường bao gồm những vấn đề bao quát hơn về những điều mong muốn có được bên ngoài doanh nghiệp như uy tín của doanh nghiệp.

Để xác định ngành kinh doanh của doanh nghiệp ông D. Abell đã đưa ra một mô hình khung xác định ngành kinh doanh căn cứ vào ba khía cạnh: nhóm khách hàng nào chúng ta cần thỏa mãn? nhu cầu nào của khách hàng cần được đáp ứng? và đáp ứng nhu cầu đó bằng cách nào (bằng những sản phẩm, nguồn lực công nghệ hoặc một kỹ năng độc đáo nào)? Cách tiếp cận của Abell nhấn mạnh đến việc xác định ngành kinh doanh chính của doanh nghiệp theo định hướng của khách hàng chứ không theo định hướng vào sản phẩm.



**Hình 1.3. Mô hình khung 3 chiều của D. Abell**

Khi xác định ngành kinh doanh chính định hướng vào sản phẩm sẽ chỉ tập trung vào các sản phẩm đã sản xuất và đã bán trên thị trường. Định hướng này sẽ làm lu mờ chức năng chính của doanh nghiệp – là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, sản phẩm chỉ là hiện hữu về vật lý của một kỹ năng cụ thể, được thực hiện nhằm đáp ứng một nhu cầu cụ thể của một nhóm khách hàng cụ thể. Trên thực tế nhóm khách hàng cụ thể có thể được phục vụ theo nhiều phương thức khác nhau. Xác định những phương thức thỏa mãn khách hàng thông qua cách xác định ngành kinh doanh định hướng vào khách hàng có thể giúp cho doanh nghiệp tránh được rủi ro do không nhận thức được sự chuyển dịch của nhu cầu, thậm chí còn giúp cho doanh nghiệp dự đoán xu hướng chuyển dịch trong tương lai, giúp cho doanh nghiệp có thể năng động hơn và chủ động hơn. Khi xác định ngành kinh doanh còn phải xác định được triển vọng của ngành đó ra sao và làm thế nào để nhập ngành.

+ Tâm nhìn và mục đích chủ đạo của doanh nghiệp là lời tuyên bố công khai và chính thức về những gì doanh nghiệp nỗ lực vươn tới. Việc xác định rõ tâm nhìn và mục đích chủ đạo sẽ định hướng cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Thông điệp tâm nhìn thể hiện rõ ràng những tham vọng mà doanh nghiệp theo đuổi và lôi cuốn sự nỗ lực của toàn doanh nghiệp.

+ Triết lý kinh doanh thể hiện những niềm tin cơ bản; giá trị, khát vọng, thứ tự ưu tiên và những nguyên tắc cơ bản mà doanh nghiệp theo đuổi và gắn bó làm định hướng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Nó cho biết doanh nghiệp dự định tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh như thế nào và thường phản ánh thái độ của doanh nghiệp

đối với trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh. Bởi vậy lời tuyên bố về triết lý kinh doanh của doanh nghiệp có thể tác động lớn đến cách thức kinh doanh và quyết định về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Thậm chí có nhiều doanh nghiệp còn xây dựng những tôn chỉ hoạt động riêng của doanh nghiệp mình.

Đa số các doanh nghiệp ở Việt Nam chưa quen thuộc với việc công bố triết lý chủ đạo của doanh nghiệp hoặc thiết kế một bản tuyên bố nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Tuy nhiên, những vấn đề này là những điều cần thiết cho các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Như chúng ta đã biết:

Xác định rõ nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược. Bởi vì: Nó tạo ra sự nhất trí về đường lối, phương hướng hành động trong toàn doanh nghiệp; đảm bảo sự đồng tâm nhất trí trong nội bộ thúc đẩy sự quyết tâm và nỗ lực của toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp.

Khi xác định nhiệm vụ chiến lược cần xem xét: lịch sử hình thành và phát triển của doanh nghiệp; Quan điểm của ban giám đốc và các chủ sở hữu, hội đồng quản trị các nguồn lực hiện có và các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp; những vấn đề của môi trường kinh doanh và các đối tượng hữu quan.

Đối tượng hữu quan là các nhóm hoặc các cá nhân có những yêu cầu đòi hỏi nào đó đối với doanh nghiệp. Có thể chia ra làm hai loại – những đối tượng hữu quan trong nội bộ và những đối tượng hữu quan bên ngoài. Đối tượng hữu quan trong nội bộ là các cổ đông và nhân viên trong doanh nghiệp gồm cả các quản trị viên cấp cao và thành viên hội đồng quản trị. Đối tượng hữu quan bên ngoài là tất cả các cá nhân và tổ chức có chịu ảnh hưởng từ những hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là khách hàng, những người cung ứng, chính phủ, công đoàn, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng địa phương và dân chúng nói chung.

Tất cả những đối tượng hữu quan đều có quyền chính đáng trông đợi rằng doanh nghiệp sẽ cố gắng thoả mãn những yêu cầu đặc thù của họ. Các cổ đông cung cấp vốn cho doanh nghiệp và để đổi lại họ muốn có được một khoản lợi nhuận hợp lý từ số vốn ban đầu và bảo toàn vốn. Nhân viên có sức lao động và tay nghề phục vụ doanh nghiệp và họ muốn nhận được một phần thu nhập xứng đáng và sự hài lòng với nghề nghiệp. Các khách hàng muốn nhận được giá trị từ khoản tiền họ bỏ ra mua sản phẩm của doanh nghiệp. Nhà cung ứng tìm kiếm khách hàng đáng tin cậy. Chính quyền đòi hỏi doanh nghiệp phải chấp hành nghiêm chỉnh luật lệ của Nhà nước. Tổ chức công đoàn thì đòi hỏi những phúc lợi cho các thành viên của mình tương xứng với sự đóng góp của họ cho doanh nghiệp. Các đối thủ muốn có sự cạnh tranh công bằng. Cộng đồng địa phương muốn các doanh nghiệp trên địa bàn mình có các hành vi của những công

dân kiểu mẫu. Công chúng nói chung tìm kiếm sự bảo đảm rằng chất lượng cuộc sống được bảo toàn và nâng cao cùng với sự tồn tại của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải tính đến những đòi hỏi này khi hoạch định chiến lược của mình, nếu không các nhóm đối tượng hữu quan sẽ có thể không ủng hộ doanh nghiệp. Cổ đông có thể sẽ bán cổ phiếu của họ đi, nhân viên bỏ việc, khách hàng sẽ mua sản phẩm ở nơi khác, nhà cung ứng sẽ ký kết hợp đồng với các doanh nghiệp khác đáng tin cậy hơn, trong khi chính quyền có thể tổ chức điều tra và khởi tố doanh nghiệp, công đoàn sẽ có thể tổ chức bãi công và tạo ra một cuộc cạnh tranh không công bằng thì đối thủ có thể tự phản công hoặc đàm đơn kiện. Công đồng địa phương phản đối không cho xây dựng và lắp đặt các thiết bị trên địa bàn của họ và dân chúng nói chung có thể thiết lập các hiệp hội, tổ chức các phong trào chống lại các doanh nghiệp làm tổn hại đến môi trường và chất lượng cuộc sống. Bất cứ một hành động nào trong số kể trên đều có thể gây ra tác hại khôn lường cho doanh nghiệp.

Bản tuyên bố nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược cho phép công ty kết hợp đòi hỏi của các nhóm đối tượng hữu quan vào trong các quyết định chiến lược của mình và như vậy sẽ giảm bớt rủi ro đánh mất sự ủng hộ của các nhóm này. Bản tuyên bố nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược là sự cam kết công khai đối tượng hữu quan, nó truyền đi thông điệp là các chiến lược của Công ty có cân nhắc đến các yêu cầu của các nhóm khác nhau không, ở phần trên, chúng ta đã nói đến yêu sách của cổ đông được thể hiện như thế nào trong bản tuyên bố nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược, khi doanh nghiệp quyết định rằng mục đích chủ đạo của nó là tối đa lợi nhuận dài hạn. Bất kỳ chiến lược nào cũng soạn thảo cũng phải phản ánh được mục đích của chủ đạo này. Tự nhiên, bản tuyên bố nhiệm vụ chiến lược cần thể hiện rõ những yêu sách của các nhóm đối tượng hữu quan khác, có thể trong mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn và trong triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.

### **1.3.2. Mục tiêu chiến lược:**

Thực chất của các mục tiêu chiến lược là một cái đích hoặc một kết quả nào đó mà doanh nghiệp mong muốn đạt được trong một thời kỳ.

Trong quá trình hoạch định chiến lược phát triển của doanh nghiệp, bước xác định các mục tiêu chiến lược là khâu mở đầu và rất quan trọng. Bởi vì có xác định được các mục tiêu chiến lược một cách đúng đắn và hợp lý mới có định hướng chỉ đạo cho các giai đoạn tiếp sau của tiến trình chiến lược. Hơn nữa, nó cũng là một trong những căn cứ để cung cấp các nguồn lực kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Mục tiêu chiến lược phát triển doanh nghiệp là sự cụ thể hóa của tính mục đích của doanh nghiệp về hướng, quy mô cơ cấu và tiến trình triển khai theo thời gian.

Các mục tiêu có tác động đến chiến lược tùy theo mục đích theo đuổi: thâm nhập phần trên thị trường hoặc bổ sung tự cấp phát tài chính... Chính sự khác nhau của

sự tác động đó là cơ sở của những hoạt động chiến lược khác nhau nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược.

Cần phải phân biệt giữa các mục tiêu chiến lược cũng như mục tiêu cung với dự đoán. Một dự đoán là một chỉ dẫn cái có thể đạt được trong hoạt động tương lai có tính đến hoạt động trong quá khứ của doanh nghiệp. Dự đoán dựa trên sự tính toán, nhìn chung nó biểu hiện một xu hướng. Chẳng hạn, dự đoán bán hàng để ước tính doanh số của doanh nghiệp. Cụ thể hơn là dựa vào mức bán của quá khứ và giả định môi trường ổn định, nghĩa là không có thêm đối thủ nào trên thị trường giá cả ổn định. Trong khi đó mục tiêu của doanh nghiệp đến chỗ năng động hơn, tự nguyện hơn và có tổ chức hơn.

- Xác định hệ thống mục tiêu chiến lược.

Đối với một doanh nghiệp có rất nhiều mục tiêu được xác định trong từng thời kỳ tương ứng tạo thành một hệ thống mục tiêu chiến lược. Đó là những mục tiêu về lợi nhuận, doanh thu, vị trí cạnh tranh, năng suất, thâm nhập thị trường mới, đổi mới, an toàn, tính độc lập...

Tùy theo góc độ quan sát hoặc cách tiếp cận lý thuyết được sử dụng, việc hình thành các mục tiêu được thực hiện theo các hướng lối khác nhau. Song cho dù tiến hành theo phương pháp nào thì việc xác định hệ thống mục tiêu phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

- Các mục tiêu phải đảm bảo tính liên kết tương hỗ lẫn nhau. Mục tiêu này không cản trở mục tiêu khác. Chẳng hạn, không vì mục tiêu lợi nhuận tối đa mà ảnh hưởng đến mục tiêu thâm nhập thị trường mới. Cũng vậy phải kết hợp hợp lý mục tiêu của các cổ đông, của các nhà lãnh đạo của tổ chức công đoàn cũng như bộ khung quản lý doanh nghiệp.

- Phải xác định rõ mục tiêu ưu tiên. Điều đó thể hiện tính cấp bậc của hệ thống mục tiêu. Như vậy có mục tiêu cần được ưu tiên đã được xác định và nhất trí thì trong quá trình lựa chọn và cung cấp các nguồn lực cho nó cũng sẽ được đảm bảo tương ứng.

- Luôn luôn có sự cân đối giữa khó khăn và thực tại. Một mục tiêu dễ dàng không phải là một yếu tố động lực. Cũng vậy một mục đích phi thực tế dẫn tới nản lòng những người thực hiện. Do vậy cần phải tôn trọng sự gắn bó bên trong giữa các mục tiêu.

Cuối cùng mục tiêu phải được người thực hiện chấp nhận và thấu hiểu đầy đủ. Sự tham gia của những người thực hiện vào quá trình hình thành và quyết định mục tiêu giúp cho họ hiểu biết cặn kẽ và sẽ là cơ sở quan trọng cho tiến trình thực hiện sau này.

Thông thường, mọi mục tiêu đúng đắn đều phải đáp ứng 6 tiêu thức sau đây: tính cụ thể, tính linh hoạt, tính định lượng, tính khả thi, tính nhất quán, tính hợp lý (chấp



nhận đ-ợc). Tuy các tiêu thức này liên quan một cách trực tiếp hơn đến chỉ tiêu ngắn hạn và chỉ tiêu dài hạn, song nhìn chung chức năng nhiệm vụ cũng phải phù hợp với các tiêu thức đó.

Tính cụ thể: một mục tiêu đúng đắn phải là một mục tiêu cụ thể. Nó phải chỉ rõ mục tiêu liên quan đến những vấn đề gì, giới hạn thời gian thực hiện và kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt đ-ợc. Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ hoạch định chiến l-ợc thực hiện mục tiêu đó.

Tính linh hoạt. Các mục tiêu đề ra cần phải đủ linh hoạt để có thể điều chỉnh cho phù hợp với các nguy cơ và cơ hội th-ờng xảy ra trong điều kiện môi tr-ờng. Tuy nhiên, cần l-ưu ý rằng mức độ linh hoạt th-ờng tăng theo mức độ cụ thể của mục tiêu. Vì vậy, lãnh đạo cần thận trọng khi điều chỉnh mục tiêu và phải có những thay đổi t-ương ứng trong các chiến l-ợc liên quan cũng nh- kế hoạch hành động.

Tính định l-ợng. Khái niệm liên quan đến tính cụ thể bao hàm cả tính đo đ-ợc của mục tiêu. Để thỏa mãn tính đo đ-ợc, các mục tiêu cần phải đ-ợc định ra d-ới dạng các chỉ tiêu có thể đánh giá hoặc định l-ợng đ-ợc. Đây là một điều quan trọng vì về sau các mục tiêu đề ra là các tiêu chuẩn để kiểm tra, đánh giá thành tích của doanh nghiệp.

Tính khả thi. Nội dung mục tiêu phải đặt ra thử thách đối với ban lãnh đạo và công nhân viên, nh-ng chúng cũng phải sát thực và có thể đạt đ-ợc. Muốn xem một chỉ tiêu đề ra có tính khả thi hay không, có thể tiến hành phân tích dự báo một số dữ kiện về điều kiện môi tr-ờng. Nếu đ-ưa ra mục tiêu không thể thực hiện đ-ợc thì ít ra cũng mất thì giờ một cách vô ích và thực tế có thể phản tác dụng.

Tính nhất quán. Các mục tiêu đề ra phải thống nhất với nhau. Tính nhất quán có nghĩa là các mục tiêu phải phù hợp với nhau, nhất là việc hoàn thành một mục tiêu nào đó không đ-ợc cản trở việc hoàn thành các mục tiêu khác.

Tính hợp lý (tính chấp nhận đ-ợc). Một mục tiêu đúng là mục tiêu đ-ợc những ng-ời chịu trách nhiệm thực hiện và các đối t-ương hữu quan chủ chốt chấp hành. Tính hợp lý thể hiện một cách gián tiếp và dẫn đến sự cam kết thực hiện của lãnh đạo và công nhân viên. Cả hai đối t-ương này có ý nghĩa quyết định đối với việc thực hiện thắng lợi mục tiêu đề ra.

Tính cấp bậc của các mục tiêu chiến l-ợc và vai trò của chúng.

Tùy theo phạm vi bao quát, các mục tiêu chiến l-ợc kinh doanh doanh nghiệp đ-ợc xếp theo thứ bậc. Trên hết là mục tiêu tổng quát hay mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp. Mục tiêu này liên quan đến h-ớng phát triển chủ yếu đến hình t-ương lai của doanh nghiệp. Mục tiêu này giúp phác thảo các h-ớng chiến l-ợc cơ bản của doanh nghiệp.

Thứ bậc tiếp theo của mục tiêu chiến lược phát triển doanh nghiệp là các mục tiêu hiệu quả tổng hợp (tốc độ tăng trưởng, tỷ lệ doanh lợi...), các mục tiêu về các nguồn lực (nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực, nguồn tài chính...). Đó là hệ thống nối giữa chiến lược và thực hành kinh doanh.

Thông qua hệ thống kế hoạch, chương trình ngắn hạn, các mục tiêu chiến lược về hiệu quả và nguồn lực cụ thể hoá cho các chức danh đứng đầu các bộ phận chức năng và lĩnh vực sản xuất – kinh doanh. Nói cách khác, các mục tiêu riêng biệt theo chức năng và lĩnh vực được dùng để thiết lập các kế hoạch thực thi chiến lược ở mỗi lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong phạm vi doanh nghiệp, hệ thống mục tiêu chiến lược có vai trò quan trọng trong các mặt: Định hướng sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp; Căn cứ để phân bổ các nguồn lực thực hiện các mục tiêu kinh doanh; Căn cứ để xác định và lựa chọn các phương án kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Mặc dù các nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược phải tương đối ổn định song không có nghĩa là chúng được viết ra một cách bất di bất dịch. Do nhiều yếu tố như công nghệ mới, quy định mới của Nhà nước, những đòi hỏi, yêu sách của các đối tượng hữu quan khác nhau nên các mục tiêu chiến lược cũng có thể bị lỗi thời do đó doanh nghiệp cần phải có những thay đổi và điều chỉnh cần thiết cho phù hợp với điều kiện hoạt động của doanh nghiệp.

### ***1.3.3. Quản trị chiến lược với vấn đề đạo đức kinh doanh***

Có khá nhiều vấn đề về chiến lược động chạm đến khía cạnh đạo đức kinh doanh. Lý do rất đơn giản – bất cứ chương trình hành động nào của công ty cũng đều có tác động đến quyền lợi của các nhóm đối tượng hữu quan như nhân viên trong công ty, khách hàng, các nhà cung ứng, cổ đông, cộng đồng địa phương và công chúng nói chung. Một chiến lược có thể làm tăng phúc lợi cho một nhóm người này nhưng lại gây ảnh hưởng tiêu cực đến nhóm người khác. Chẳng hạn như trong tình huống thừa công suất và giảm mạnh nhu cầu, một doanh nghiệp khai thác than có thể phải quyết định đóng cửa một bộ phận sản xuất, vốn là nguồn công ăn việc làm chủ yếu của một thị trấn nhỏ. Mặc dù biện pháp này là phù hợp với mục đích tối đa hóa lợi ích của cổ đông, nhưng nó có hệ quả là hàng ngàn người bị thất nghiệp và gây cơn sốc mạnh cho loại thị trấn nhỏ như vậy. Liệu một quyết định như thế có hợp với đạo đức kinh doanh hay không? Đó có phải là việc nên làm hay không, nếu cân nhắc tới tác động của nó với nhân viên và với cộng đồng địa phương? Bởi vậy, các nhà lãnh đạo công ty cần cân đối giữa lợi nhuận và chi phí xã hội. Họ cần phải xem xét có nên thực thi chiến lược dự định hay không không chỉ dựa vào những yếu tố kinh tế mà còn tính đến cả những khía cạnh nhân bản nữa.

Chủ đích của khía cạnh đạo đức kinh doanh nêu ở đây không hướng tới việc phân giải giữa cái đúng và cái sai, mà với ý đồ cung cấp những công cụ để xác định và t- duy về những khía cạnh đạo đức nảy sinh trong các quyết định chiến l- ợc. Những giá trị này định h- ớng cách thức tiến hành công việc kinh doanh của doanh nghiệp, trong đó nhấn mạnh đến yếu tố đạo đức. ở đây họ nhấn mạnh đến việc cần thiết phải tôn trọng và tin t- ờng giữa con ng- ời với nhau, việc giao tiếp cởi mở và mối quan tâm đến từng cá nhân trong doanh nghiệp. Sau đó các giá trị đạo đức kinh doanh phải đ- ợc thể hiện trong bản tuyên bố nhiệm vụ và mục tiêu chiến l- ợc của doanh nghiệp. Bên cạnh việc thiết lập một bầu không khí nhân bản trong doanh nghiệp, các nhà quản trị cần phải biết t- duy một cách có hệ thống về quan hệ mật thiết của khía cạnh này trong các quyết định chiến l- ợc.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là ý thức gây dựng những tiêu thức chuẩn mực đạo đức xã hội nhất định trong quá trình hoạch định chiến l- ợc. Những mục tiêu xã hội có thể rất khác nhau: nâng cao phúc lợi của cộng đồng nơi doanh nghiệp hoạt động, cải thiện thiên nhiên, hoặc trao quyền tự quyết cho nhân viên tạo cảm giác tin t- ờng ở chính bản thân mình.

Mọi doanh nghiệp đều phải hoạch định nhiệm vụ và mục tiêu chiến l- ợc. Chức năng nhiệm vụ và mục tiêu là nội dung bao quát xác định lý do tồn tại và định h- ớng phát triển của doanh nghiệp. Sau khi đề ra nhiệm vụ làm định h- ớng phải tiến hành xác định mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn. Mục tiêu đ- ợc đề ra cho mọi cấp quản trị của doanh nghiệp làm định h- ớng cho việc soạn thảo chiến l- ợc.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. *Vì sao trong nền kinh tế thị trường các doanh nghiệp cần phải xây dựng chiến lược kinh doanh cho mình ?*
2. *Điều gì dẫn đến các doanh nghiệp ở Việt Nam chưa thực sự coi trọng đúng mức đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh ?*
3. *Hãy so sánh chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh, phương án kinh doanh và dự án kinh doanh. Những điểm giống và khác nhau ? Lấy ví dụ minh họa ?*
4. *Vì sao lại phải xác định nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp, và vai trò của nó ?*
5. *Nhiều giám đốc cho rằng, doanh nghiệp không cần có chiến lược kinh doanh mà chỉ cần phương hướng kinh doanh. Hãy bình luận ?*
6. *Hãy phân tích vai trò của chiến lược đối với hoạt động sản xuất - kinh doanh và sự phát triển của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.*
7. *Tại sao các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường không đánh giá đúng mức về vai trò của chiến lược và chính sách kinh doanh ngay từ đầu ?*
8. *Để phát huy tác dụng của chiến lược kinh doanh cần phải có những điều kiện gì ?*
9. *Nhà chiến lược gia cần phải có tố chất gì ? Hãy thảo luận theo nhóm .*
10. *Phân tích mối quan hệ giữa các cấp của quản trị chiến lược, lấy ví dụ minh họa ?*
11. *Vì sao lại phải xác định nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp, và vai trò của nó ?*
12. *Tại sao các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường không đánh giá đúng mức về vai trò của chiến lược và chính sách kinh doanh ngay từ đầu ? Để phát huy tác dụng của chiến lược kinh doanh cần phải có những điều kiện gì ?*
13. *Phân tích nội dung và ý nghĩa của bản tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp*
14. *Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp Việt nam trong giai đoạn hiện nay ?*

## Bài 2

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI CỦA DOANH NGHIỆP

*Mục đích của việc phân tích môi trường kinh doanh là nhằm tìm kiếm cơ hội và phát hiện ra những thách thức đặt ra cho doanh nghiệp. Chương này sẽ hệ thống hóa những nhóm nhân tố cơ bản trong môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp ở cấp độ vĩ mô và ngành kinh doanh tác động tới các doanh nghiệp. Nhằm tạo thành nền tảng các vấn đề cần phân tích môi trường kinh doanh cho các doanh nghiệp để hoạch định chiến lược*

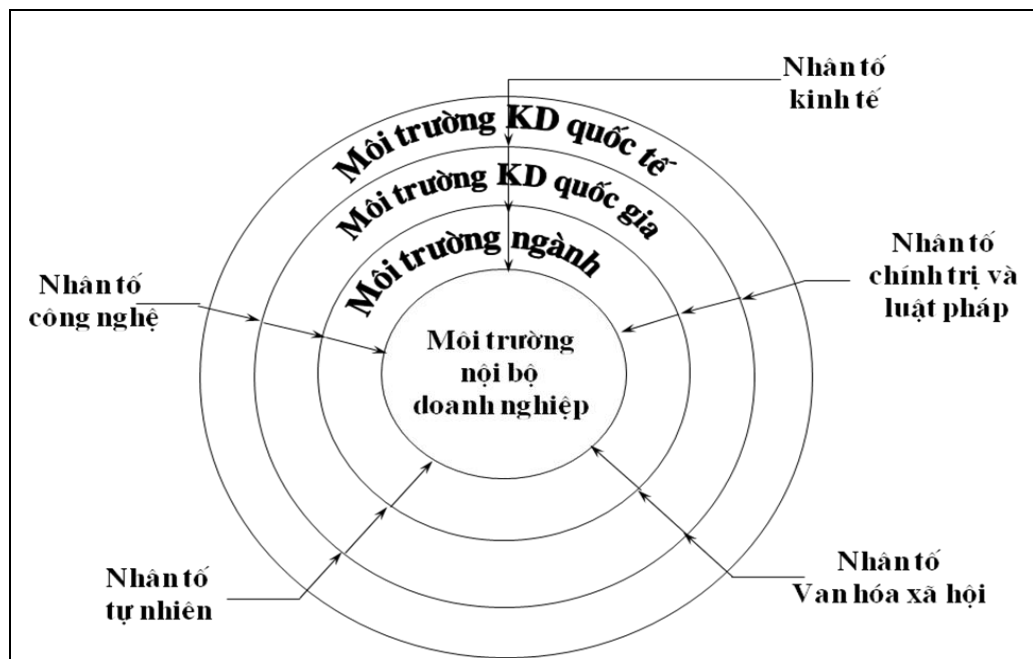
#### 2.1. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

Sự phát triển có hiệu quả và bền vững, mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược của mỗi doanh nghiệp, phụ thuộc vào môi trường kinh doanh và khả năng thích ứng của doanh nghiệp với hoàn cảnh của môi trường kinh doanh. Trừ quan niệm chung môi trường là tập hợp các yếu tố, các điều kiện thiết lập nên khung cảnh sống của một chủ thể. Người ta cho rằng môi trường kinh doanh là tổng hợp các yếu tố, các điều kiện có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Các yếu tố, các điều kiện cấu thành môi trường kinh doanh luôn có quan hệ tác động với nhau và đồng thời tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng mức độ và hướng tác động của các yếu tố và điều kiện lại khác nhau. Trong cùng một thời điểm, với cùng một đối tượng có yếu tố tác động thuận lợi tạo thành cơ hội nhưng cũng có yếu tố tạo thành lực cản sự phát triển của doanh nghiệp - hình thành những nguy cơ đối với doanh nghiệp.

Một vấn đề nữa đặt ra là các yếu tố, điều kiện tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không cố định một cách tĩnh tại mà nó thường xuyên vận động biến đổi. Bởi vậy để nâng cao hiệu quả hoạt động của mình, doanh nghiệp phải phân tích môi trường kinh doanh, phải nhận biết một cách nhạy bén và dự báo đúng được sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Nhân tố nào ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các quản trị gia khi soạn thảo chiến lược phải nhận thức đầy đủ chính xác các yếu tố môi trường này.

Cách phân chia các yếu tố môi trường còn có nhiều ý kiến khác nhau song chung quy được chia thành các cấp độ của môi trường kinh doanh (hình 2.1):



**Hình 2.1 các cấp độ môi trường kinh doanh của doanh nghiệp**

- Môi trường kinh doanh khu vực và toàn cầu - cấp độ megalevel
- Môi trường nền kinh tế - cấp độ vĩ mô- macrolevel.
- Môi trường ngành kinh doanh (còn gọi môi trường tác nghiệp)- cấp độ trung mô- mesolevel.
- Môi trường nội bộ doanh nghiệp (cấp độ vi mô- microlevel).

## **2.2. Phân tích các nhân tố của môi trường vĩ mô ( môi trường nền kinh tế)**

Môi trường nền kinh tế gồm có các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp định hướng và có ảnh hưởng đến môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ tạo ra nguy cơ đối với doanh nghiệp. Trong môi trường vĩ mô được chia thành các nhóm yếu tố sau:

### **2.2.1. Nhân tố kinh tế**

Yếu tố môi trường bên ngoài đầu tiên tác động đến doanh nghiệp là yếu tố kinh tế. Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến doanh nghiệp. Các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế bao gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ. Vì các yếu tố này tác động đối rộng nên các doanh nghiệp cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể sẽ ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế có thể kể đến như: Giai đoạn trong chu kỳ kinh tế; Xu hướng của GNP; Tỷ lệ lạm phát; Lãi suất ngân hàng; Chính sách tiền tệ; Mức độ thất nghiệp; Chính sách tài chính

Mỗi yếu tố kinh tế nói trên có thể là cơ hội hoặc nguy cơ. Thí dụ, trong giai đoạn suy thoái kinh tế, mọi người dân buộc phải cắt giảm mọi khoản chi tiêu thì những doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh những mặt hàng xa xỉ, đắt tiền sẽ có nguy cơ không bán được hàng, ngược lại đối với những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh những mặt hàng thiết yếu rẻ tiền thì đây là một cơ hội để tăng nhanh bán hàng.

### **2.2.2. Nhân tố chính trị**

Có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuế môn, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy và vệ sinh môi trường. Các yếu tố chính phủ và luật pháp gồm: Các quy định về chống độc quyền; Các luật về bảo vệ môi trường; Các sắc luật về thuế; Các chế độ đãi ngộ đặc biệt; Các quy định trong lĩnh vực ngoại thương; Các quy định về thuế môn và khuyến mãi; Mức độ ổn định của Chính phủ.

Chính sách của Chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ cho doanh nghiệp. Sự ổn định chính trị được thể hiện ở chỗ: Thể chế, quan điểm chính trị, sự nhất quán trong đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, hệ thống chính trị. Một trong những bộ phận của yếu tố chính trị ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là hệ thống luật pháp. Vì vậy hoạt động kinh doanh trước hết đòi hỏi các nhà quản lý phải quan tâm nắm vững luật pháp. Luật pháp có ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những tác động ảnh hưởng chủ yếu của luật đối với hoạt động của một doanh nghiệp thể hiện ở chỗ: Các quy định về giao dịch: hợp đồng, sự bảo vệ các bằng sáng chế, phát minh, luật bảo vệ nhãn hiệu thương mại, bí quyết công nghệ, quyền tác giả, các tiêu chuẩn kế toán. Môi trường luật pháp chung: Luật môi trường, những quy định cụ thể về sức khỏe và an toàn. Luật thành lập doanh nghiệp, các ngành, các lĩnh vực kinh doanh. Luật lao động; Luật chống độc quyền và các hiệp hội kinh doanh...

Nhìn chung các doanh nghiệp hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất, thì xã hội sẽ rút lại sự cho phép đó bằng cách đòi hỏi những can thiệp bằng chế độ chính sách hoặc thông qua hệ thống pháp luật.

### **2.2.3. Nhân tố xã hội**

Tất cả các doanh nghiệp cần phân tích rộng rãi các yếu tố xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra. Khi một hay nhiều yếu tố thay đổi chúng có thể tác động đến doanh nghiệp như: sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực về đạo đức và quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh và lao động nữ. Yếu tố xã hội bao gồm: Quan điểm về mức sống; Phong cách sống; Lao động nữ; Ước vọng về sự nghiệp; Tính tích cực tiêu dùng; Tỷ lệ tăng dân số...

### **2.2.4. Nhân tố tự nhiên.**

Các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Tuy nhiên, các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên hầu như hoàn toàn không được chú ý tới. Yếu tố tự nhiên bao gồm: Sự ô nhiễm môi trường; khí hậu, thời tiết...

Sự quan tâm của các nhà quản trị kinh doanh ngày càng tăng vì công chúng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên. Ngày nay các vấn đề ô nhiễm

môi trường, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với các nguồn lực có hạn khiến công chúng cũng như các nhà doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

**2.2.5. Nhân tố công nghệ.** Ít có ngành công nghiệp và doanh nghiệp nào mà lại không phụ thuộc vào công nghệ. Chắc chắn ngày càng có nhiều công nghệ tiên tiến ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện tại có thể khai thác trên thị trường. Các doanh nghiệp cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của họ lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp.

Khi tiến hành hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh các nhà quản trị doanh nghiệp phải lựa chọn các hình thức kinh doanh phù hợp với môi trường và khả năng của mình. Việc phân tích môi trường kinh doanh nhằm giúp cho doanh nghiệp thích ứng và thích nghi trong các hoạt động kinh doanh, giảm thách thức và tăng thời cơ kinh doanh, gia tăng kết quả và hạn chế rủi ro. Để hoạch định ra được một chiến lược và chính sách điều kiện tối ưu, nhà quản trị doanh nghiệp tất yếu còn phải nghiên cứu và tìm hiểu kỹ lưỡng môi trường kinh doanh.

### **2.3. Phân tích môi trường ngành kinh doanh:**

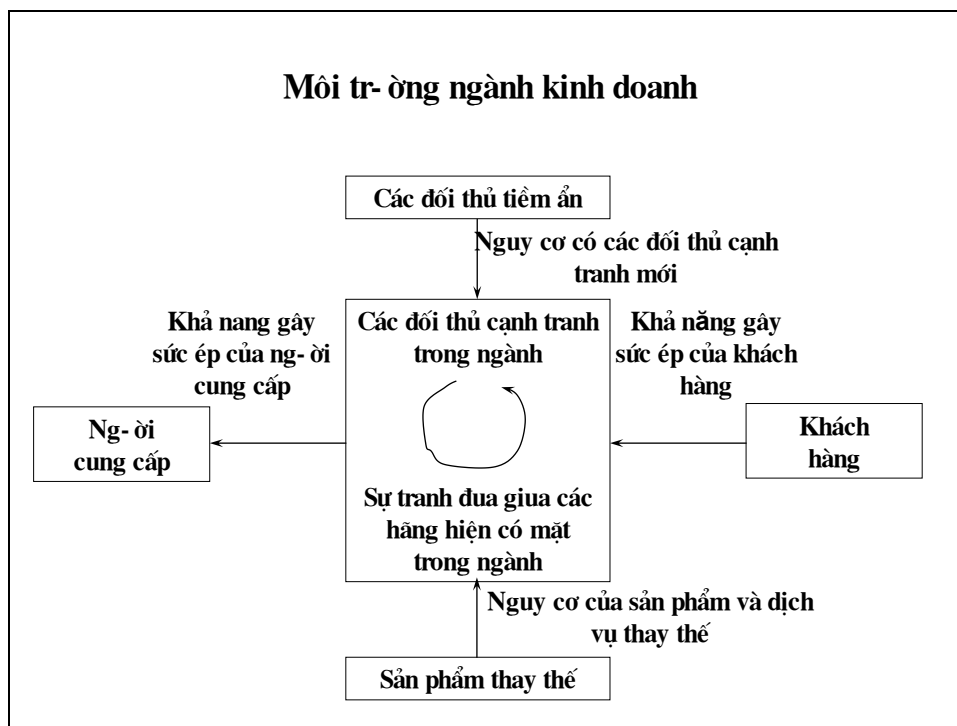
Môi trường ngành là nơi các doanh nghiệp trực tiếp có những mối quan hệ liên kết kinh tế chặt chẽ và cạnh tranh lẫn nhau, bởi vậy nó có tác động rất lớn và mạnh mẽ đến sự tồn tại và phát triển của từng doanh nghiệp. Đặc biệt là các doanh nghiệp lớn có ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp khác trong ngành.

Trong nền kinh tế thị trường, công cụ để các công ty và các nhà kinh doanh sử dụng rộng rãi để phân tích môi trường ngành kinh doanh là mô hình phân tích của Michael Porter. Theo ông thì môi trường ngành được hình thành bởi 5 thế lực cạnh tranh mà bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải tính toán cân nhắc tới trước khi có những quyết định lựa chọn phương hướng và nhiệm vụ phát triển của mình. Năm thế lực đó là:

- Sức ép của các đối thủ cạnh tranh hiện tại.
- Sức ép của các đối thủ mới xâm nhập.
- Sức ép của khách hàng.
- Sức ép của các nhà cung ứng vật tư.
- Sức ép của sản phẩm thay thế.

Năm thế lực cạnh tranh này tồn tại trong một thể thống nhất tạo thành môi trường ngành kinh doanh, quyết định đến tính chất quy mô của cạnh tranh và khả năng thu lợi nhuận của các doanh nghiệp trong ngành (Hình 2.2).





**Hình 2.2. Năm thế lực cạnh tranh trong môi tr- ờng kinh doanh**

### **2.3.1. Sức ép của khách hàng:**

Khách hàng là lý do tồn tại của các doanh nghiệp. Nh- ng thực chất của mối t- ơng quan thế lực giữa doanh nghiệp với khách hàng ai mạnh hơn thì ng- ời đó có - u thế và đ- ợc lợi nhiều hơn. Do đó doanh nghiệp phải thiết lập mối quan hệ với khách hàng nhằm giữ khách hàng. Nh- ng ng- ợc lại, khách hàng cũng tìm cách gây sức ép đối với doanh nghiệp để đ- ợc lợi, th- ờng là ép về giá hoặc đòi hỏi mức chất l- ợng sản phẩm cao hơn, dịch vụ nhiều hơn. Trên thực tế khách hàng th- ờng gây sức ép đối với doanh nghiệp trong nhiều tình huống: Khi họ là khách hàng chủ yếu; Khi họ là khách hàng mua nhiều, khách hàng th- ờng xuyên; Khi họ có thể chi phí trong mua hàn của ng- ời khác để sử dụng; Khi họ có thu nhập thấp; Khi họ có đủ thông tin về nhu cầu giá cả trên thị tr- ờng và sản phẩm của doanh nghiệp thì quyền mặc cả của họ càng lớn... Vấn đề đặt ra là doanh nghiệp phải làm chủ đ- ợc t- ơng quan thế lực này.

### **2.3.2. Sức ép của các nhà cung cấp vật t[ ]:**

Các nhà cung cấp vật t- cung cấp các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp nh- : nhiên liệu, đồng vốn, nhân sự, đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp đ- ợc tiến hành bình th- ờng thực chất mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng vật t- cũng là mối t- ơng quan thế lực nếu vật t- khan hiếm thì chúng ta phải tìm họ và ng- ợc lại họ phải phụ thuộc chúng ta do đó doanh nghiệp phải thiết lập một mối quan hệ chặt chẽ và lâu dài với các nhà cung cấp vật t- . Để mong muốn họ đáp ứng theo yêu cầu của

doanh nghiệp là đảm bảo cung cấp đủ về số lượng chủng loại và mức chất lượng vật tư, hai là đảm bảo cung cấp đúng tiến độ và với một mức giá hợp lý. Ngược lại các nhà cung cấp vật tư cũng là nhà sản xuất, họ cũng muốn được lợi nên thường tìm cách gây sức ép đối với doanh nghiệp để có được lợi nhuận cao hơn trong những tình huống sau: họ độc quyền cung cấp vật tư cho doanh nghiệp; Họ cung cấp những loại vật tư không có khả năng thay thế; Khi doanh nghiệp không phải là khách hàng quan trọng của họ.

### ***2.3.3 Nguy cơ đe dọa của sản phẩm thay thế.***

Những sản phẩm thay thế cũng là một trong những thế lực tạo nên sức ép lớn đối với doanh nghiệp. Mức độ sẵn có của sản phẩm thay thế cho biết giới hạn trên của giá cả sản phẩm trong ngành. Nếu giá của một sản phẩm quá cao thì khách hàng chuyển sang sử dụng những sản phẩm thay thế. Đối sách cơ bản của các doanh nghiệp là thực hiện chiến lược phân biệt hoá sản phẩm nhằm tạo ra sản phẩm có chất lượng khác biệt hẳn sản phẩm thay thế hoặc làm tăng chi phí của khách hàng khi họ chuyển sang sử dụng sản phẩm thay thế. Sự sẵn có của các sản phẩm thay thế trên thị trường là mối đe dọa trực tiếp đến khả năng phát triển, khả năng cạnh tranh và mức độ lợi nhuận của các doanh nghiệp.

### ***2.3.4 Cường độ cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh hiện tại:***

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có trong ngành là một trong yếu tố phản ánh bản chất của môi trường tác nghiệp. Sự có mặt của các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường và tình hình hoạt động của chúng là lực lượng tác động trực tiếp mạnh mẽ, tức thì tới quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi ngành bao gồm rất nhiều doanh nghiệp khác nhau nh-ng trong đó chỉ có một số đóng vai trò chủ chốt nh-những đối thủ cạnh tranh chính có khả năng chi phối, khống chế thị trường.

Nhiệm vụ của doanh nghiệp là tìm kiếm thông tin, đánh giá chính xác khả năng của những đối thủ cạnh tranh này để xây dựng cho mình chiến lược cạnh tranh thích hợp với hoàn cảnh môi trường chung của ngành. Mức độ, quy mô cạnh tranh của các doanh nghiệp đang hoạt động phụ thuộc vào: Trình độ tập trung hoá sản xuất kinh doanh trong từng ngành; Số lượng các đối thủ cạnh tranh hiện có; Dung lượng của thị trường và năng lực sản xuất của ngành; Tốc độ tăng trưởng và phát triển của ngành. Cường độ cạnh tranh tăng lên khi một hoặc nhiều doanh nghiệp trong một ngành thấy có cơ hội để củng cố vị trí trên thị trường hoặc nhận thấy áp lực cạnh tranh từ phía các doanh nghiệp khác. Cường độ cạnh tranh được biểu hiện dưới dạng chính sách giá bán sản phẩm, chiến dịch quảng cáo, chiến dịch đưa sản phẩm mới hoặc cải tiến ra thị trường tăng cường các dịch vụ khách hàng và bảo hành sản phẩm...

Khi phân tích cường độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có trên thị trường cần phải tính kỹ các vấn đề sau:

*(1) Số lượng các đối thủ cạnh tranh và các đối thủ ngang sức:*

ở đây cần xem xét là số lượng các đối thủ cạnh tranh ngang nhau và các đối thủ có quy mô lớn có thế lực trong ngành kinh doanh. Phân tích kết cấu đối thủ. Nếu trong ngành mà có một hoặc một vài đối thủ thống lĩnh thì cường độ cạnh tranh thấp hơn bởi vì các thủ lĩnh đó sẽ đóng vai trò chi phối toàn ngành và là người chỉ đạo về giá. Nếu ngành chỉ bao gồm một số doanh nghiệp có quy mô và thế lực tương đương nhau thì cường độ cạnh tranh sẽ cao và các đối thủ này sẽ tìm cách giành vị trí thống lĩnh. Cạnh tranh cũng sẽ trở nên căng thẳng trong các ngành có một số lượng lớn doanh nghiệp khi đó một số doanh nghiệp có thể tăng cường cạnh tranh mà các doanh nghiệp khác không nhận thấy ngay được.

(2) *Tốc độ tăng trưởng của ngành:*

Các doanh nghiệp trong ngành có tốc độ phát triển chậm thì có mức độ cạnh tranh cao hơn trong các giai đoạn có sự phát triển nhanh. Vì trong các ngành phát triển chậm thì chỉ cần một doanh nghiệp tìm cách tăng thị phần của mình và mở rộng sản xuất đòi hỏi cạnh tranh giành thị phần của các đối thủ khác và khi đó cường độ cạnh tranh sẽ tăng lên.

(3) *Các doanh nghiệp có chi phí cố định và dự trữ lớn thì chịu áp lực là phải hoạt động hết công suất để tiến tới giảm chi phí chung bằng cách tăng số lượng sản phẩm.* Xu hướng này dẫn tới giảm giá bán sản phẩm từ đó làm tăng mức độ cạnh tranh phát triển.

(4) *Thiếu sự phân hoá:* Khi sản xuất được phân hoá cao thì mức độ cạnh tranh cũng ít hơn và khách hàng sẽ lựa chọn theo sở thích của mình, thị trường có sự phân chia rõ ràng.

(5) *Sự khác biệt giữa các đối thủ:* Nếu trong ngành có nhiều đối thủ khác nhau quá nhiều về nguồn gốc, phong cách kinh doanh, văn hoá phong tục, thói quen sẽ thì có mục tiêu khác và có các phương thức cạnh tranh khác nhau.

Sự khác biệt lớn này sẽ làm cho các đối thủ đó gặp khó khăn trong việc thoả thuận luật chơi và tìm tiếng nói chung trong giới kinh doanh do đó những doanh nghiệp phải đầu tư với sự cạnh tranh đặc biệt, hoặc khó có thể dự tính trước được những điều kiện bất lợi và sự phản ứng của các đối thủ cạnh tranh.

(6) *Những cản trở rút lui:* Các cản trở rút lui có thể là do vấn đề đặc thù kinh tế – kỹ thuật hoặc yếu tố tâm lý buộc doanh nghiệp không thể rút lui khỏi ngành mà phải chấp nhận cạnh tranh, chấp nhận thua thiệt và rủi ro cản trở rút lui có thể vì lý do danh dự hoặc áp lực của Nhà nước buộc phải tiếp tục hoạt động để tránh những tác động xấu về kinh tế trong khu vực.

(7) *Phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp:* Hiểu biết về đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp bởi nhiều đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành. Việc phân tích

đối thủ cạnh tranh trực tiếp nhằm nắm về hiểu biết đ- ọc các biện pháp phản ứng và hoạt động của họ.

Việc phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp tập trung vào những vấn đề cơ bản sau: Nhận biết các đối thủ cạnh tranh trực tiếp; Biết mục đích của đối thủ, nắm mục tiêu chiến l- ọc của họ; Chiến l- ọc hiện tại của họ; Mục tiêu quan trọng của họ, thế mạnh, điểm yếu.

Việc phân tích điều kiện cạnh tranh giúp doanh nghiệp xác định rõ vị trí của mình trên thị tr- ờng làm cơ sở cho việc đề ra chiến l- ọc kinh doanh, biện pháp đạt đ- ọc mục tiêu doanh nghiệp mà không phải gặp đối thủ cạnh tranh nguy hiểm và không phải đứng đứn với nhiều thử thách quá lớn gây thiệt hại cho doanh nghiệp.

### ***2.3.5. Đe dọa của đối thủ mới xâm nhập***

Những doanh nghiệp mới tham gia vào thị tr- ờng trực tiếp làm tăng tính chất và quy mô cạnh tranh trên thị tr- ờng ngành do tăng năng lực sản xuất và khối l- ượng sản xuất trong một ngành. Trong quá trình vận động của các lực l- ượng trong từng giai đoạn, th- ờng xuất hiện các đối thủ mới gia nhập và cũng có các đối thủ yếu rút khỏi ngành kinh doanh. Cạnh tranh sẽ loại bỏ các doanh nghiệp yếu kém không thích nghi với môi tr- ờng, đồng thời làm tăng khả năng của các doanh nghiệp khác đó là quy luật khách quan. Điều này buộc các doanh nghiệp phải xem xét đánh giá khả năng của các đối thủ mới để có những quyết định chiến l- ọc phù hợp trong sản xuất kinh doanh.

Sức ép cạnh tranh của các doanh nghiệp mới tham gia phụ thuộc chặt chẽ vào những đặc điểm kinh tế – kỹ thuật của ngành và mức độ hấp dẫn của ngành đó. Để đối phó với các đối thủ mới doanh nghiệp th- ờng tạo ra các rào cản trở gia nhập, việc tạo ra những cản trở hoặc sự phản ứng khôn khéo của các doanh nghiệp đang cạnh tranh sẽ làm giảm bớt mối đe dọa do đối thủ mới gây ra. Ví dụ nh- :

- Tăng sản l- ượng sản phẩm: Tăng sản l- ượng sản phẩm sẽ làm giảm giá thành đơn vị sản phẩm, dùng quy mô cản trở buộc các đối thủ phải tham gia vào thị tr- ờng với quy mô lớn mà đó là một rủi ro lớn đối với đối thủ mới. Nếu tham gia vào vốn quy mô nhỏ thì khó có thể cạnh tranh nổi với các doanh nghiệp hiện có vì họ có lợi thế chi phí thấp.

- Phân hoá sản phẩm: Các đối thủ mới th- ờng mong muốn có đ- ọc sản phẩm có tên tuổi, có uy tín hơn hẳn so với sản phẩm hiện có hoặc có sự hơn hẳn về quảng cáo, về phục vụ. Nếu phân hoá sản phẩm chất l- ượng sản phẩm cao thì buộc đối thủ mới phải đầu t- lớn và đòi hỏi phải có thời gian nhất định mới v- ợt qua đ- ọc các cản trở này.

- Ràng buộc các nhà cung cấp vật t- và khách hàng. Trong các hợp đồng kinh tế doanh nghiệp phải tìm cách ràng buộc các nhà cung cấp vật t- , khách hàng một khoản tiền đặt cọc, hoặc ràng buộc để họ không bị doanh nghiệp ngành sang phục vụ cho đối thủ mới.

- Sử dụng các lợi thế mà các đối thủ mới không thể có đ-ợc: Bản quyền về công nghệ, sản phẩm; Lợi thế về nguồn cung cấp ngành; Lợi thế về vị trí địa lý; Lợi thế về kinh nghiệm kỹ năng trong sản xuất.

Tóm lại, phân tích môi trường kinh doanh là vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. môi trường kinh doanh gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô hay còn gọi là môi trường ngành. Mục tiêu của phân tích là phán đoán môi trường là để xác định các cơ hội và đe dọa, trên cơ sở đó có các quyết định quản trị hợp lý.

## CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Khi có một đối thủ mới xuất hiện. Doanh nghiệp cần phải phân tích và tìm biện pháp đối phó như thế nào ? Tại sao ?
2. Để có thể tham gia vào một ngành kinh doanh mới doanh nghiệp cần phải quan tâm phân tích những vấn đề gì trong môi trường ngành đó ?
3. Các nhân tố môi trường nền kinh tế tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
4. Để khắc phục nguy cơ tụt hậu về công nghệ doanh nghiệp cần nghiên cứu giải quyết những vấn đề gì ?
5. Sử dụng Mô hình phân tích môi trường ngành để phân tích cho các ngành dệt may, da giày, bưu chính viễn thông, lắp ráp ô tô, du lịch, sản xuất văn phòng phẩm.?
6. Phân tích sự tác động của môi trường vĩ mô tới các doanh nghiệp trong ngành dệt may, da giày, bưu chính viễn thông, lắp ráp ô tô, du lịch, sản xuất văn phòng phẩm?

### Bài 3

## PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

*Chương này giới thiệu những vấn đề cần phân tích trong nội bộ doanh nghiệp nhằm đánh giá đúng thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và các lợi thế cạnh tranh để xây dựng chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp. Đây là chương tổng hợp các kiến thức của rất nhiều môn học về quản trị theo từng lĩnh vực, chức năng quản trị trong doanh nghiệp.*

Môi trường nội bộ là tổng hợp các yếu tố nội tại trong một doanh nghiệp bao gồm: Nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, kế toán, marketing, nền nếp tổ chức... chúng tác động trực tiếp tới việc lựa chọn hình thức kinh doanh và kết quả hoạt động kinh doanh. Nó nói lên khả năng hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Thậm chí khi xem xét môi trường nội bộ, cho thấy được sự sống còn của doanh nghiệp.

Trong môi trường đó doanh nghiệp cần hiểu rõ thế mạnh và điểm yếu của mình để tận dụng thế mạnh đó trong cạnh tranh và hạn chế những bất lợi xảy ra cho doanh nghiệp. Để thấy được thế mạnh điểm yếu của doanh nghiệp trong cạnh tranh thị trường tập trung vào phân tích nội bộ doanh nghiệp. Thực chất của việc phân tích môi trường nội bộ là phân tích nguồn lực, phân tích chiến lược ở cấp chức năng. Cụ thể phải phân tích các lĩnh vực sau:

### **3.1. Phân tích và đánh giá các nguồn lực nội bộ doanh nghiệp**

#### **3.1.1. Phân tích khả năng về nhân sự.**

Nhân sự là yếu tố quan trọng của sản xuất - kinh doanh. Do đó phân tích và dự báo về nhân sự ở cả 3 cấp: Ban giám đốc, cán bộ quản lý, đốc công và nhân công... là nội dung quan trọng của phân tích nội bộ doanh nghiệp. Ban giám đốc là những cán bộ quản lý ở cấp cao nhất trong doanh nghiệp. Các thành viên trong ban giám đốc ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của doanh nghiệp. Khi phân tích thế mạnh và điểm yếu của Ban giám đốc người ta thường đặt ra những câu hỏi sau: Các thành viên của Ban giám đốc đã làm được gì đem lại cho doanh nghiệp? Họ có kinh nghiệm, trình độ, khả năng đánh giá và có mối quan hệ với bên ngoài ra sao?. Các thành viên của ban giám đốc đã làm việc được bao lâu rồi?. Đội ngũ cán bộ quản lý cấp doanh nghiệp. Việc đánh giá thế mạnh và điểm yếu đội ngũ cán bộ quản lý của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể tiếp cận theo các vấn đề sau: Là người quản lý chủ chốt thì thế mạnh và điểm yếu của họ trong các lĩnh vực như: kinh nghiệm công tác, phong quản lý, khả năng ra quyết định, khả năng xây dựng ê kíp quản lý và sự hiểu biết về kinh doanh như thế nào? Doanh nghiệp sẽ có thuận lợi khi đội ngũ cán bộ quản lý với những trình độ hiểu biết khác nhau có thể tạo ra nhiều ý tưởng chiến lược sáng tạo, và tất nhiên yêu cầu quản lý

của một doanh nghiệp cũng có thể thay đổi theo sự phát triển và trưởng thành của doanh nghiệp. Chẳng hạn như khi mới thành lập doanh nghiệp thường được lãnh đạo bởi chủ sở hữu, ngày này thường mạnh mẽ, sáng tạo nhưng lại có thể yếu về khả năng quản lý. Các doanh nghiệp trưởng thành hơn đòi hỏi việc quản lý cao hơn nhưng vẫn phải tiếp tục sáng tạo đổi mới. Thế mạnh chiến lược và điểm yếu của đội ngũ cán bộ quản lý là gì? Có một số cán bộ điều hành có thể giỏi về xây dựng chiến lược sáng tạo chẳng hạn, nhưng lại có thể yếu về tổ chức thực hiện chiến lược. Có một số có thể tập trung thời gian đáng kể vào mối quan hệ với khách hàng, quan hệ bên ngoài. Trong khi số khác tập trung vào sở hữu trong nội bộ và thừa hành.

Cán bộ quản lý trung gian, đốc công và nhân công. Nguồn nhân lực của hãng phải đồng bộ. Sự đồng bộ này không chỉ xuất phát từ thực tế là đội ngũ lao động của một doanh nghiệp là từ năng lực tổng hợp riêng thu được từ việc kết hợp nguồn nhân lực của từng doanh nghiệp với các nguồn lực về tổ chức và vật chất. Chất lượng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp với trình độ kiến thức, khả năng, ý thức trách nhiệm và thực hiện công việc. Các nhân tố này có thể được xem xét đánh giá bằng cách đưa ra số câu hỏi cơ bản về những chương trình khác nhau để xác định thế mạnh và điểm yếu của cán bộ quản lý và đội ngũ công nhân của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có chương trình kế hoạch toàn diện về nguồn lực?. Doanh nghiệp quan tâm đến chương trình đào tạo và phát triển như thế nào?. Các chính sách của doanh nghiệp đối với cán bộ này như thế nào?. Doanh nghiệp đã nhấn mạnh vào việc đánh giá quá trình thực hiện như thế nào?

Một chương trình có hiệu quả sẽ cung cấp những thông tin phản hồi chính xác cho các nhà quản lý và công nhân. Mối quan hệ giữa hệ thống thù lao, khen thưởng với việc thực hiện thực tế cho thấy rõ cán bộ quản lý và công nhân hoàn thiện công tác như thế nào và tuân thủ tất cả những chương trình, quy định đã xây dựng ra sao?

### **3.1.2. Lĩnh vực sản xuất, kỹ thuật**

Việc phân tích, xem xét bao gồm việc nghiên cứu các vấn đề sau: Phân tích chi phí sản xuất, so với sản phẩm cùng loại chi phí cao hay thấp, cụ thể phải xem: Giá nguyên vật liệu, mức độ và tính ổn định quan hệ với ngày cung cấp. Hệ thống kiểm tra hàng tồn kho, mức độ quay vòng. Sự bố trí các phòng tiện sản xuất, quy hoạch và tận dụng phòng tiện. Hiệu năng kỹ thuật của các phòng tiện và việc tận dụng công suất. Các phương pháp kiểm tra tác nghiệm hữu hiệu, kiểm tra thiết kế, lập kế hoạch tiến độ, mua hàng, kiểm tra chất lượng và hiệu năng. Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh. Nghiên cứu và phát triển, công nghệ, sáng kiến cải tiến.

Phân tích yếu tố ta thấy được ảnh hưởng của sản xuất đến các yếu tố khác. Nếu sản xuất ra sản phẩm tốt giá rẻ thì bộ phận marketing có lợi vì dễ bán hàng hơn, bộ



phận tài chính cũng nhẹ gánh vì hàng bán đ- ợc thì dễ thu tiền hơn. Ng- ợc lại nếu sản xuất kém thì hàng sản xuất ra có thể không bán đ- ợc, tất yếu sẽ dẫn đến thất thoát về tài chính, gây thái độ thờ ơ trong nhân viên.

### **3.1.3. Đánh giá trình độ marketing**

Phải xem xét tất cả các - u điểm và nh- ợc điểm các mặt sau: Các loại sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, mức độ đa dạng của các sản phẩm. Khả năng thu thập thông tin cần thiết về thị tr- ờng. Thị phần; Cơ cấu mặt hàng dịch vụ và khả năng mở rộng; Chu kỳ sống của sản phẩm, tỷ lệ lợi nhuận so với doanh số sản phẩm dịch vụ; Kênh phân phối, số l- ợng, phạm vi và mức độ kiểm soát; Cách tổ chức bán hàng hữu hiệu, mức độ am hiểu về nhu cầu khách hàng; Mức độ nổi tiếng, ấn t- ợng về chất l- ợng sản phẩm dịch vụ; Việc quảng cáo và khuyến mãi có hiệu quả; Chiến l- ợc giá và tính linh hoạt trong việc định giá; Ph- ơng pháp phân loại ý kiến của khách hàng và phát triển của sản phẩm dịch vụ hoặc thị tr- ờng mới; Dịch vụ sau bán hàng và h- ớng dẫn sử dụng cho khách hàng; Thiện chí, sự tín nhiệm của khách hàng.

Phân tích yếu tố marketing để hiểu đ- ợc nhu cầu, thị hiếu, sở thích của thị tr- ờng và hoạch định các chiến l- ợc hữu hiệu của sản phẩm, định giá, giao tiếp và phân phối phù hợp với thị tr- ờng mà doanh nghiệp h- ớng tới. Cũng nh- các yếu tố khác yếu tố marketing có tác động tích cực và ng- ợc lại đối với các yếu tố còn lại.

### **3.1.4. Đánh giá khả năng tài chính**

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

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

### **3.1.5. Phân tích khả năng tổ chức**

Việc đánh giá công tác tổ chức của một doanh nghiệp th- ờng đ- ợc ẩn d- ối dạng câu hỏi? Phải chăng công tác tổ chức trong doanh nghiệp đã phù hợp với yêu cầu của

chiến lược doanh nghiệp và chúng đủ sức để đảm bảo việc phân tích khả năng tổ chức tập trung vào: Chiến lược tổng quát, chiến lược bộ phận và chiến lược chức năng hỗ trợ của doanh nghiệp, có phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp không? có phù hợp và ăn khớp với nhau không? trả lời câu hỏi này sẽ đánh giá được khả năng tổ chức để hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp. Hình thức cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có thích hợp với việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp không?. Quá trình ra quyết định của doanh nghiệp có hiệu lực trong việc thực hiện chiến lược không? Vấn đề này liên quan đến sự phân tích cơ cấu tổ chức tập trung hoá, phân tán và vấn đề khả năng lãnh đạo. Phong cách làm việc của doanh nghiệp có phù hợp với chiến lược doanh nghiệp không?. Hiệu lực của việc kiểm tra chiến lược trong doanh nghiệp như thế nào?

### **3.1.6. Đánh giá nguồn lực cơ sở vật chất của doanh nghiệp**

Mặc dù các nguồn lực vật chất của các doanh nghiệp khác nhau đáng kể. Song trong hoạch định chiến lược thực hành kinh doanh các nguồn lực nói trên có ý nghĩa quan trọng. Việc phân tích được tiến hành theo đúng hướng: Trình độ kỹ thuật – công nghệ hiện tại của doanh nghiệp và có khả năng có được công nghệ tiên tiến không?. Doanh nghiệp có quy mô công suất sản xuất thích hợp không? Mức sử dụng công suất hiện tại?. Mạng lưới phân phối của doanh nghiệp là một phương tiện có hiệu quả để tiếp cận khách hàng?. Doanh nghiệp có nguồn cung cấp có hiệu quả và tin cậy? Nếu nguồn cung cấp vật chất không tin cậy sẽ không có chương trình kiểm tra chất lượng có hiệu quả hoặc không kể kiểm tra chi phí của họ sẽ đặt doanh nghiệp vào vị trí bất lợi trong cạnh tranh. Doanh nghiệp (hoặc các chi nhánh của doanh nghiệp) có được một vị trí địa lý thuận lợi không? Vị trí địa lý có thể tác động đến các yếu tố chi phí (đất đai, nhà cửa và lao động); trình độ kỹ thuật của lao động, các nguồn nguyên vật liệu, các nguồn nguyên vật liệu, các nguồn cung cấp sự thuận tiện của khách hàng và các chi phí vận chuyển. Các khả năng về hợp tác, đầu tư liên doanh liên kết kinh tế.

Tóm lại doanh nghiệp cần kết hợp một cách thống nhất 3 nguồn lực để tạo ra một tổng lực từ những nguồn lực hiện có và nguồn lực bổ sung. Chính tổng lực này góp phần quyết định chất lượng của hoạch định và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Khi phân tích môi trường nội bộ ta phải phân tích chi tiết các thông tin, các mặt, các yếu tố của môi trường nội bộ. Chú ý phân tích mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố và các thành tố phân tích. Đặc biệt ta phải chú ý đến số liệu định hướng hơn là định tính, lưu ý đến tính thời sự của số liệu. Từ đó rút ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng doanh nghiệp.

### **3.2. Phân tích khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp**

Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là toàn bộ những khả năng, năng lực mà doanh nghiệp đó có thể duy trì vị trí của nó trên thị trường cạnh tranh một cách lâu dài. Các doanh nghiệp tồn tại trong thị trường cạnh tranh phải có những vị trí nhất định,

chiếm lĩnh những phân thị trường nhất định. Đây là điều kiện duy nhất duy trì sự tồn tại của doanh nghiệp trong thị trường. Để tồn tại doanh nghiệp phải luôn vận động, thích nghi và vượt trội hơn đối thủ. Trên thực tế ta thấy trong thập kỷ vừa qua, thế giới kinh doanh sống động và sự xáo trộn không ngừng làm cho các nhà kinh tế phải ngạc nhiên, mọi dự đoán đều không vượt quá 5 năm. Sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp, các quốc gia tăng nhanh. Hầu hết các thị trường được quốc tế hoá. Chỉ có những doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh mới tồn tại lâu dài trên thị trường. Vì vậy trong môi trường cạnh tranh doanh nghiệp phải tìm cách nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, chỉ có như vậy mới có chỗ đứng trên thị trường.

Hiện nay còn có nhiều quan niệm khác nhau về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Có quan niệm gắn khả năng cạnh tranh với lợi thế của sản phẩm mà doanh nghiệp đưa ra trên thị trường. Cũng có quan niệm gắn khả năng cạnh tranh với vị trí của nó trên thị trường những một số người lại đồng nhất khả năng cạnh tranh với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Có thể nói khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện thực lực và lợi thế của nó so với các đối thủ khác trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ích ngày càng cao cho doanh nghiệp. Các yếu tố tác động đến khả năng 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 đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Các quan điểm đó xoay quanh 8 yếu tố cơ bản sau đây:

### **3.2.1. Bầu không khí trong nội bộ doanh nghiệp**

Yếu tố này thể hiện sự phản 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 cơ cấu 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.

### **3.2.2. Mức sinh lời của vốn đầu tư**

Yếu tố này thể hiện 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 có hiệu quả thì sẽ đem lại lợi nhuận cao, từ đó có khả năng tái sản xuất mở rộng, mở rộng thị 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.

### **3.2.3. 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 kỹ xảo, thủ pháp 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 của doanh nghiệp. Từ những thông tin đó tìm ra cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp mình. Những thông tin này có thể thu thập từ thị trường, từ người tiêu dùng, hay từ phía các đối thủ cạnh tranh. Có kinh nghiệm trên thị trường thì khả năng tồn tại của doanh nghiệp trên thị trường là chắc chắn.

#### **3.3.4. Giá thành sản phẩm**

Giá thành là yếu tố đặc biệt quan trọng quyết định đến lợi nhuận của doanh nghiệp trong thị 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 là vũ khí lợi hại trên thị trường cạnh tranh về giá.

#### **3.3.5. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng.**

Chất lượng sản phẩm tác động trực tiếp người tiêu dùng nên nó quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó đảm bảo cho doanh nghiệp mở rộng được phân thị trường tiêu thụ sản phẩm nhiều hơn đảm bảo thu hồi vốn nhanh để sản xuất.

#### **3.3.6. Kinh nghiệm kinh doanh trên thị trường**

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh hiện nay các doanh nghiệp phải có kinh nghiệm, chiến thuật thủ pháp 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 tìm ra những cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp mình có hiệu quả. Có kinh nghiệm trên thị trường thì mới duy trì và phát huy khả năng hiện có của doanh nghiệp.

#### **3.3.7. Sự linh hoạt**

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 thị trường 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.

#### **3.3.8. Vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp**

Để đạt được lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp phải có chi phí cho một đơn vị sản phẩm thấp hơn các đối thủ cạnh tranh hoặc phải làm cho sản phẩm của doanh nghiệp

khác với sản phẩm của đối thủ để có thể tính giá cao hơn, hoặc thực hiện đồng thời cả hai cách. Để khách hàng sẵn lòng trả giá cao hơn đòi hỏi thì sản phẩm của doanh nghiệp phải có giá trị cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh về một ph- ơng diện nào đó nh- : chất l- ợng hay thiết kế, thời gian cung cấp, dịch vụ sản khi bán hàng, dịch vụ hỗ trợ.

Để có đ- ợc lợi thế cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp phải hoạt động tốt trên bốn ph- ơng diện cơ bản: Hiệu quả cao hơn, chất l- ợng tốt hơn, đổi mới nhanh hơn và đáp ứng cho khách hàng nhanh nhạy hơn, đây là bốn cách cơ bản nhất để giảm chi phí và đa dạng hoá mà bất kỳ một doanh nghiệp nào ở một ngành nào đó cũng có thể áp dụng.

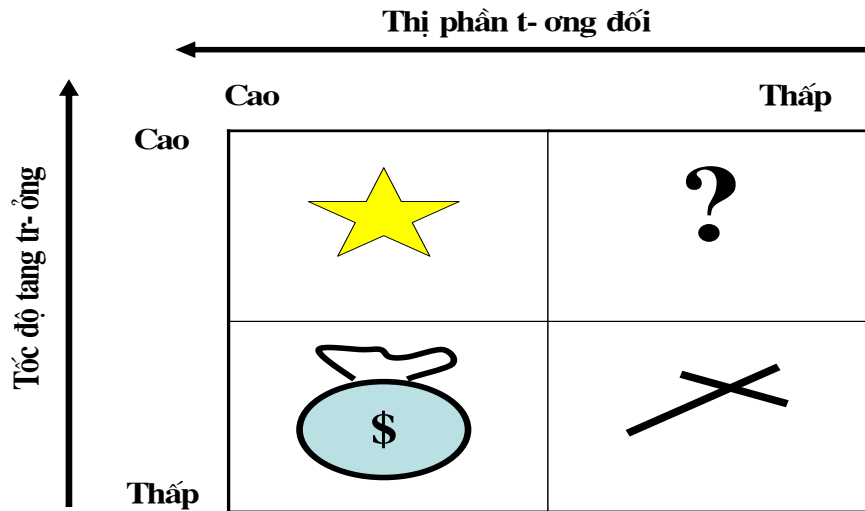
### **3.4. Phân tích cơ cấu danh mục đầu t- của doanh nghiệp.**

Danh mục đầu t- chính là những đơn vị kinh doanh chiến l- ợc của doanh nghiệp (SBUs). Phân này hiện nay có rất nhiều kỹ thuật phân tích danh mục đầu t- nh- ma trận MC.Kinsey, ma trận BCG ( Hình 3.1), Ma trận sản phẩm- thị tr- ờng...

Nhóm t- vấn Boston đã đi từ việc quan sát các doanh nghiệp đa dạng hoá và khẳng định rằng cần phải có một cái nhìn tổng thể về các sản phẩm của nó để có thể chuyển giao và phối hợp các nguồn lực. Ma trận BCG sử dụng 2 chỉ tiêu là: tốc độ tăng tr- ờng của thị tr- ờng và thị phần t- ơng đối.

Trong ma trận BCG, thị phần t- ơng đối (của một lĩnh vực hoạt động chiến l- ợc hay đơn vị kinh doanh - SBU) đ- ợc thể hiện trên trục hoành và cho phép định vị đ- ợc từng lĩnh vực hoạt động chiến l- ợc theo thị phần của nó so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Đó là tỷ số giữa doanh số của công ty so với doanh số của đối thủ cạnh tranh nguy hiểm nhất (th- ờng là công ty dẫn đầu thị tr- ờng). Bên phải là các hoạt động có thị phần t- ơng đối nhỏ hơn 1, có nghĩa là các hoạt động này có đối thủ cạnh tranh lớn hơn nó. Bên trái là tất cả các hoạt động có vị trí thống lĩnh trên thị tr- ờng. Giả thiết ẩn cho sự sắp xếp này là nh- sau: các hoạt động có vị trí thống trị là các hoạt động có sản l- ợng cộng dồn lớn nhất, nghĩa là có nhiều kinh nghiệm nhất. Hệ quả trực tiếp của giả thiết này là vẫn các hoạt động trên sẽ có chi phí sản xuất thấp nhất và lãi nhất trong toàn ngành. Ng- ợc lại, cũng theo giả thiết, các hoạt động nằm ở bên phải bảng không có một vị trí giá thành thuận lợi, và nh- vậy, có vị thế cạnh tranh khó khăn hơn.

## Ma trận BCG (*Boston consulting Group*)



Hình 3.1 ma trận BCG của nhóm công ty tư vấn của Boston

Theo ma trận BCG, có bốn loại hoạt động chính được đưa ra, mỗi loại liên quan đến một chiến lược cho trước. Chẳng hạn hoạt động "ngôi sao" là hoạt động thống lĩnh về mặt thị phần và có tỷ lệ tăng trưởng cao, là đặc trưng của vị trí mạnh. Nói chung, do sự tăng trưởng mạnh, các hoạt động này cân bằng về nhu cầu - nguồn lực bởi sự đóng góp về vốn nhờ vị trí thống lĩnh của nó. Hoạt động "bò sữa" luôn luôn ở vị trí thống lĩnh nhưng trên một thị trường tăng trưởng chậm. Đó là trường hợp của các sản phẩm đang bị già đi nhưng tạo ra nhiều nguồn lực. Các hoạt động "dấu hỏi" được đặc trưng bởi sự tăng trưởng mạnh nhưng thị phần nhỏ, nó được xem giống như người đại diện tương lai của doanh nghiệp. Vị trí của nó không cho phép tạo nên nhiều nguồn lực mà ngược lại, đòi hỏi nguồn tài chính bổ sung. Vì vậy, xét trên bảng tổng kết về phân nguồn thì luôn âm. Cuối cùng là các hoạt động "ở ô chết", đó là các hoạt động không tăng trưởng, không vị trí trên thị trường mặc dù cân đối về nguồn lực.

Mỗi một loại hoạt động tương ứng với chiến lược khác nhau. Chẳng hạn, đối với hoạt động "dấu hỏi" có ba loại chiến lược có thể được áp dụng: hoặc là từ bỏ hoặc là phân đoạn thị trường hoặc giải pháp trung gian duy trì trong tình trạng có thể tồn tại được. Trên thực tế, khi tăng trưởng bị chững lại thì chỉ có các công ty được trang bị tốt mới có thể tạo được lợi nhuận và có khả năng tồn tại trên thị trường. Các chiến lược duy trì, củng cố và từ bỏ này phải được bổ sung và cân bằng để các nguồn lực phát sinh từ một số hoạt động đảm bảo cho việc phát triển các hoạt động khác.

Cách tiếp cận của BCG có nhiều ưu điểm và vì vậy, nó được áp dụng khá rộng rãi. Một mặt, ma trận này tạo thuận lợi cho việc phân tích danh mục các hoạt động của doanh nghiệp trong tổng thể của nó. Nó cho phép kiểm tra xem liệu dòng vốn phát sinh từ một số hoạt động có bù đắp được các nhu cầu và kiểm tra xem liệu các hoạt động

mới có thay thế đ- ọc các hoạt động suy thoái không. Mặt khác nó cho phép hình thành các mục tiêu về danh mục hoạt động cũng nh- của các chiến l- ọc cần theo đuổi. Tuy nhiên ph- ong pháp này cũng có nhiều nh- ọc điểm. Tr- ớc hết là những khó khăn trong việc sắp xếp các hoạt động trong bốn loại vừa đ- ọc nêu ở trên, hoặc chính xác hơn đó là việc suy diễn ra vị trí của các hoạt động t- ong ứng với chiến l- ọc đ- ọc áp dụng. Chẳng hạn, khi hiệu ứng kinh nghiệm thấp thì một vị trí thống lĩnh về thị phần không có cùng một ý nghĩa và cũng không có cùng hệ quả nh- khi kinh nghiệm có ảnh h- ưởng lớn tới giá thành. Cũng vậy, những điều kiện đặc biệt về giá trong đó có giá của đối thủ cạnh tranh có thể bù đắp đ- ọc sự yếu kém bề ngoài trên thị tr- ờng. Chính vì vậy, các giả thiết của ph- ong pháp BCG phải đ- ọc đánh giá một cách cụ thể và hoàn thiện bởi các nhân tố khác.

Rất cần thiết phải biết làm gì với các luận điểm và các ma trận danh mục đầu t- trình bày ở trên. Nhìn chung, doanh nghiệp thực hiện phân tích theo các b- ớc sau đây:

- Chọn cấp quản lý của tổ chức để phân tích. Lý t- ởng nhất là doanh nghiệp phải xác định cơ cấu phân vốn đầu t- và các chiến l- ọc t- ong ứng. Cơ cấu này phải bắt đầu từ cấp quản lý các loại sản phẩm riêng biệt cho đến cấp công ty, cấp cao nhất.

- Xác định cụ thể đơn vị phân tích hoặc đơn vị kinh doanh chiến l- ọc. Cần phải cố gắng đảm bảo các đơn vị kinh doanh đ- a vào bảng phân tích danh mục đầu t- trùng với đơn vị kinh doanh thực tế.

- Lựa chọn trục hay ph- ong chiều của ma trận danh mục đầu t- . Các trục đ- ọc chọn sẽ là cơ sở và định h- ớng cho việc thu thập số liệu và phân tích sau này. Đó đó thể là qui mô thị tr- ờng, tốc độ tăng tr- ởng, lợi nhuận. tính chu kỳ... Đồng thời, cũng phải lựa chọn đơn vị đo l- ờng các chỉ tiêu sử dụng làm trục cho ma trận.

- Thu thập số liệu phân tích. Cần đảm bảo thu thập những vấn đề quan trọng nhất nh- mức độ hấp dẫn của ngành; vị thế cạnh tranh của công ty; các cơ hội và đe dọa từ thị tr- ờng; nguồn lực và khả năng của công ty.

- Dựng và phân tích ma trận danh mục đầu t- . Tr- ớc hết phải xác định vị trí của mỗi hoạt động của doanh nghiệp trên ma trận. Sau đó, phải tiến hành dự báo về các vị trí t- ong lai của các hoạt động đó. Tiếp theo, phân tích khoảng cách giữa vị trí hiện tại và trí dự báo của từng hoạt động. Cuối cùng. Đánh giá sự cân đối tổng thể của danh mục đầu t- theo dự báo.

- Xác định danh mục vốn đầu t- thích hợp. Cần lựa chọn một danh mục đầu t- thích hợp cho phép thực hiện các mục tiêu quan trọng nhất của công ty. Chính ở đây, vai trò của Ban lãnh đạo là cực kỳ quan trọng.

**Tóm lại:** Trong hoạt động sản xuất kinh doanh các doanh nghiệp cần đặc biệt l- u ý tới việc phân tích các điều kiện môi tr- ờng kinh doanh của mình những kiến giải về môi tr- ờng bao trùm mọi lĩnh vực và ảnh h- ưởng đến tất cả các mặt hoạt động sản xuất

kinh doanh của doanh nghiệp. Trong điều kiện môi trường phức tạp hoặc diễn biến nhanh của doanh nghiệp phải dựa vào việc phân tích đúng của môi trường ở cả 3 cấp độ môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp và hoàn cảnh nội bộ. Việc phân tích các yếu tố của môi trường liên quan có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp nhằm nhận diện các cơ hội nguy cơ cũng như thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp làm cơ sở cho nền xây dựng chiến lược kinh doanh.



## CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. *Thực chất và ý nghĩa của việc phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp trong hoạch định chiến lược ?*
2. *Việc phân tích môi trường tác nghiệp có vai trò gì đối với việc xây dựng chiến lược?*
3. *Chia lớp theo nhóm và từng nhóm chọn một doanh nghiệp và phân tích thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp đó.*
4. *Nêu rõ mục đích của phân tích nội bộ trong quản trị chiến lược ?*
5. *Nêu các nội dung cần phân tích trong môi trường nội bộ doanh nghiệp ?*
6. *Hãy phân tích thế mạnh và điểm yếu của một công ty mà các bạn am hiểu ?*

## Bài 4

### LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

*Bài này sẽ giới thiệu những kỹ thuật phân tích cơ bản để xác định định hướng chiến lược phát triển và xác định vị thế chiến lược của doanh nghiệp. Với những kết quả phân tích môi trường kinh doanh và phân tích nội bộ doanh nghiệp, các mô hình phân tích chiến lược ở phần trên, chắc chắn sẽ đưa ra những phương án chiến lược khác nhau, buộc doanh nghiệp phải lựa chọn những chiến lược phù hợp. Các kỹ thuật phân tích chiến lược không chỉ giúp doanh nghiệp hình thành và lựa chọn chiến lược mà còn là những công cụ giúp cho doanh nghiệp phân tích đánh giá và điều chỉnh chiến lược hiện tại cho phù hợp với bối cảnh thay đổi của môi trường kinh doanh*

#### 4.1. PHÂN TÍCH VỊ THẾ VÀ HÌNH THÀNH PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC

Trong quản trị chiến lược sử dụng rất nhiều công cụ, kỹ thuật phân tích chiến lược. Chúng ta đã đề cập ma trận phân tích chiến lược BCG ở chương 3. Trong chương này chúng ta chỉ đề cập đến kỹ thuật phân tích để xác định định hướng chiến lược hoặc xác định các phương án chiến lược cho doanh nghiệp. Hai kỹ thuật được áp dụng phổ biến nhất và được sử dụng kết hợp khá phổ biến hiện nay trong quản trị chiến lược.

##### 4.1.1. Kỹ thuật phân tích Thế mạnh – Điểm yếu – Cơ hội và Nguy cơ (SWOT)

**SWOT** là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: **Strengths** (Điểm mạnh), **Weaknesses** (Điểm yếu), **Opportunities** (Cơ hội) và **Threats** (Nguy cơ). Đây là công cụ rất hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh. Nói một cách hình ảnh, **SWOT** là khung lý thuyết mà dựa vào đó, chúng ta có thể xét duyệt lại các chiến lược, xác định vị thế cũng như hướng đi của một tổ chức, một công ty, phân tích các đề xuất kinh doanh hay bất cứ ý tưởng nào liên quan đến quyền lợi của doanh nghiệp. Và trên thực tế, việc vận dụng **SWOT** trong xây dựng kế hoạch kinh doanh, hoạch định chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khảo sát thị trường, phát triển sản phẩm và cả trong các báo cáo nghiên cứu .. đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp lựa chọn.

Sau khi phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô và môi trường ngành kinh doanh, doanh nghiệp thường xác định rõ những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, những điểm mạnh và điểm yếu từ trong nội bộ doanh nghiệp để làm căn cứ cân nhắc và xây dựng các định hướng và phương án chiến lược. Kỹ thuật thường được sử dụng rộng rãi là kỹ thuật phân tích thế mạnh – điểm yếu – Cơ hội và nguy cơ (ma trận SWOT).

Phân tích SWOT cung cấp những thông tin hữu ích cho việc kết nối các nguồn lực và khả năng của công ty với môi trường cạnh tranh mà công ty đó hoạt động. Đây

là công cụ trong việc hình thành và lựa chọn chiến lược. SWOT (còn gọi là ma trận SWOT) là phương pháp phân tích các điểm Mạnh, điểm Yếu, Cơ hội và Rủi ro. SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một DN hay của một đề án KD. SWOT phù hợp với làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng trong việc lập kế hoạch KD, xây dựng CL, đánh giá đối thủ cạnh tranh, tiếp thị, phát triển sản phẩm và dịch vụ.

Phân tích SWOT là việc đánh giá các dữ liệu được tổ chức kiểu SWOT theo một thứ tự logic, để hiểu được, trình bày được, thảo luận được, và ra áp dụng được. Bốn chiều đánh giá của SWOT là mở rộng của hai chiều "điểm mạnh" và "điểm yếu". Phân tích SWOT có thể sử dụng được cho mọi kiểu ra quyết định và khuôn mẫu SWOT cho phép tư duy một cách tích cực, vượt ra khỏi khuôn khổ thói quen hay bản năng. 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). Đó thường là kết quả phân tích PEST, đã được đề cập ở chương 3. Kết quả phân tích môi trường ngành kinh doanh theo phương pháp phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter. Trên cơ sở những kết quả trên 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

Tổ chức đánh giá môi trường bên ngoài là đánh giá và xếp hạng các cơ hội và thách thức.

#### ***- Cơ hội và xếp hạng cơ hội***

Sau khi phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô và môi trường ngành, chúng ta cần đưa ra một bức tranh tổng thể về các cơ hội đối với DN. Các bước được tiến hành như sau:

*Bước 1: Liệt kê các cơ hội đối với DN*

*Bước 2: Lập bảng đánh giá tác động của các cơ hội đối với DN*

**Bảng 4.1. Đánh giá tác động của cơ hội đối với DN**

Các cơ hội chính	Mức độ quan trọng	Tác động đối với DN	Điểm số
Liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là cơ hội chính đối với DN	Phân loại mức độ quan trọng của mỗi yếu tố đối với DN 3 = Mức cao 2 = Mức trung bình 1 = Mức thấp	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với DN 3 = nhiều 2 = trung bình 1 = ít	Nhân trị số cột 2 với cột 3

Cột 1 liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là cơ hội quan trọng nhất đối với DN.

Cột 2: phân loại các yếu tố theo mức độ quan trọng tổng thể của chúng đối với DN (3 = cao; 2 = trung bình; 1 = thấp).

Cột 3: phân loại mức độ tác động của các yếu tố đối với DN (3 = nhiều; 2 = trung bình; 1 = ít).

Cột 4: số điểm cho từng yếu tố, dùng để xếp hạng thứ tự ưu tiên.

Căn cứ vào bảng đánh giá tác động của các cơ hội đối với doanh nghiệp, chúng ta có thể đưa ra một danh sách xếp hạng các cơ hội theo thứ tự ưu tiên. Các DN cần tranh thủ các cơ hội có mức ưu tiên cao, các cơ hội ở mức ưu tiên trung bình và thấp thì chỉ tận dụng khi có đủ nguồn lực. Các thứ tự ưu tiên này được sử dụng làm dữ liệu điền vào ma trận phân tích SWOT.

#### **- Thách thức và xếp hạng thách thức**

Việc đánh giá và xếp hạng các thách thức được tiến hành như sau:

*Bước 1: Liệt kê các thách thức đối với*

*Bước 2: Lập bảng đánh giá tác động của các thách thức đối với DN.*

**Bảng 4.2:** Bảng đánh giá tác động của thách thức đối với DN

Các thách thức chính	Mức độ quan trọng	Tác động đối với DN	Điểm số
Liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là thách thức chính đối với DN	Phân loại mức độ quan trọng của mỗi yếu tố đối với DN 3 = Mức cao 2 = Mức trung bình 1 = Mức thấp	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với DN 3 = nhiều 2 = trung bình 1 = ít	Nhân trị số cột 2 với cột 3

Cột 1: liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là thách thức chính đối với DN.

Cột 2: phân loại các yếu tố theo mức độ quan trọng tổng thể của chúng đối với DN (3 = cao; 2 = trung bình; 1 = thấp).

Cột 3: phân loại mức độ tác động của các yếu tố đối với DN (3 = nhiều; 2 = trung bình; 1 = ít).

Cột 4: số điểm cho từng yếu tố, dùng để xếp hàng thứ tự ưu tiên.

Căn cứ vào bảng trên, chúng ta có thể đưa ra một danh sách xếp hạng các thách thức theo thứ tự ưu tiên. Các thách thức ở mức ưu tiên cao thường do lãnh đạo tối cao xử lý. Đối với các thách thức ở mức độ ưu tiên thấp hơn thì càng có nhiều thời gian để bàn bạc và có hướn giải quyết dần dần.

### ***Bước 2. Tổng hợp kết quả phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp- Thế mạnh và điểm yếu.***

Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp nhằm phát hiện những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp để xây dựng hệ thống mục tiêu và các chiến lược thích hợp nhằm tận dụng tối đa các điểm mạnh và có thể biến chúng thành khả năng đặc biệt, mặt khác hạn chế được những điểm yếu. Với những kết quả phân tích nội bộ doanh nghiệp chúng ta cũng lập bảng đánh giá môi trường nội bộ doanh nghiệp và xác định rõ những thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Trong một số trường hợp, điểm yếu có thể chính là điểm mạnh, nếu xét từ một góc độ khác. Tìm hiểu về trường hợp một đơn vị sản xuất có công suất hoạt động lớn có thể cho thấy rõ điều này. Mặc dù công suất lớn có thể coi là một điểm mạnh mà các đối thủ cạnh tranh của DN không có, nhưng cũng có thể coi là một điểm yếu, nếu việc tập trung đầu tư lớn vào công suất khiến DN khó điều chỉnh nhanh cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường.

### ***Bước 3. Tổng hợp kết quả và hình thành ma trận SWOT- Thế mạnh và điểm yếu- Cơ hội và nguy cơ***

Một DN không nhất thiết phải theo đuổi các cơ hội tốt nhất mà có thể thay vào đó là tạo dựng khả năng phát triển lợi thế cạnh tranh bằng cách tìm hiểu mức độ phù hợp giữa các điểm mạnh vào cơ hội sắp đến. Trong một số trường hợp, DN có thể khắc phục điểm yếu của mình để giành được những cơ hội hấp dẫn. Để phát triển chiến lược dựa trên bản phân tích SWOT, chúng ta phải tổng hợp kết quả đánh giá cơ hội, nguy cơ và điểm mạnh và điểm yếu để kết hợp các yếu tố này thành các nhóm phương án chiens lược cho doanh nghiệp

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

**Chiến lược S-O** nhằm sử dụng điểm mạnh của DN để tận dụng những cơ hội.

**Chiến lược W-O** nhằm khắc phục các điểm yếu để tận dụng các cơ hội.

**Chiến lược S-T** sử dụng điểm mạnh của DN để đối phó những nguy cơ.

**Chiến lược W-T** nhằm khắc phục các điểm yếu để làm giảm nguy cơ.

**Bảng 4.3 : Ma trận SWOT – Ma trận thế mạnh –Điểm yếu – Cơ hội và nguy cơ**

<b>Ma trận SWOT</b>		
Môi trường nội bộ DN  Môi trường bên ngoài DN	<u>Các điểm mạnh (S)</u> Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ DN	<u>Các điểm yếu (W)</u> Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ DN
<u>Các cơ hội (O)</u> Liệt kê những cơ hội quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài DN	<b>Các kết hợp chiến lược SO</b> Tận dụng thế mạnh của DN để khai thác các cơ hội trong môi trường kinh doanh bên ngoài.	<b>Các kết hợp chiến lược WO</b> Tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong DN.
<u>Các nguy cơ (T)</u> Liệt kê những nguy cơ quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài DN	<b>Các kết hợp chiến lược ST</b> Tận dụng điểm mạnh bên trong DN nhằm giảm bớt tác động của các nguy cơ bên ngoài.	<b>Các kết hợp chiến lược WT</b> Là những kết hợp chiến lược mang tính “phòng thủ”, cố gắng khắc phục điểm yếu và giảm tác động (hoặc tránh) nguy cơ bên ngoài.

#### **4.1.2. Ma trận đánh giá 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. 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). 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 tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tổng các mức phân loại này bằng 1,0.
3. Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với yếu tố đó như thế nào, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là ít phản ứng.
4. Nhân tầm quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng

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

**Bảng 4.4 . Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)**

<b>Ma trận EFE</b>			
<b>Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Điểm quan trọng</b>
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài DN (quốc tế, quốc gia, ngành)	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = DN ít phản ứng 2 = DN phản ứng TB 3 = DN phản ứng trên TB 4 = DN phản ứng tốt	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = X

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.

Các nhà xây dựng chiến lược thường sử dụng Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (ma trận IFE) để tóm tắt những phân tích, đánh giá các mặt mạnh, mặt yếu của các yếu tố chi phối hoạt động bên trong của doanh nghiệp. Tiến trình phát triển một ma trận IFE cũng tương tự như ma trận EFE chỉ khác ở bước 3: ta cho điểm phân loại là 1 nếu đó là điểm yếu lớn nhất, 2 nếu đó là điểm yếu nhỏ nhất, 3 nếu đó là điểm mạnh nhỏ nhất và 4 nếu đó là điểm mạnh lớn nhất.

**Bảng 4.5. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)**

<b>Ma trận IFE</b>			
<b>Các yếu tố thuộc MTKD nội bộ DN</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Điểm quan trọng</b>
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = Điểm yếu quan trọng nhất 2 = Điểm yếu mạnh 3 = Điểm mạnh 4 = Điểm mạnh quan trọng nhất	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = Y

Không kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại thấp nhất là 1, 0 cho đến cao nhất là 4, 0 và số điểm trung bình là 2, 5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2, 5 cho thấy Doanh nghiệp yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2, 5 cho thấy Doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

**Bảng 4.6 Ma trận I-E ma trận bên trong – bên ngoài**

			<b>Ma tran bên trong - bên ngoài (IE)</b>		
			<b>IFE – yếu tố môi trường bên trong</b>		
			Mạnh	Trung bình	Yếu
<b>EFE</b> <b>Yếu tố</b> <b>bên ngoài</b>	<b>Cao</b>				
	Trung bình				
	Thấp				

Sau đó Tổng hợp ma trận EFE và IFE ta hình thành ma trận IE ( xem bảng 4.6) 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.

#### **4.1.3. 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 05 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.

#### **4.2. lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp**

Việc tiến hành phân tích, chọn lựa và quyết định một chiến lược kinh doanh là cần thiết, để đảm bảo có được một chiến lược có tính khả thi cao, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng nhiều phương án, đưa ra được các tiêu chuẩn làm cơ sở cho việc lựa chọn một chiến lược tối ưu. Nếu việc lựa chọn gặp khó khăn thì phải kiên nhẫn tìm cơ hội mới, không nên liều lĩnh. Cần nhớ rằng yếu tố chính trị, nét văn hoá của tổ chức cũng có ảnh hưởng đến quá trình lựa chọn chiến lược.

Dựa trên nguyên tắc và tiêu chuẩn đề ra, doanh nghiệp tiến hành so sánh các phương án chiến lược đã dự kiến với mục đích nhằm tìm ra được một chiến lược kinh

doanh phù hợp để thực hiện. Chiến lược được lựa chọn phải là chiến lược tối ưu hoặc chí ít cũng phải là phù hợp nhất với điều kiện, hoàn cảnh của doanh nghiệp. Để lựa chọn chiến lược ngắn hạn ta thường xem xét các căn cứ sau:

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

Khi lựa chọn chiến lược, doanh nghiệp cần xem xét một số yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược. Trong các yếu tố này có cả yếu tố khách quan. Các yếu tố đó: Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp; Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp; Thái độ của Tổng giám đốc điều hành; Nguồn tài chính; Khả năng và trình độ của các nhà quản trị; Sự phản ánh của các đối tác hữu quan và vấn đề thời hạn.

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

Nhiệm vụ và mục tiêu. Hệ thống mục tiêu mà ban giám đốc và hội đồng quản trị đưa ra có nhiều ảnh hưởng trực tiếp tới việc lựa chọn chiến lược. Vấn đề đặt ra là phải chọn được chiến lược phù hợp với hệ thống mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp, chứ không phải chỉ có mục tiêu lợi nhuận hoặc tăng trưởng.

- Quan điểm của giám đốc điều hành có ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn chiến lược. Đặc biệt là thái độ của giám đốc điều hành đối với rủi ro. Có giám đốc sợ rủi ro, thường tìm cách tránh cho doanh nghiệp và thường chấp nhận rủi ro ở mức thấp nhất, chính vì vậy họ sẵn sàng chấp nhận mức lợi nhuận chấp nhận phải là tối ưu. Ngược lại, có nhiều nhất, chính vì vậy họ sẵn sàng chấp nhận mức lợi nhuận chấp nhận phải là tối ưu. Ngược lại, có nhiều giám đốc thích mạo hiểm, chấp nhận rủi ro, thông thường họ có xu hướng tập trung vào các cơ hội nhằm kiếm lợi nhuận cao.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng và nhiều khi còn gây sức ép đến việc lựa chọn chiến lược. Các doanh nghiệp có nguồn vốn lớn và dễ chuyển đổi đều có khả năng theo đuổi các cơ hội ngược lại phải từ bỏ vì không có đủ khả năng tài chính.

- Năng lực và trình độ của đội ngũ cán bộ quản trị kinh doanh của doanh nghiệp

cũng chi phối đến việc lựa chọn chiến lược. Yếu tố này quyết định rất lớn đến việc tổ chức thực hiện chiến lược và ít nhiều đến sự thành công của một chiến lược.

- Sự phản ứng của các đối tượng hữu quan. Các đối tượng hữu quan có thể buộc doanh nghiệp không thể chọn các chiến lược theo mong muốn, mà buộc phải chọn chiến lược dung hoà và giải quyết đi-ợc các mâu thuẫn đặt ra.

- Yếu tố thời điểm. Sự thành công của một chiến lược có thể phụ thuộc nặng nề vào việc xác định đúng thời điểm thực hiện.

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

- Kết quả phân tích danh mục đầu tư của doanh nghiệp

#### **4.2.2. Phương pháp lựa chọn các phương án chiến lược**

Chiến lược đi-ợc quyết định đi- a vào thực hiện phải là chiến lược tối - u hoặc ít ra cũng phải là hay nhất trong các phương án chiến lược đã xây dựng. Muốn lựa chọn một chiến lược kinh doanh tốt nhất hoặc tối - u trong số các chiến lược, người ta thường sử dụng phương pháp cho điểm theo tiêu chuẩn.

Phương pháp này thường đi-ợc áp dụng khi không đủ dữ kiện và số liệu cho các chương trình tin học cho doanh nghiệp nhỏ. Nó cũng đi-ợc sử dụng để lựa chọn một cơ hội khái quát hoặc đánh giá lại kết quả trước và sau khi sử dụng cơ hội chương trình tin học. Phương pháp này đi-ợc thực hiện qua các bước sau:

+ Xác định tiêu thức đánh giá. Ví dụ tổng số lợi nhuận thu đi-ợc; mức độ rủi ro; Lợi thế cạnh tranh...

+ Xác định mức điểm của từng tiêu thức đánh giá. Mức điểm thể hiện mức độ áp dụng tiêu chuẩn đề ra nguyên tắc từ thấp đến cao.

+ Phân tích và tính điểm của từng phương án chiến lược. Tiến hành cho điểm theo từng tiêu thức cho tất cả các phương án chiến lược. Sau đó xác định tổng số điểm của từng phương án chiến lược kinh doanh.

**Bảng 4.7. Bảng đánh giá và so sánh các phương án chiến lược**

TT	Tiêu chí đánh giá	Phương án chiến lược		
		Phương án A	Phương án B	Phương án C
	Tổng số điểm			

+ Tiến hành so sánh và lựa chọn chiến lược kinh doanh

Về nguyên tắc chiến lược kinh doanh được lựa chọn là chiến lược tổng số các điểm cao nhất. Nhưng có khi cao nhất vẫn không được lựa chọn vì phương án đó chỉ đạt được mức trung bình.

Khi lựa chọn thường có các tình huống sau:

- *Tình huống thứ nhất*: trong số các chiến lược so sánh kể trên có một chiến lược đạt tổng số điểm cao nhất và trên trung bình, trong tình huống này thì việc lựa chọn quá dễ dàng.

- *Tình huống thứ hai*: Trong số các phương án chiến lược so sánh, có hai hay nhiều phương án chiến lược đạt tổng điểm trung bình trở lên nhưng mức điểm bằng nhau. Điều đó có nghĩa là các phương án tương đương nhau và có thể chọn một trong số đó. Nếu số điểm của phương án nào có điểm của tiêu chuẩn đánh giá quan trọng cao nhất thì chọn chiến lược đó. Tuy nhiên cũng phải cân nhắc tới các yếu tố chính trị và văn hoá của công ty khi lựa chọn chiến lược.

- *Tình huống thứ ba*: trong số các chiến lược so sánh, có một chiến lược đạt điểm cao nhất, nhưng cũng chỉ ở mức trung bình. Điều này chứng tỏ rằng chiến lược kinh doanh ấy được xây dựng trên cơ sở không chắc chắn. Doanh nghiệp nên tiến hành xây dựng các phương án chiến lược từ đầu.

- *Tình huống thứ tư*: Nếu không có phương án chiến lược nào đạt trung bình, chứng tỏ tất cả các phương án chiến lược đưa ra không có phương án nào đạt mục tiêu, trong trường hợp này doanh nghiệp phải bắt đầu lại từ quy trình để xây dựng chiến lược kinh doanh bằng việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới, hoặc xem xét giảm bớt mục tiêu đề ra. Khi các chiến lược mới được xây dựng lại vẫn bị điểm dưới trung bình thì doanh nghiệp không nên liều lĩnh thực hiện, mà nên tìm một cơ hội khác hoặc tham gia vào ngành kinh doanh mới.

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

Các doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược bằng cách sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM).

Ma trận QSPM sử dụng các dữ liệu đầu vào từ những phân tích ở các bước (được giới thiệu ở các chương trước) để giúp các chiến lược gia quyết định khách quan chiến lược nào trong số các chiến lược có khả năng thay thế là chiến lược hấp dẫn nhất và xứng đáng để doanh nghiệp theo đuổi nhằm thực hiện thành công các mục tiêu của mình. Tiến trình phát triển ma trận QSPM gồm 6 bước (xem bảng 4.8):

- Liệt kê các cơ hội/mối đe dọa lớn bên ngoài và các điểm mạnh/yếu quan trọng bên trong vào cột (1) của ma trận. Các yếu tố này được lấy trực tiếp từ các ma trận EFE và IFE.

- Trong cột (2) của ma trận điền các con số tương ứng với từng yếu tố trong cột phân loại của các ma trận EFE và IFE.

- Nghiên cứu các ma trận SWOT, BCG, Mc.Kinsey và xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện, ghi lại các chiến lược này vào hàng trên cùng của ma trận QSPM. Các chiến lược được xếp thành các nhóm riêng biệt nhau (nếu có).

- Xác định số điểm hấp dẫn (cột A): Không hấp dẫn=1, ít hấp dẫn=2, khá hấp dẫn=3, rất hấp dẫn=4. Các trị số này biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác trong cùng một nhóm các chiến lược có thể thay thế.

- Tính tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược xét riêng đối với từng yếu tố thành công quan trọng ghi ở cột (1) bằng cách nhân số phân loại với số điểm hấp dẫn trong mỗi hàng (cho vào cột B).

- Cộng dồn các số điểm hấp dẫn cho ta tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (xét đến tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài phù hợp có thể ảnh hưởng tới các quyết định chiến lược). Tổng số điểm này càng cao thì chiến lược càng phù hợp và càng xứng đáng được lựa chọn để thực hiện.

Về nguyên tắc, một ma trận QSPM có thể bao gồm bất cứ số lượng nhóm các chiến lược thay thế nào và trong một nhóm nhất định có thể bao gồm bất cứ số lượng chiến lược nào, nhưng chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được đánh giá với nhau. Chẳng hạn, một nhóm chiến lược đa dạng hóa có thể bao gồm các chiến lược đa dạng hóa đồng tâm, đa dạng hóa kết khối, trong khi một nhóm chiến lược khác có thể bao gồm các chiến lược liên kết theo chiều dọc (về phía trước hay về phía sau) và liên kết theo chiều ngang. Các nhóm chiến lược này là khác nhau và ma trận QSPM chỉ đánh giá các chiến lược trong cùng một nhóm.

**Bảng số 4.8 Ma trận QSPM**

Các yếu tố quan trọng chủ yếu (1)	Phân loại (2)	Các chiến lược lựa chọn						Số điểm hấp dẫn
		Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3		
		A	B	A	B	A	B	
Các yếu tố bên trong Các yếu tố bên ngoài								
Tổng số								

Cần chú ý rằng ma trận QSPM biểu thị sức hấp dẫn tương đối của các chiến lược có thể lựa chọn và quan trọng hơn là nó cung cấp cơ sở khách quan để xem xét và quyết định lựa chọn CLSP thích hợp nhất. Tuy nhiên ma trận QSPM cũng có nhiều hạn chế và phải có những điều kiện nhất định để sử dụng được trong thực tế. Một trong những hạn chế lớn nhất là trong quá trình xây dựng ma trận đòi hỏi phải có sự phán đoán bằng trực giác để cho điểm hấp dẫn các yếu tố - mặc dù đã dựa trên các thông tin phân tích môi trường được tiến hành từ trước. Do đó muốn sử dụng ma trận QSPM có hiệu quả đòi hỏi các chiến lược gia cần thảo luận kỹ lưỡng và thống nhất về mỗi con số trong ma trận bằng cách đưa thêm căn cứ cho điểm vào cột cơ sở số điểm hấp dẫn

#### **4.2.3. Yêu cầu khi lựa chọn chiến lược**

Khi lựa chọn chiến lược, cần đảm bảo một số yêu cầu sau:

- Chiến lược lựa chọn phải đảm bảo phù hợp với điều kiện môi trường.
- Chiến lược lựa chọn phải phù hợp với chính sách đối ngoại, quan điểm và phương pháp quản lý của ban giám đốc.
- Chiến lược lựa chọn phải phù hợp với khả năng tài chính; vật chất và nhân sự của doanh nghiệp.

Lựa chọn chiến lược là bước quyết định cuối cùng của việc xây dựng chiến lược và cũng là bước khởi đầu cho quá trình tổ chức thực hiện chiến lược. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh đã đưa ra các bước cần thực hiện để có chiến lược kinh doanh khả thi. Nhưng để doanh nghiệp thành công trên thị trường kinh doanh thì việc lựa chọn một chiến lược phù hợp có ý nghĩa quyết định. Và với chiến lược được lựa chọn doanh nghiệp phải tiến hành triển khai thực hiện chiến lược một cách hiệu quả. Đây là giai đoạn quan trọng và là bước chuyển hoá những mong muốn chiến lược của doanh nghiệp thành hiện thực.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Phân tích nội dung và ưu nhược điểm của kỹ thuật phân tích SWOT ?
2. Phân tích nội dung và ưu nhược điểm của kỹ thuật phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài (ma trận I-E) ?
3. Phân tích nội dung và ưu nhược điểm của phương pháp cho điểm trong lựa chọn chiến lược ?
4. Những yếu tố quyết định đến việc lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp ? và giải thích vì sao ?
5. Sử dụng ma trận SWOT để phân tích cho một doanh nghiệp?

## **Bài 5**

### **CÁC CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP**

*Bài này giới thiệu các loại chiến lược của doanh nghiệp, thông thường chiến lược của doanh nghiệp được xây dựng ở cả 3 cấp: Chiến lược tổng quát ở cấp Công ty; chiến lược kinh doanh cho từng đơn vị chiến lược cơ sở và chiến lược chức năng. Ngoài chiến lược cấp doanh nghiệp, doanh nghiệp còn phải đề ra chiến lược cho các đơn vị cơ sở và bộ phận chức năng quan trọng. Các đơn vị cơ sở này phải có một vị trí chiến lược còn gọi là SBU (Strategic Business Units). Nếu doanh nghiệp chỉ có một đơn vị cơ sở thì chiến lược cấp doanh nghiệp và chiến lược của đơn vị cơ sở về cơ bản là nh- nhau. Đối với các doanh nghiệp đa ngành, chiến lược của các doanh nghiệp thành viên và các đơn vị cơ sở là khác nhau.*

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

Chiến lược cấp doanh nghiệp thường là những chiến lược tổng quát và hướng tới việc phối hợp các chiến lược kinh doanh trong mối tương quan với những mong đợi của những người chủ sở hữu. Với một triển vọng dài hạn, chiến lược cấp doanh nghiệp luôn hướng tới sự tăng trưởng và phát triển trong dài hạn, do vậy chiến lược cấp doanh nghiệp được đề cập tới những thể thức khác nhau mà theo đó, ngành đang tăng trưởng, ổn định hoặc suy giảm. Có nhiều cách tiếp cận hoạch định chiến lược cấp doanh nghiệp, trong chương này chúng ta sẽ tiếp cận đến các chiến lược theo chu kỳ sống của ngành kinh doanh, các giai đoạn phát triển của ngành, theo vị thế chiến lược của Mc.Kinsey.

Các chiến lược tổng quát của doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào thực hiện mục tiêu tăng trưởng của doanh nghiệp, tuy nhiên cũng có lúc doanh nghiệp ở tình thế phải sử dụng chiến lược ổn định hoặc chiến lược rút lui. Các chiến lược này thường được gọi là chiến lược cấp Công ty, hoặc chiến lược chủ đạo định hướng cho toàn bộ hoạt động của một Công ty. Các chiến lược tổng quát được phân loại theo nhiều cách khác nhau. Ở đây chúng ta xem xét các chiến lược tổng quát căn cứ vào quá trình, khả năng tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp theo quan điểm của MC.Kinsey (Hình 5.1). Doanh nghiệp nằm ở vùng tăng trưởng thì dùng chiến lược tăng trưởng, nếu doanh nghiệp rơi vào vùng đèn vàng thì nên ổn định và chẳng may ở vào vùng rút lui thì cũng có chiến lược rút lui phù hợp.

		<b>Ma Trận Mc Kinsey</b>				
		Mạnh	Trung bình	Yếu		
Sức hấp dẫn của ngành kinh doanh (industry attractiveness)	Cao					
	Trung binh					
	Thấp					
		<b>Khả năng cạnh tranh của DN (Business strength)</b>				

**Hình 5.1 Ma trận của Mc. Kinsey**

**5.1.1. Các chiến lược tăng trưởng.**

Đối với những doanh nghiệp mà mục tiêu cần đạt được là tăng trưởng và phát triển, thì chiến lược tăng trưởng cũng nhằm vào việc thực hiện các mục tiêu tăng trưởng như: tăng doanh thu, tăng lợi nhuận và thị phần của doanh nghiệp. Để tăng trưởng, doanh nghiệp có thể thực hiện bằng nhiều phương án chiến lược khác nhau.

Giai đoạn đầu doanh nghiệp thường áp dụng các chiến lược tăng trưởng tập trung để hoạt động trong một ngành kinh doanh đơn thuần và trong khuôn khổ thị trường nội địa. Sau đó doanh nghiệp có xu hướng sử dụng các chiến lược tăng trưởng bằng hội nhập với bên ngoài để tạo ra thế cạnh tranh của mình trên cả thị trường trong nước và quốc tế. Để mở rộng hoạt động của mình, doanh nghiệp tận dụng các cơ hội kinh doanh mới để tăng trưởng qua đa dạng hoá hoạt động và đi vào kinh doanh đa ngành.

**5.1.1.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung:**

Chiến lược tăng trưởng tập trung là các chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hoặc thị trường hiện có của doanh nghiệp. Chiến lược tăng trưởng tập trung vào ngành kinh doanh chủ lực của doanh nghiệp. Khi theo đuổi chiến lược này đòi hỏi doanh nghiệp phải tìm cách khai thác mọi cơ hội có được về sản phẩm hiện đang sản xuất và thị trường hiện có bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành.

Lợi thế của các chiến lược tập trung là tập trung được toàn bộ nguồn lực của Công ty vào những hoạt động sở trường và khai thác được những điểm mạnh nổi bật



nhất để mở rộng hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên, chiến lược này cũng có những hạn chế là bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh trong các lĩnh vực khác.

Căn cứ vào 5 yếu tố: sản phẩm, thị trường, ngành kinh doanh, cấp độ hoặc quy mô ngành, công nghệ áp dụng, thì chiến lược tăng trưởng tập trung của doanh nghiệp được chia thành 3 loại chủ đạo là: chiến lược thâm nhập thị trường; chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm.

#### **a. Chiến lược thâm nhập thị trường**

Chiến lược thâm nhập thị trường là chiến lược tăng trưởng tập trung vào các cơ hội thâm nhập thị trường, tức là tìm cách tăng thị phần cho các loại sản phẩm hoặc dịch vụ hiện hành trong thị trường hiện có của doanh nghiệp, bằng các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác tiếp thị. Chiến lược này được sử dụng rộng rãi như một chiến lược độc lập hoặc kết hợp với các chiến lược khác.

Để thực hiện chiến lược này, đòi hỏi doanh nghiệp phải thông qua nỗ lực mạnh mẽ về hoạt động marketing như mở rộng mạng lưới tiêu thụ, thực hiện chính sách khuyến mãi rộng rãi, tăng cường quảng cáo... để giữ khách hàng hiện có và thu hút thêm khách hàng chưa quan tâm đến sản phẩm của doanh nghiệp, làm cho khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp nhiều hơn và thường xuyên hơn.

Thực tế ở Việt Nam cho thấy nhiều doanh nghiệp đã thực hiện chiến lược này. Họ tập trung vào sản xuất những sản phẩm đang có thế mạnh trên thị trường trong nước, từ đó thông qua quảng cáo, khuyến mãi và chính sách phân phối để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Tuy nhiên khi thực hiện chiến lược này cũng cần lưu ý đến hiệu quả của các chi phí hoạt động tiếp thị và các hình thức tổ chức các hoạt động đó.

#### **b. Chiến lược phát triển thị trường**

Chiến lược phát triển thị trường là phương thức tăng trưởng của doanh nghiệp bằng cách đưa những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có vào thị trường mới. Để thực hiện chiến lược phát triển thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải đi tìm thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm mà doanh nghiệp đang sản xuất, như tìm kiếm thị trường mới ở nước ngoài; thị trường trong nước ở các khu vực miền núi những bộ phận thị trường trong nước mà doanh nghiệp chưa khai thác được.

Chiến lược này thường được áp dụng khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực để mở rộng quy mô sản xuất và đang có hệ thống phân phối và hoạt động marketing có hiệu quả. Chiến lược này chỉ có hiệu quả khi các thị trường mới mà doanh nghiệp sẽ tham gia đó chưa bị bão hòa.

#### **c. Chiến lược phát triển sản phẩm**

Chiến lược phát triển sản phẩm nhằm mục đích tăng trưởng bằng cách cải tiến và đổi mới sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Phát triển sản phẩm thường đòi hỏi những chi phí nghiên cứu và phát triển; những đầu tư lớn cho công nghệ.

Đây là chiến lược đang được sử dụng rộng rãi, do sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật và phân công lao động quốc tế đã làm xuất hiện nhiều công nghệ mới và tiên tiến, nhiều loại sản phẩm có chất lượng cao hơn, mẫu mã phong phú và đẹp hơn. Nếu không chịu cải tiến và đổi mới thì rủi ro trong sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp càng cao, kìm hãm sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

Chiến lược phát triển sản phẩm tập trung vào việc tìm cách tạo ra những sản phẩm mới về tính năng tác dụng, chất lượng hoặc kiểu dáng mẫu mã. Chiến lược này có thể tập trung vào các sản phẩm riêng biệt hoặc toàn bộ mặt hàng sản phẩm của doanh nghiệp.

#### *5.1.1.2. Các chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập*

Các chiến lược tăng trưởng qua hội nhập, liên kết với các doanh nghiệp khác rất thích hợp khi cơ hội sẵn có phù hợp với mục tiêu và chiến lược dài hạn của doanh nghiệp. Nó cho phép doanh nghiệp củng cố vị thế cạnh tranh và phát huy được khả năng cũng như các nguồn lực của doanh nghiệp. Các loại chiến lược này có thể phân loại theo nhiều cách khác nhau: căn cứ vào đối tượng hội nhập, người ta chia ra hội nhập ngang và hội nhập dọc; hội nhập dọc về phía trước hoặc về phía sau. Căn cứ vào hình thức hội nhập, các chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp qua hội nhập có: sáp nhập, thôn tính và liên doanh.

Hiện nay đa số các doanh nghiệp của Việt Nam do quy mô nhỏ lại bố trí phân tán và thiếu sự liên kết chặt chẽ với nhau nên thường bị các doanh nghiệp nước ngoài cạnh tranh gay gắt. Nếu không tìm cách hội nhập để tăng trưởng, chủ động trong kinh doanh và nâng cao khả năng cạnh tranh của mình thì không thể tăng vị thế của doanh nghiệp trong xu hướng hội nhập.

#### **a. Chiến lược tăng trưởng bằng sáp nhập**

Tăng trưởng bằng sáp nhập là hình thức mà hai hay nhiều hãng sáp nhập lại với nhau thành một Công ty mới để cùng chia sẻ các nguồn lực nhằm mục tiêu giành được thế lực mạnh hơn trong cạnh tranh. Chiến lược này thường được thực hiện qua sự thoả thuận giữa các hãng tự nguyện hợp nhất với nhau để thành lập nên một hãng mới với tên gọi mới.

Chiến lược sáp nhập thực sự đem lại hiệu quả khi sự hợp nhất đó dựa trên nền tảng là các doanh nghiệp đó có cùng lợi thế cạnh tranh về tổ chức sản xuất, về kỹ thuật công nghệ cao, có trình độ nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới và hoạt động marketing có hiệu quả. Hoặc sáp nhập trên cơ sở có các lợi thế bổ sung cho

nhau, tạo cho doanh nghiệp mới thành lập đó có khả năng cạnh tranh mạnh hơn và có nhiều lợi thế hơn trong kinh doanh.

Tăng tr-ởng bằng sáp nhập có hai hình thức: sáp nhập theo chiều ngang và sáp nhập theo chiều dọc.

- Chiến lược sáp nhập theo chiều ngang là chiến lược tìm cách thỏa thuận sáp nhập hai hay nhiều hãng đối thủ cạnh tranh nhằm tăng hiệu quả về quy mô để tăng cường trao đổi và khai thác triệt để các nguồn lực và tăng vị thế. Tuy nhiên, có nhiều quản trị gia cho rằng thực hiện chiến lược sáp nhập theo chiều ngang thường có nhiều khó khăn trong công tác điều hành và vấn đề nhân sự.

- Chiến lược sáp nhập theo chiều dọc là cách thỏa thuận sáp nhập các hãng cung ứng các yếu tố đầu vào hoặc các hãng nằm trong kênh phân phối và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Chiến lược sáp nhập theo chiều dọc còn được chia ra sáp nhập dọc về phía trước và sáp nhập dọc về phía sau. Chiến lược sáp nhập dọc về phía sau là thỏa thuận sáp nhập với các hãng cung cấp các yếu tố đầu vào để tăng cường sự kiểm soát đối với nguồn cung ứng. Mục đích là nắm các nhà cung ứng nguyên vật liệu, phụ tùng trang thiết bị, tiền vốn và lao động... để hoàn toàn chủ động về số lượng và chất lượng chủng loại, thời gian phục vụ cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là cách tốt nhất để đảm bảo việc cung cấp vật tư một cách chắc chắn từ phía doanh nghiệp cung ứng, đặc biệt là các doanh nghiệp chế biến lâm hải sản, chế biến chè, cà phê... Khi thực hiện chiến lược này sẽ làm cho hoạt động quản trị phức tạp hơn, khó năng động.

Chiến lược sáp nhập dọc về phía trước là thỏa thuận sáp nhập với các hãng nằm trong kênh tiêu thụ sản phẩm để tăng cường sự kiểm soát mạng lưới tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Chiến lược này có sức hấp dẫn khi các mức tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp có sự tăng trưởng nhanh. Đặc biệt là đối với các doanh nghiệp sản xuất nguyên vật liệu thì sáp nhập dọc về phía trước tạo khả năng đa dạng hoá sản phẩm và nh- vậy tránh được sự cạnh tranh gay gắt về giá. Ví dụ nh- các Công ty dệt nhờ có các doanh nghiệp may nên số lượng và chủng loại vải được tiêu thụ nhanh, hạn chế sự cạnh tranh, ổn định được sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên việc tăng trưởng bằng sáp nhập thường đòi hỏi phải xây dựng một cơ cấu tổ chức mới và nhiều hoạt động quản trị trong doanh nghiệp đòi hỏi phải có sự thay đổi. Mặt khác nó cũng sẽ dẫn đến việc tăng chi phí quản lý hành chính. Vì vậy chiến lược này thường chỉ áp dụng khi việc sáp nhập thực sự đem lại hiệu quả cao so với trước khi hợp nhất.

### **b. Chiến lược tăng trưởng bằng thôn tính**

Chiến lược thôn tính là hình thức tăng trưởng bằng cách tìm kiếm sự kiểm soát hoặc sở hữu các doanh nghiệp khác cùng cạnh tranh, thông qua việc mua lại Công ty khác, hoặc cơ sở kinh doanh khác để tăng thế lực cho doanh nghiệp.

Thôn tính có thể được tiến hành theo 2 cách: Thôn tính theo chiều ngang và thôn tính theo chiều dọc. Thôn tính theo chiều ngang là thôn tính các doanh nghiệp trong cùng một ngành hàng kinh doanh. Mục tiêu của thôn tính theo chiều ngang là nhằm tăng tỉ trọng thị trường, tăng quy mô của doanh nghiệp để tạo lợi thế cạnh tranh mạnh hơn. Thôn tính theo chiều ngang có ưu điểm: giảm các chi phí marketing, cung ứng vật tư. Nhược điểm của chiến lược này vẫn có nhược điểm là làm tăng các chi phí quản lý hành chính.

Thôn tính theo chiều dọc là thôn tính các doanh nghiệp khác trong kênh tiêu thụ dọc (gồm các doanh nghiệp cung cấp vật tư và các doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm cho mình). Doanh nghiệp thôn tính theo chiều dọc là xu hướng doanh nghiệp tiếp cận đến người tiêu dùng trực tiếp nhằm thu tóm cả hệ thống các tổ chức mạng lưới bán lẻ. Thôn tính theo chiều dọc nhằm mục đích giành quyền kiểm soát nhiều hơn đến việc cung cấp, sản xuất, bán hàng và các dịch vụ cho sản phẩm của doanh nghiệp. Thôn tính theo chiều dọc được thực hiện ở nhiều mức độ khác nhau. Hình thức tăng trưởng này tạo điều kiện gắn các khâu trên dây chuyền sản xuất lại với nhau, tiết kiệm chi phí trong kênh tiêu thụ dọc, hỗ trợ trong việc hoàn thiện sản phẩm, phân phối nhanh. Thôn tính theo chiều dọc cũng được chia thành thôn tính dọc về phía trước và thôn tính dọc về phía sau. Khi thực hiện chiến lược thôn tính cần xem xét đúng hãng cần mua; giá trị thực của hãng đó và khả năng đem lại hiệu quả sau khi mua và hợp nhất hãng đó vào doanh nghiệp của mình.

### **c. Chiến lược tăng trưởng bằng liên doanh**

Tăng trưởng bằng liên doanh là hình thức tăng trưởng mà trong đó hai hay nhiều hãng liên doanh với nhau để cùng chia sẻ về chi phí, rủi ro và lợi nhuận trong việc khai thác hoặc tận dụng những cơ hội kinh doanh mới. Các doanh nghiệp liên doanh cùng góp vốn để thực hiện một dự án hợp tác trong cùng một lĩnh vực kinh doanh đã chọn. Thường việc liên doanh diễn ra khi hai hay nhiều hãng hợp lực để thực hiện một công việc nào đó mà từng hãng riêng lẻ không thể làm được trong khi quyền sở hữu của các bên vẫn giữ nguyên.

Tăng trưởng bằng liên doanh phù hợp với quy luật tích tụ và tập trung vốn để mở rộng quy mô sản xuất, hình thành các tập đoàn sản xuất kinh doanh đủ mạnh, đủ sức để chi phối một vấn đề nào đó trên thị trường quốc tế, thị trường trong nước và khu vực mà một doanh nghiệp không thể giải quyết được. Liên doanh có nhiều dạng khác nhau như: Liên doanh tên hãng; Liên doanh cùng nghiên cứu cải tiến sản phẩm; Liên doanh cùng sản xuất; Liên doanh về thỏa thuận cung cấp vật tư dài hạn; Liên doanh về

hoạt động marketing; Liên doanh về công nghệ. Ngày nay các hình thức liên doanh ngày càng đa dạng và phong phú. Chiến lược liên doanh có thể tiến hành dài hạn hoặc ngắn hạn, có thể liên doanh với các hãng trong nước hoặc liên doanh quốc tế và được thực hiện vì nhiều lý do khác nhau như: chính trị, kinh tế hoặc vì kỹ thuật công nghệ.

Chiến lược liên doanh có hai tác dụng. Thứ nhất, do các bên liên doanh vẫn giữ độc lập riêng biệt nên chi phí quản lý hành chính không tăng lên nhiều. Thứ hai, mỗi bên liên doanh đều thu được lợi ích nhất định từ liên doanh và cùng chia sẻ rủi ro trong kinh doanh. Những nhược điểm của chiến lược liên doanh là sẽ có một bên doanh nghiệp cùng liên doanh có lợi thế hơn giành được nhiều lợi ích hơn các thành viên khác, mặc dù cùng chia sẻ về lợi nhuận.

Trong bối cảnh kinh tế ở Việt Nam hiện nay, chiến lược liên doanh càng được đặt ra cấp bách hơn. Bởi vì, khi nền kinh tế đang chuyển sang kinh tế thị trường, các doanh nghiệp càng bộc lộ nhiều nhược điểm như: quy mô quá nhỏ lại phân tán, kỹ thuật sản xuất lạc hậu, công nghệ lỗi thời, vốn ít, lực lượng lao động chưa đủ trình độ để quản lý nền đại công nghiệp... vì vậy nếu các doanh nghiệp không biết liên doanh liên kết để cùng nhau hợp tác trong sản xuất kinh doanh thì khó có thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài tại thị trường Việt Nam. Mặt khác cũng sẽ không đủ khả năng để liên doanh với nước ngoài để phát triển kinh tế Việt Nam và thực hiện kinh doanh quốc tế.

#### 5.1.1.3. Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá hoạt động.

Phần lớn các doanh nghiệp bắt đầu nghĩ đến việc đa dạng hoá khi họ đã tạo được nguồn lực tài chính và lợi nhuận vượt quá mức vốn cần thiết để duy trì lợi thế cạnh tranh trong hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại của mình hoặc khi doanh nghiệp không thể đạt được mục tiêu tăng trưởng trong ngành kinh doanh hiện tại.

Chiến lược đa dạng hoá hoạt động của doanh nghiệp có thể thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau. Trong thực tế các hình thức đa dạng hoá có sự đan xen lẫn nhau, nhưng chủ yếu tập trung dưới ba dạng sau: đa dạng hoá đồng tâm; đa dạng hoá theo chiều ngang và đa dạng hoá hỗn hợp.

a. **Đa dạng hoá hoạt động đồng tâm** là cách tăng trưởng thông qua việc tham gia vào những hoạt động mới có liên quan nhiều đến hoạt động hiện có của doanh nghiệp về sản xuất, marketing, quản trị vật tư, hoặc công nghệ. Chìa khoá để thực hiện đa dạng hoá đồng tâm là tranh thủ chỉ ít được một trong các lợi thế hiện có của doanh nghiệp.

Ngày nay rất nhiều doanh nghiệp thực hiện tăng trưởng bằng cách thực hiện đa dạng hoá đồng tâm. Bởi vì nó cho phép doanh nghiệp tạo thêm sản phẩm mới từ các hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại để từ đó tiết kiệm được nguyên liệu, trang thiết bị công nghệ, nhà xưởng và nhân công, tạo ra thị trường mới nâng cao hiệu quả sản

xuất kinh doanh. Đồng thời khai thác triệt để các lợi thế cạnh tranh hiện có của doanh nghiệp.

Thực tế ở Việt Nam nhiều Công ty nh-: công ty dệt, công ty may, công ty đ-ờng, công ty bia... đang thực hiện thành công chiến l-ợc này. Các công ty này đã tham gia vào việc sản xuất nhiều sản phẩm có mối quan hệ chặt chẽ với sản phẩm hiện đang sản xuất, nhờ vậy mà tạo ra các bộ phận thị tr-ờng mới, tăng quy mô sản xuất, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận đồng thời tăng đ-ợc vị thế của doanh nghiệp. Ví dụ nh-Công ty đ-ờng, ngoài sản phẩm chính là đ-ờng thì Công ty còn đ-a vào sản xuất bánh kẹo, n-ớc giải khát, bia... dựa trên cơ sở khai thác nguồn nguyên liệu hiện có của mình.

**b. Đa dạng hoá chiều ngang** là ph-ơng thức tăng tr-ởng bằng cách tham gia vào những hoạt động mới không có liên quan gì đến hoạt động sản xuất – kinh doanh sản phẩm hiện tại, nhằm phục vụ cho những khách hàng hiện có của doanh nghiệp. Nghĩa là tìm cách cung cấp thêm nhiều loại sản phẩm và dịch vụ mới cho những nhu cầu của khách hàng quen thuộc của doanh nghiệp. Chiến l-ợc tăng tr-ởng bằng cách đa dạng hoá chiều ngang có thể thực hiện đ-ợc bằng cách mua lại Công ty khác để tiến hành sản xuất sản phẩm mới, hoặc bỏ vốn đầu t- trang bị và xây dựng cơ sở sản xuất mới. Tuy nhiên tr-ớc khi theo đuổi chiến l-ợc này cần xem xét doanh nghiệp đã có đủ khả năng cần thiết để sản xuất sản phẩm mới, các nguồn lực vật chất và nhân sự cho việc sản xuất sản phẩm mới và các hoạt động marketing, nếu không sẽ thất bại trong quá trình thực hiện chiến l-ợc này.

**c. Đa dạng hoá hỗn hợp** là ph-ơng thức tăng tr-ởng của doanh nghiệp bằng việc tham gia vào thị tr-ờng mới với các sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không có gì liên quan đến các sản phẩm mà doanh nghiệp đang sản xuất. Chiến l-ợc này đ-ợc sử dụng để khắc phục những khiếm khuyết nh- tính thời vụ, thiếu tiền vốn, trình độ không t-ơng xứng hoặc không có cơ hội hấp dẫn doanh nghiệp. Đôi khi có hãng theo đuổi chiến l-ợc đa dạng hoá hỗn hợp khi họ có nguồn tài chính dồi dào.

Đa dạng hoá hỗn hợp có thể thực hiện bằng cách mua lại các cơ sở sản xuất sản phẩm đang có -u thế trên thị tr-ờng hoặc là đầu t- xây dựng cơ sở mới. Đây là hai cách đang đ-ợc các doanh nghiệp áp dụng khi thực hiện chiến l-ợc này.

Khi thực hiện các chiến l-ợc đa dạng hóa, doanh nghiệp th-ờng gặp phải khó khăn về khả năng của chính mình về trình độ quản lý, do vậy cần phải tính toán kỹ l-ỡng, nếu không sẽ rủi ro lớn. Để đảm bảo sự thành công của chiến l-ợc này các doanh nghiệp phải có: một là, ban giám đốc quán triệt đ-ợc tầm quan trọng của chiến l-ợc đa dạng hóa, hai là đảm bảo đủ điều kiện để thực hiện chiến l-ợc, ba là phải đánh giá đúng quy mô thị tr-ờng, phản ứng của khách hàng và của các đối thủ cạnh tranh, khả năng xâm nhập vào ngành mới đó và các vấn đề liên quan đến sản xuất.

### **5.1.2. Chiến l-ợc ổn định**

Thực chất của chiến lược ổn định là duy trì hoạt động sản xuất và kinh doanh hiện tại ở mức ổn định sau một thời gian dài tăng trưởng nhanh nhằm củng cố lại các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong quá trình kinh doanh, nhiều khi doanh nghiệp buộc phải sử dụng chiến lược ổn định bằng cách cố gắng giữ vững quy mô sản xuất hiện có, do có nhiều bất lợi và rủi ro trên thị trường hoặc không có thế mạnh trong cạnh tranh. Thông thường chiến lược ổn định được sử dụng trong các tình huống sau: Doanh nghiệp trong các ngành kinh doanh phát triển chậm hoặc không phát triển; Khi chi phí mở rộng thị trường hoặc đưa sản phẩm mới thâm nhập thị trường lớn và tốn kém hơn; Doanh nghiệp nhỏ sản xuất sản phẩm chuyên môn hóa cao phục vụ cho một thị trường hẹp, nếu tăng quy mô sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

### **5.1.3. Chiến lược thu hẹp hoạt động sản xuất kinh doanh**

Thu hẹp bớt hoạt động sản xuất kinh doanh là sự sắp xếp lại, cắt giảm chi phí và tài sản nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Thực hiện chiến lược thu hẹp hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp là do hầu hết các doanh nghiệp có một thời gian dài tìm hiểu để tăng trưởng nhanh về quy mô cả về chiều rộng và chiều sâu thông qua việc đầu tư vốn, tham gia vào nhiều lĩnh vực kinh doanh, nhiều thị trường nhằm tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, tăng thị phần và vị thế của doanh nghiệp. Điều này sẽ dẫn đến rủi ro cao, do sự cạnh tranh gay gắt, do khoa học, kỹ thuật phát triển nhanh chóng và chu kỳ sống của nhiều sản phẩm bị rút ngắn... Nếu không áp dụng chiến lược thu hẹp hoạt động thì dễ dẫn đến thất bại trong sản xuất kinh doanh. Ngoài ra chiến lược này còn phù hợp với các doanh nghiệp kinh doanh trong những ngành không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn và làm ăn có lãi, đặc biệt khi nền kinh tế không ổn định hoặc khi có các cơ hội kinh doanh khác hấp dẫn hơn ngành kinh doanh hiện tại.

Nếu doanh nghiệp ở vào vị trí hoàn toàn bất lợi và lại không có thế mạnh, không còn khả năng phát triển thì phải sử dụng chiến lược thu hẹp hoạt động sản xuất và kinh doanh. Trong chiến lược này, các doanh nghiệp thường được áp dụng ba hướng giải quyết sau đây:

a. Chuyển hướng sản xuất, trong tình huống gặp khó khăn khi kinh doanh, việc chuyển hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sang ngành kinh doanh khác là điều cần thiết để cứu vãn tình thế. Ở chiến lược này, đòi hỏi doanh nghiệp phải loại bỏ những sản phẩm không có hiệu quả, tổ chức lại dây chuyền sản xuất và thị trường cơ bản của doanh nghiệp.

b. Cắt giảm chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây là chiến lược ngắn hạn, tạm thời hướng vào việc thu hẹp quy mô sản xuất, giảm bớt một số bộ phận kinh doanh hiệu quả thấp và không còn phù hợp với nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp. Cắt

giảm hầu hết các chi phí không có hiệu quả nhằm giảm giá thành và tăng lợi thế cạnh tranh về chi phí để tăng lợi nhuận và vị thế của doanh nghiệp.

Trong thực tế Việt Nam hiện nay, ở nhiều doanh nghiệp có nhiều khoản chi phí không đem lại hiệu quả, nhiều chi phí không liên quan đến sản xuất kinh doanh như: liên hoan, tài trợ không đúng đối tượng, các khoản chi tiếp khách không đúng chế độ quy định... Nếu cắt giảm một cách tích cực các chi phí đó chắc chắn hiệu quả sẽ được nâng cao.

c.. Giải thể doanh nghiệp: khi doanh nghiệp không còn khả năng tồn tại hoặc chuyển hướng sản xuất thì buộc phải giải thể. Đây là tình huống khó khăn phức tạp và kéo theo nhiều hậu quả nặng nề.

## **5.2. Chiến lược cạnh tranh**

Chiến lược ở cấp đơn vị cơ sở được gắn với một sản phẩm cụ thể, và các lĩnh vực hoạt động xác định. Chiến lược ở cấp đơn vị cơ sở có nhiều loại khác nhau và thường gắn với chiến lược cạnh tranh trong từng lĩnh vực hoạt động cụ thể, và thường được phân ra như sau:

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

Các phương án chiến lược cạnh tranh cần phù hợp với chu kỳ sống của sản phẩm. Ý tưởng về chu kỳ sống sản phẩm là các sản phẩm và dịch vụ kể từ khi chúng được tung ra đến lúc tăng trưởng, bão hòa và suy thoái. Chu kỳ sống của sản phẩm thực sự chấm dứt khi sản phẩm được đổi mới hoặc được quyết định loại bỏ tại một thời điểm nào đó trong giai đoạn suy thoái. Sau đây chúng ta sẽ bàn đến chiến lược cạnh tranh trong từng giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm.

#### **\* Các chiến lược trong giai đoạn tung sản phẩm ra thị trường**

Các quyết định chiến lược ở giai đoạn này bao gồm bốn yếu tố cấu thành cơ bản trong công tác marketing. Tuy cả 4 yếu tố đó đều có thể điều chỉnh hơn. Vì vậy, chúng ta sẽ phối hợp yếu tố giá và khuyến mại thành bốn phương án chiến lược.

*Thứ nhất, chiến lược thu lợi nhuận nhanh phối hợp giá cao và mức độ khuyến mãi cao.* Giá cao để thu nhiều lợi nhuận từ thị trường, còn mức độ khuyến mãi cao nhằm tăng tốc độ tiến trình xâm nhập thị trường. Chiến lược này có hiệu quả khi phần lớn khách hàng đều biết đến sản phẩm, có sự quan tâm tiềm ẩn đối với sản phẩm và doanh nghiệp muốn tạo ra sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp nhằm tự vệ trước sự cạnh tranh dự kiến sẽ xảy ra.

*Thứ hai, chiến lược “thu lợi nhuận” chậm phát sinh từ giá cao và mức độ khuyến mãi thấp.* Sự khác nhau căn bản giữa chiến lược này và chiến lược “thu lợi nhuận” nhanh là hãng thiên về mức độ khuyến mãi thấp, nhờ đó mà giảm bớt chi phí tiếp thị khi sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp tăng lên. Chiến lược “thu lợi nhuận” chậm thường thích hợp hơn nếu quy mô thị trường tương đối nhỏ, khách hàng



có biết đến sản phẩm của hãng, không nhạy cảm về giá và sự cạnh tranh ít có nguy cơ xảy ra.

*Thứ ba, chiến lược thâm nhập nhanh, phối hợp giá thấp và tăng cường khuyến mãi* nhằm đạt được và giữ một thị phần lớn. Chiến lược này thích hợp đối với thị trường có tiềm năng thị trường lớn, khách hàng chưa biết đến sản phẩm của hãng nên nhạy cảm về giá, có đối thủ tiềm ẩn mạnh, và có thể tiết kiệm được do sản xuất với quy mô lớn.

*Thứ tư, chiến lược thâm nhập chậm, kết hợp giá thấp để dễ thâm nhập thị trường và khuyến mãi ở mức độ thấp* nhằm giảm bớt chi phí. Có hai điều kiện cơ bản khiến hãng sử dụng chiến lược này là khách hàng nhạy cảm về giá nên không nhạy cảm về khuyến mãi. Thêm vào đó thị trường phải lớn và sản phẩm được biết đến ở mức độ cao.

#### **\* Chiến lược ở giai đoạn tăng trưởng.**

Giai đoạn tăng trưởng trong chu kỳ sống của sản phẩm đặc trưng bởi lượng hàng hoá bán ra tăng nhanh. Một trong những vấn đề kinh doanh quan trọng nhất của giai đoạn này là phải làm sao đảm bảo nguồn lực để tăng trưởng cùng với thị trường. Một trong những lĩnh vực chính sử dụng các nguồn lực này là các hoạt động marketing.

Mặc dù doanh nghiệp đang ở giai đoạn tăng trưởng nhanh, song ban lãnh đạo không được quên rằng giai đoạn bão hòa sẽ tới. Doanh nghiệp cũng cần chú ý phát triển các khả năng đặc thù và khả năng đối phó trước cuộc đua tranh quyết liệt hơn là đặc trưng của giai đoạn chín muồi.

#### **\* Giai đoạn bão hòa**

Giai đoạn chín muồi xu hướng kéo dài nhất so với các giai đoạn khác trong chu kỳ sống của sản phẩm và đặc trưng bởi dòng công biểu diễn lượng hàng bán ra ổn định trong ngành. Ban giám đốc cần tìm ra các chiến lược phù hợp với các cơ hội trên thị trường chứ không đơn giản là chỉ bảo vệ thị phần hiện có. Có ba phương án cần trọng tâm. Đó là, doanh nghiệp có thể: Chú trọng đến việc tìm kiếm các phân đoạn thị trường mà trước đó chưa khai thác. Cải tiến chất lượng, kiểu dáng và tạo ra các tính năng mới của sản phẩm. Cải tiến hiệu quả nếu điều kiện cho phép trong các khâu sản xuất, tiêu thụ và các công đoạn marketing khác.

#### **\* Chiến lược trong giai đoạn suy thoái**

Đặc trưng của giai đoạn suy thoái là lượng hàng bán ra giảm, lợi nhuận thấp hoặc không có lợi nhuận. Nếu lượng hàng bán ra có biểu hiện tiếp tục giảm thì ban giám đốc phải xem xét vấn đề đổi mới hoặc loại bỏ mặt hàng đó. Mặc dù có thể việc quyết định đổi mới hoặc loại bỏ mặt hàng hiện đang sản xuất là nhằm tận dụng các cơ hội, song làm như vậy cốt để vượt qua các vấn đề mà doanh nghiệp hiện và sẽ gặp phải.

Việc giữ lại một mặt hàng yếu kém có thể gây ra cho doanh nghiệp nhiều tổn kém trong hiện tại cũng như trong tương lai. Đặc biệt nó cản trở việc phát triển cơ hội tạo ra mặt hàng mới.

### **5.2.2. Ba chiến lược cạnh tranh cơ bản của M. Porter.**

Trong một lĩnh vực hoạt động nhất định của doanh nghiệp hoặc đơn vị cơ sở (SBU) thường có ba loại chiến lược cạnh tranh cơ bản: chiến lược cạnh tranh chi phối bằng chi phí, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và chiến lược tập trung vào một phân đoạn thị trường trọng điểm.

#### **5.2.2.1. Chiến lược cạnh tranh chi phối bằng chi phí**

Thực chất của chiến lược cạnh tranh chi phối bằng chi phí là dẫn đầu hạ giá thành để cạnh tranh về giá. Chiến lược này cho phép doanh nghiệp cạnh tranh và vượt qua các đối thủ cạnh tranh bằng cách sản xuất hàng hóa và dịch vụ với chi phí thấp hơn và bán với giá rẻ hơn. Chiến lược này là do hạ được giá thành, doanh nghiệp có thể định giá bán sản phẩm rẻ hơn các đối thủ cạnh tranh mà vẫn thu được lợi nhuận bằng họ. Nếu các đối thủ định giá bằng doanh nghiệp thì vẫn có lợi thế thu được lợi nhuận nhiều hơn nhờ giá thành hạ. Nếu khi cạnh tranh về giá diễn ra gay gắt thì doanh nghiệp nào áp dụng chiến lược này vẫn có được lợi thế cầm cự tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược này thường được áp dụng trong các doanh nghiệp có quy mô lớn để khai thác được những lợi thế về quy mô. Điểm quan trọng nhất của chiến lược này là tiết kiệm và giảm từng xu chi phí sản xuất để đạt được lợi thế cạnh tranh. Điều đó đòi hỏi phải kiểm soát chi phí chặt chẽ và nâng cao hiệu quả công tác quản lý vật tư, công nghệ và các chức năng khác, ưu tiên đầu tư cho cơ khí hóa và tự động hóa.

#### **5.2.2.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm.**

Mục tiêu của chiến lược này là cung ứng những sản phẩm hoặc dịch vụ khác biệt được khách hàng cảm nhận là độc đáo ở điểm nào đó. Tính khác biệt của sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể nào bì kịp cho phép Công ty chủ động tăng thêm giá bán sản phẩm của mình – giá bán cao hơn giá bình quân trên thị trường. Tính khác biệt của sản phẩm có thể là: chất lượng sản phẩm; độ tin cậy, đặc điểm kỹ thuật, dịch vụ kèm theo sản phẩm và rất nhiều các yếu tố khác nữa.

Tính độc đáo của sản phẩm được khách hàng nhận biết và đánh giá là cơ sở tạo ra lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh và là cơ sở để giữ vững phần thị trường mà doanh nghiệp đã chiếm lĩnh được. Tuy nhiên, thực hiện chiến lược khác biệt hóa cũng vấp phải một số rủi ro khi tính độc đáo của sản phẩm không còn được khách hàng cảm nhận hoặc không sẵn lòng trả giá cao hơn cho tính khác biệt đó; khi tính khác biệt của sản phẩm bị sao chép bắt chước; khi tập trung vào khác biệt hóa nhiều tất yếu làm gia tăng chi phí sản xuất kinh doanh dễ dẫn đến tình trạng giá bán quá chênh lệch so với các đối thủ. Để đảm bảo thực hiện thành công chiến lược này, đòi hỏi

doanh nghiệp phải đầu tư có hiệu quả cho công tác đổi mới sản phẩm, cho nghiên cứu và phát triển, quản lý chất lượng, quảng cáo; chính sách giá phải linh hoạt và chỉ nên tập trung vào một bộ phận thị trường nhất định.

### *5.2.2.3 Chiến lược trọng tâm hoá .*

Chiến lược này tập trung hoạt động của doanh nghiệp vào một thị trường trọng điểm, thực chất là tập trung vào một phân đoạn đặc biệt của thị trường. Phân đoạn thị trường trọng điểm này được phân định theo địa lý, theo nhóm khách hàng hoặc theo một bộ phận thị trường trên một tuyệt sản phẩm đặc thù. Khi doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này, họ thường tập trung trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của một nhóm khách hàng theo hạng, nằm trong một khu vực địa lý đặc thù, hay tập trung vào tuyệt sản phẩm như món ăn chay, xe hơi tốc độ cao... Thông thường doanh nghiệp phải chuyên môn hóa một mặt nào đó.

Chiến lược này chỉ có thể thành công khi doanh nghiệp có nhiều lợi thế hơn hẳn đối thủ trong phân đoạn thị trường trọng điểm. Nhưng khi sự khác biệt của thị trường trọng điểm so với toàn bộ thị trường bị mất đi thì thị trường của doanh nghiệp sẽ không ổn định, lợi thế của doanh nghiệp sẽ mất, nhất là khi hàng rào cản trở xâm nhập không vững chắc.

### *5.2.3. Chiến lược cạnh tranh kết hợp.*

Đối với các đơn vị cơ sở của doanh nghiệp có quy mô nhỏ thường áp dụng các chiến lược cạnh tranh kết hợp sau ( Hình 5.2):

#### *5.2.3.1. Chiến lược chi phí thấp - thị trường ngách*

Chiến lược chi phí thấp – thị trường ngách tập trung vào việc hạ thấp toàn bộ chi phí sản xuất trong khi đáp ứng sản phẩm và dịch vụ cho thị trường hẹp. Chiến lược này được áp dụng cho các bộ phận sản xuất các loại sản phẩm và dịch vụ đơn giản cho đối tượng khách hàng rất nhạy cảm về giá trong một bộ phận thị trường nhỏ, hẹp. Mục tiêu của chiến lược này là tìm biện pháp để giảm toàn bộ chi phí có thể được. Vì vậy, đối với chiến lược này kiểm tra tài chính mang tính quyết định đến việc thực hiện chiến lược. áp dụng chiến lược này có nhược điểm là: dẫn đến tình trạng đẩy mức độ cạnh tranh về giá trên thị trường lên cao, dễ bị các đối thủ có quy mô lớn đè bẹp vì họ có lợi thế về tài chính và quy mô sản xuất lớn tạo điều kiện hạ thấp chi phí.

#### *5.2.3.2. Chiến lược sản phẩm khác biệt hóa cao - thị trường ngách.*

Chiến lược này được thể hiện ở các bộ phận kinh doanh đang sản xuất những sản phẩm dịch vụ phân biệt hóa cao, rất cầu kỳ nhằm phục vụ cho nhóm nhu cầu đặc biệt của một nhóm khách hàng hoặc thị trường nhỏ hẹp. Mục tiêu của chiến lược này là tập trung vào việc đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ đáp ứng theo yêu cầu của một nhóm khách hàng nhất định, theo kịp sự phát triển của tiến bộ kỹ thuật, do đó chi phí sản xuất của doanh nghiệp thường cao.

### 5.2.3.3. Chiến lược kết hợp chi phí thấp - khác biệt hóa cao - thị trường ngách

Chiến lược này được áp dụng cho các đơn vị kinh doanh sản xuất sản phẩm và dịch vụ cầu kỳ nhằm đáp ứng những nhu cầu đặc biệt của một nhóm khách hàng hoặc thị trường ngách thích hợp trong khi vẫn có thể hạ thấp chi phí. Việc thực hiện chiến lược này gặp không ít khó khăn, trong khi thực tế các bộ phận áp dụng chiến lược này thường dùng nhiều biện pháp tổng hợp và hỗ trợ khác nhau.

Lợi thế cạnh tranh			
	<i>Lợi thế chi phí</i>	<i>Khác biệt hóa</i>	
Qui mô của lợi thế	<i>Qui mô lớn</i>	Chiến lược Dẫn đầu chí phí	Chiến lược Khác biệt hóa
	<i>Qui mô nhỏ</i>	Chiến lược Chi phí thấp- thị trường ngách	Chiến lược Khác biệt hóa cao-thị trường ngách

**Hình 5.2 Các chiến lược cạnh tranh kết hợp**

### 5.2.4. Chiến lược cạnh tranh theo vị thế doanh nghiệp

Việc đề ra chiến lược cạnh tranh một cách phù hợp nhất phụ thuộc nhiều yếu tố, bao gồm các mục tiêu chiến lược, nguồn lực, khách hàng mục tiêu của hãng sản phẩm đang ở giai đoạn nào của chu kỳ sống, các chiến lược marketing của đối thủ cạnh tranh và đặc điểm của nền kinh tế là một vấn đề then chốt khác đặt ra là quy mô và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Để bàn tiếp, ta tạm chia các hãng thành bốn nhóm theo vị thế cạnh tranh: các hãng dẫn đầu thị trường, các hãng thách thức, các hãng theo sau, và các hãng đang tìm chỗ đứng trên thị trường. Chúng ta sẽ bàn đến các phương án chiến lược cạnh tranh cho mỗi nhóm các hãng nói trên với mục tiêu đề ra là tăng trưởng nhanh và tăng trưởng ổn định, còn chiến lược được chọn là chiến lược tăng trưởng tập trung. Tức là mỗi chiến lược và mục tiêu marketing được suy ra từ một trong các chiến lược tập trung mà ta đã bàn đến ở phần trước.

#### 5.2.4.1. Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường

Trong thị trường có một hãng được công nhận là đứng đầu. Nếu hãng này chọn mục tiêu tăng trưởng nhanh và chiến lược tập trung, thì các nhà lập kế hoạch marketing có thể chọn một trong hai mục tiêu tăng trưởng marketing. Thứ nhất là, tìm cách mở rộng quy mô của toàn thị trường nhằm thu hút thêm khách hàng, nghiên cứu tìm ra công dụng mới của sản phẩm hoặc tăng số lượng sản phẩm trong một lần sử dụng.

Thứ nhất là, hãng đứng đầu thị trường có thể tăng thị phần nhằm đạt mục tiêu tăng trưởng nhanh. Chiến lược marketing là một trong các chiến lược đã nhằm tăng

quy mô thị trường hoặc điều chỉnh một trong các khâu của công tác marketing. Các hãng đứng đầu thị trường trong khi đã chọn mục tiêu tăng trưởng ổn định và chiến lược tập trung thì nói chung cũng phải chọn mục tiêu tăng marketing sao cho có thể bảo vệ thị phần hiện có. Bảo vệ thị trường không có nghĩa là chọn phương pháp thụ động mà phải liên tục cảnh giác trước sự tấn công của các đối thủ thách thức mạnh hơn. Có bốn chiến lược bao quát nhằm bảo vệ thị trường, các hãng đứng 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.

*Thứ hai - chiến lược củng cố* - đây cũng là phương pháp chủ động nhằm bảo toàn sức mạnh trên thị trường. Những điều chú trọng là giữ mức giá hợp lý và đưa ra các sản phẩm với quy mô, hình thức và mẫu mã mới.

*Thứ ba - chiến lược đối đầu* - bao gồm việc phản ứng nhanh nhạy và trực tiếp trước đối thủ thách thức. Hình thức của chiến lược này có thể là các cuộc “chiến tranh” khuyến mãi, “chiến tranh” về giá.

#### 5.2.4.2. Các doanh nghiệp thách thức trên thị trường

Đây có thể là các hãng lớn nhưng không phải là số một trên thị trường, các mục tiêu tăng trưởng nhanh ở cấp Công ty và chiến lược tăng trưởng tập trung rất thích hợp cho việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng marketing nhằm giành thêm thị phần. Trước khi xem xét mục tiêu này được thực hiện như thế nào, các nhà lập kế hoạch marketing phải xác định xem phải giành thị phần từ tay hãng nào. Một trong những phương pháp là tấn công vào đối thủ đứng đầu thị trường một cách trực tiếp hoặc chính diện. Phương pháp này có thể mang lại hiệu quả song đối thủ thách thức phải là hãng có lợi thế cạnh tranh mạnh và bền vững hoặc khi hãng đứng đầu thị trường có điểm yếu có thể lợi dụng. Phương pháp thứ hai là thu tóm thị phần từ các đối thủ cạnh tranh khác nhỏ và yếu thế hơn. Phương pháp thứ ba còn mang tính gián tiếp hơn là tìm cách tránh đối đầu trực tiếp. Bất kỳ một sự kết hợp nào giữa các yếu tố cấu thành marketing đều có thể được sử dụng nhằm giành thị phần tập trung vào năm chiến lược quan trọng nhất:

1. Giữ giá ở mức thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh.
2. Đổi mới (hoặc cải tiến) sản phẩm hoặc kích thích các nhu cầu mới.
3. Cải thiện dịch vụ, nhất là giao hàng nhanh hơn đến tận tay khách hàng nào có ý thức về dịch vụ.
4. Bố trí lực lượng bán hàng tốt hơn và rộng lớn hơn, hoặc xây dựng hệ thống phân phối tốt hơn.
5. Tăng cường và cải thiện công tác quảng cáo và khuyến mãi

Trong quá trình thực hiện chiến lược giành thị phần cần tránh hành động quá chậm, làm chệch đúng mức, làm không trôi chảy, không đánh giá hết đối thủ cạnh tranh và không xác định được điểm dừng.

#### 5.2.4.3. Các doanh nghiệp đi sau

Các hãng này thường không thách thức với các hãng dẫn đầu trong thị trường. Mặc dù thị phần của họ thường nhỏ hơn so với các hãng dẫn đầu thị trường tổng số lợi nhuận của họ có thể ở mức ổn định hơn.

Đối với các hãng đi sau thì mục tiêu marketing thường là bảo vệ thị phần hiện có của mình, trong đó không nhất thiết phải bao hàm phương cách thụ động không có chiến lược đi kèm. Các hãng này cần phải không ngừng phấn đấu giữ các khách hàng hiện có và tìm kiếm thị phần nhờ các khách hàng mới. Chìa khóa để các hãng đi sau trong thị trường đạt được thành công là phải triển khai các khâu nào trong công tác marketing mang lại lợi nhuận mà không gây ra sự phản kháng cạnh tranh dữ dội.

#### 5.2.4.4. Các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường

Các hãng này cố gắng tìm kiếm và chiếm các vị trí nhỏ trên thị trường mà dẫu các hãng lớn bỏ qua hoặc không chú ý tới. Muốn đạt được hiệu quả trong việc phục vụ các đối tượng thị trường này thông thường phải có một hình thức chuyên môn hóa nào đó, như phải chuyên môn hóa theo đặc điểm khách hàng, địa lý, mặt hàng, phẩm chất hàng hóa, dịch vụ và chất lượng hàng. Các hãng thành công trong việc tìm kiếm chỗ đứng trên thị trường có xu hướng chia cắt thị trường của họ một cách công phu, sử dụng nguồn vốn nghiên cứu một cách hiệu quả, chọn mức tăng trưởng một cách kỹ càng và sử dụng người Tổng giám đốc điều hành giỏi có kinh nghiệm trong quản trị.

**Tóm lại,** Có nhiều phương án chiến lược mà các nhà hoạch định chiến lược có thể lựa chọn. Mỗi phương án có thể được xem xét quyết định ở cấp doanh nghiệp và giao cho cấp đơn vị cơ sở thực hiện. Chiến lược cấp Công ty cũng có thể được lựa chọn ở cấp đơn vị cơ sở, như trọng tâm chính thường nhằm vào các chiến lược tăng trưởng tập trung như thâm nhập thị trường, phát triển thị trường và phát triển sản phẩm. Tuy nhiên còn phải chú ý đến quy trình phát triển sản phẩm mới, các phương án chiến lược liên quan đến chu kỳ sống của sản phẩm, cũng như các chiến lược cạnh tranh. Các chiến lược và biện pháp hành động ở cấp bộ phận chức năng phải nhằm hậu thuẫn và đạt cho được các mục tiêu đề ra ở cấp đơn vị cơ sở cũng như việc thực hiện các chiến lược ở cấp đơn vị cơ sở. Các kế hoạch và biện pháp hoạt động cụ thể đối với từng lĩnh vực chức năng chủ chốt thay đổi tùy theo từng chiến lược cụ thể được chọn.

## CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. *Hãy phân tích lợi thế và bất lợi của các doanh nghiệp theo vị thế cạnh tranh ?*
2. *Phân tích các h-ớng chiến l-ợc của các doanh nghiệp ở vị trí dẫn đầu thị tr-ờng, hoặc trong một ngành ?*
3. *So sánh các định h-ớng chiến l-ợc của các doanh nghiệp dẫn đầu và chiến l-ợc của các doanh nghiệp thách thức ?*
4. *Chọn một doanh nghiệp dẫn đầu của ngành dịch vụ viễn thông ở Việt Nam và phân tích chiến l-ợc kinh doanh của doanh nghiệp đó và giải thích ?*
5. *Hãy phân tích c-ờng đố cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thách thức trong các ngành may mặc, lắp ráp ô tô, sản xuất xe máy ở Việt Nam hiện nay ?*
6. *Phân tích các h-ớng chiến l-ợc trong ngành tr-ởng thành và lấy ví dụ minh họa trong một ngành lựa chọn (dệt may, sản xuất giấy dép...)?*
7. *Hãy phân tích chiến l-ợc trong ngành suy thoái và lấy ví dụ minh họa cụ thể ?*
8. *Hãy phân tích các chiến l-ợc trong tình huống ổn định và lấy ví dụ minh họa cụ thể ?*

## Bài 6

# TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

*Tổ chức thực hiện chiến lược là giai đoạn biến các ý đồ chiến lược trở thành hiện thực. Đây là giai đoạn khó khăn và đòi hỏi sự điều hành và chỉ đạo sát sao mới đảm bảo cho sự thành công của một chiến lược. Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược là khâu cuối cùng của quá trình: quản trị chiến lược.*

*Trong chương này sẽ tập trung vào nội dung và các bước cần triển khai để thực hiện một chiến lược của doanh nghiệp và những vấn đề thường nảy sinh trong quá trình thực hiện chiến lược, bản chất của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược; những nội dung chủ yếu của kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược.*

### **6.1. Tổ chức thực hiện chiến lược**

#### **6.1.1. Thực chất của tổ chức thực hiện chiến lược**

Sau khi lựa chọn và quyết định chiến lược, quản trị gia phải có một số chuyển giao mang ý nghĩa chiến lược. Đó là việc chuyển từ giai đoạn xây dựng chiến lược sang giai đoạn thực hiện chiến lược, thực chất là sự chuyển giao trách nhiệm từ những người xây dựng chiến lược cho các quản trị viên theo chức năng và các bộ phận. Mặc dù hai giai đoạn này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau nhưng công đoạn này cũng khác so với giai đoạn xây dựng chiến lược. Như trong xây dựng chiến lược đặt vị trí các nguồn lực thực hiện các hành động và nhấn mạnh đến hiệu quả về tài chính thì tổ chức thực hiện lại coi hoạt động quản trị trong công việc và nhấn mạnh đến hiệu quả tác dụng. Nếu quá trình xây dựng chiến lược là một quá trình tri thức và đòi hỏi kỹ năng phân tích tốt và cần sự hợp tác của một số ít cán bộ tham mưu thì tổ chức thực hiện chiến lược lại là một quá trình hoạt động rất linh hoạt đòi hỏi sự hợp tác của đội ngũ quản trị viên với những kỹ năng lãnh đạo và khả năng khuyến khích động viên mọi người cùng tham gia. Sự chuyển giao này sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu quản trị viên và nhân viên hiểu được chiến lược, cảm nhận mình là bộ phận trong đó, và thông qua việc tham gia vào các hoạt động thực hiện chiến lược trở nên gắn bó và có trách nhiệm với sự thành công của doanh nghiệp. Nếu không có sự nỗ lực thực hiện chiến lược thì doanh nghiệp sẽ có nhiều vấn đề nảy sinh. Thông thường các vấn đề nảy sinh trong tổ chức thực hiện chiến lược thường xuất phát từ việc chuyển giao trách nhiệm này. Do đó, các quản trị viên chức năng và bộ phận cần thiết phải tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược.

Tổ chức thực hiện chiến lược thường được gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Tổ chức thực hiện có nghĩa là huy động đội ngũ quản trị viên và công nhân tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Tổ chức thực hiện chiến lược được xem là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược,



việc thực hiện chiến lược đòi hỏi tính kỷ luật cao, sự tận tụy và đức hy sinh của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

Sự thành công của việc tổ chức thực hiện chiến lược tập trung vào khả năng thúc đẩy động viên của mọi người tham gia vào quá trình thực hiện chiến lược. Bởi vì các hoạt động thực hiện chiến lược đều ảnh hưởng đến tất cả các nhân viên và quản trị viên trong doanh nghiệp. Mọi bộ phận và các phòng ban phải xác định những công việc cần làm để thực hiện phần việc của mình trong quá trình thực hiện chiến lược của doanh nghiệp và làm thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

### **6.1.2. Vai trò và ý nghĩa của tổ chức thực hiện chiến lược**

Nhiệm vụ của tổ chức thực hiện chiến lược là kích thích các quản trị và nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hết sức mình với sự nhiệt tình và trách nhiệm để đạt được những mục tiêu chiến lược đề ra.

Tổ chức thực hiện chiến lược quá trình nhằm đảm bảo cho chiến lược được thực hiện ở mọi khâu và mọi bộ phận trong doanh nghiệp. Do đó mục tiêu của việc tổ chức thực hiện chiến lược là nhằm tạo ra sự phù hợp giữa các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp với các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp và nhiệm vụ của từng bộ phận. Phải tạo ra được sự phù hợp giữa các chức năng quản lý và những hoạt động quản lý hành chính.

Việc tạo ra những phù hợp về chức năng có nghĩa là lựa chọn và thực hiện các chính sách phù hợp trong từng chức năng như: chức năng sản xuất, marketing, kỹ thuật, vật tư và tài chính nhằm mục tiêu tăng cường thực hiện chiến lược. Đây là một nhiệm vụ rất khó khăn trong tổ chức thực hiện chiến lược. Sự phù hợp giữa các chức năng quản trị có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thực hiện chiến lược. Việc thông báo triển khai chiến lược cho các phó giám đốc không phải đã đảm bảo được rằng các chính sách chức năng sẽ phản ánh được nội dung của chiến lược. Vì rằng các nhà quản lý thường chỉ tập trung vào lĩnh vực chuyên sâu chức năng của mình như: sản xuất thì nhằm vào tiêu chuẩn hóa, tiếp thị thì nhằm vào sự phản ứng của khách hàng, kỹ thuật thì nhằm vào sự đổi mới, và tài chính thì tập trung vào kiểm soát chi phí, do đó thường có những thiên lệch về chức năng trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược.

Một mục tiêu khác của việc thực hiện chiến lược là tạo ra những phù hợp về tổ chức quản trị nhằm đảm bảo các hệ thống quản trị và quá trình hoạt động kinh doanh phù hợp với mục tiêu chiến lược đặt ra tăng cường cho việc thực hiện chiến lược. Các hệ thống và các quá trình này bao gồm cơ cấu tổ chức, hệ thống thông tin quản trị, hệ thống khuyến khích động viên và hệ thống kiểm tra, quá trình ra quyết định quản trị. Cũng giống như nhiệm vụ phải đảm bảo phù hợp về chức năng thì khi thiết kế hoặc tổ chức lại các hệ thống và quá trình sản xuất kinh doanh phải nhằm mục tiêu thực hiện

chiến lược, đây là nhiệm vụ khó khăn đòi hỏi sự tham gia của toàn bộ đội ngũ quản trị viên chứ không chỉ có các chuyên gia tham mưu.

Tổ chức thực hiện chiến lược còn liên quan đến nhiều nhiệm vụ khác như vấn đề đầu tư, đến việc phân phối nguồn vốn, các nguồn nhân sự cho các chi nhánh và các đơn vị hoạt động kinh doanh thuộc doanh nghiệp làm cho công tác tổ chức thực hiện trở nên phức tạp hơn. Đòi hỏi trong quá trình tổ chức thực hiện phải tạo ra được một môi trường tổ chức thích hợp có cơ chế hoạt động, hệ thống kích thích, tính tự chủ, mức độ trách nhiệm giữa các chi nhánh, các bộ phận Công ty nhằm đảm bảo theo đuổi được mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp.

Tùy vào quy mô và tính chất của từng loại hình doanh nghiệp mà công tác tổ chức thực hiện chiến lược có nội dung khác nhau. Bởi vì tổ chức thực hiện chiến lược đòi hỏi phải có những hoạt động và những thay đổi căn bản trong công tác bán hàng: thêm hay bớt một số phòng ban, bộ phận sản xuất, sự thay đổi trong bố trí nhân viên, quản trị viên, những hoạt động này thường có những khác biệt giữa các doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ ở những quy mô khác nhau.

Để tổ chức thực hiện chiến lược thành công thì doanh nghiệp phải đảm bảo những yêu cầu sau: Mục tiêu chiến lược và các kế hoạch triển khai thực hiện phải được phổ biến và quán triệt đến tất cả những cán bộ nhân viên tham gia. Kế hoạch triển khai thực hiện phải được xác định rõ ràng. Phải thu hút được sự tham gia đầy đủ và nhiệt tình của đông đảo đội ngũ cán bộ, nhân viên trong toàn doanh nghiệp. Đảm bảo đủ nguồn lực cần thiết cho công việc thực hiện chiến lược. Xây dựng hệ thống thông tin quản lý trong nội bộ doanh nghiệp và hệ thống kiểm soát hữu hiệu trong việc theo dõi chặt chẽ tiến trình thực hiện chiến lược.

### **6.1.3. Nội dung triển khai thực hiện chiến lược.**

Nội dung cơ bản của công tác tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh bao gồm: thiết lập mục tiêu hàng năm, đưa ra các chính sách, phân bổ các nguồn lực, gắn cơ cấu tổ chức với việc thực hiện chiến lược, xem xét các kế hoạch khen thưởng và động viên, hạn chế sự thay đổi và tạo sự gắn bó giữa các quản trị viên với nhiệm vụ thực hiện chiến lược, hoàn thiện hệ thống sản xuất và điều hành và nhất là phát triển nguồn nhân sự đáp ứng cho yêu cầu thực hiện chiến lược đã định.

#### **a. 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.

Soát xét lại các mục tiêu chiến lược: Trước quan trọng đầu tiên trong khi thực thi chiến lược là soát xét lại các kết quả phân tích đã thu được từ trước và các quyết định có liên quan đến mục tiêu điều kiện môi trường và chiến lược. Nhằm đảm bảo chắc

chấn rằng, những ng-ời chịu trách nhiệm với cùng việc thực hiện nắm bắt chính xác nội dung này. Việc rà xét lại các mục tiêu chiến l-ợc đ-ợc coi nh- một b-ớc đánh giá cuối cùng về tính đúng đắn và sự hợp lý của những mục tiêu và chiến l-ợc đề ra. Việc soát xét lại chiến l-ợc còn để đánh giá xem các yếu tố môi tr-ờng trong quá trình soạn thảo chiến l-ợc đến khi triển khai thực hiện có phù hợp không, nếu còn t-ơng đồng thì không cần điều chỉnh nội dung chiến l-ợc, nếu không t-ơng đồng thì phải điều chỉnh mục tiêu.

Soát xét lại mục tiêu, môi tr-ờng và chiến l-ợc nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những ng-ời chịu trách nhiệm thực hiện nhận thức đ-ợc các mục tiêu và chiến l-ợc một cách thấu suốt. Tất cả các bản phân tích, mục tiêu và chiến l-ợc cần phải viết thành 2 văn bản kế hoạch thực hiện chiến l-ợc. Sự thông hiểu thu đ-ợc qua việc soát xét trên tạo điều kiện thuận lợi cho việc điều chỉnh mục tiêu chiến l-ợc.

+ Thiết lập các mục tiêu hàng năm. Mục tiêu hàng năm là những cái mốc mà các doanh nghiệp phải đạt đ-ợc để đạt tới mục tiêu dài hạn, cũng nh- các mục tiêu dài hạn, các mục tiêu hàng năm phải đo l-ờng đ-ợc, có định l-ợng có tính thách thức, thực tế, phù hợp và có mức độ -u tiên. Các mục tiêu này đ-ợc đề ra ở cấp doanh nghiệp, bộ phận chức năng và các đơn vị trực thuộc.

Mục tiêu chiến l-ợc 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 ng-ời trong toàn doanh nghiệp.

Các mục tiêu hàng năm nh- những h-ớng dẫn cho hành động, nó chỉ đạo và h-ớng dẫn những nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong doanh nghiệp. Những mục tiêu hàng năm th-ờng đ-ợc xác định bằng các chỉ tiêu khả năng thu lợi nhuận, chỉ tiêu tăng tr-ởng 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 l-ợc. Vai trò của việc thiết lập mục tiêu hàng năm tạo sự cần thiết cho việc thực hiện chiến l-ợc chung vì nó:

- Là cơ sở để phân phối các nguồn lực trong quá trình thực hiện chiến l-ợc.
- Là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các quản trị viên.
- Là công cụ 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 l-ợc nhằm đạt đ-ợc các mục tiêu dài hạn đã đặt ra.

Mục đích của việc xác định các mục tiêu hàng năm, có thể tóm l-ợc các mục tiêu hàng năm nh- những h-ớng dẫn nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong việc tổ chức. Chúng cung cấp nguồn lý do chính đáng cho doanh nghiệp bằng việc chứng

minh tính đúng đắn các hoạt động với những người tham gia. Chúng cũng là những tiêu chuẩn hiệu quả. Chúng như một nguồn lực thúc đẩy và đồng nhất hóa nhân viên. Chúng tạo ra các hoạt động đó để quản trị viên, nhân viên thực hiện công việc của mình. Chúng cung cấp cơ sở cho việc thiết kế tổ chức.

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

+ 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, cơ chế ép buộc và những giới hạn với các loại hành động quản trị có thể được thực hiện và thưởng phạt cho hành vi cụ thể, chúng làm rõ những gì có thể và không thể làm khi theo đuổi các mục tiêu của công lý.

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 được 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 cho giảm thời gian ra quyết định rõ việc làm bởi ai.

Chính sách có thể được áp dụng cho tất cả các bộ phận và phòng ban. Dù phạm vi và hình thức thế nào thì các chính sách cũng được sử dụng như một cơ chế thực thi chiến lược và đạt mục tiêu.

#### ***b. Đảm bảo các nguồn lực thực hiện chiến lược.***

Sau khi soát xét và nhận thức thông suốt và các chiến lược và kế hoạch hành động đề ra cần phải tiến hành phân phối các nguồn lực, ở đây nguồn lực được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm các nguồn trí lực, nguồn lực về tài chính và cơ sở vật chất kỹ thuật. Để đảm bảo đủ các nguồn lực cần thiết cho thực hiện chiến lược và phân bổ nguồn lực hợp lý trong thực hiện chiến lược DN phải tiến hành đánh giá và điều chỉnh các nguồn lực của mình.

+ 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 DN như 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 phải có những hoạt động điều chỉnh kịp thời.

Để đảm bảo chất lượng các nguồn lực và sử dụng các nguồn lực có hiệu quả thì DN cần chú ý giải quyết hai vấn đề sau:

- Tiến hành các hình thức cam kết thực hiện chiến lược của toàn bộ đội ngũ cán bộ và nhân viên trong DN. Việc thực hiện thắng lợi các chiến lược đề ra phụ thuộc phần lớn vào cam kết của toàn bộ nhân viên từ quản trị cao cấp đến nhân viên. Có như vậy mới có thể huy động tối đa các nguồn lực thực hiện chiến lược và đảm bảo nguồn lực có chất lượng cao như 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 ban lãnh đạo là làm thế nào để nhân viên hiểu rằng 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 cách quản lý, khuyến khích và động viên nhân viên làm việc với tinh thần hăng say.

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 lĩnh vực chức năng phải có sự thay đổi nhằm bảo đảm đủ nguồn lực cho công tác thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

- Đảm bảo quan trọng trong tổ chức thực hiện là đảm bảo đủ 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 cho 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 thành công của doanh nghiệp ngay cả khi chúng ta có chiến lược đúng đắn.

Phân bổ các nguồn lực là một hoạt động quản trị trung tâm trong tổ chức thực hiện chiến lược, thông thường các doanh nghiệp 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 các nguồn lực này. Các tình huống thường xảy ra tác động lớn đến việc phân bổ nguồn lực có hiệu quả: 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 nguồn lực phân bổ các nguồn lực tài chính; nguồn lực vật chất; nguồn lực nhân sự 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 chủ yếu vào phân bổ nguồn vốn.

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

1. Cần soát xét lại định hướng tổng quát của việc phân bổ vốn, xem xét các khoản chi đã hợp lý chưa có thể 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.

2. Phân tích nhu cầu về vốn như vốn lưu động hàng tồn kho, nợ phải trả, 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.

3. 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 chiến lược và sẽ ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu lợi nhuận. Ngược lại cơ cấu tài chính cũng bị ảnh hưởng của các mục tiêu và chiến lược tổng quát của DN. Việc phân bổ các nguồn vốn 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 và những ưu nhược điểm của việc sử dụng nguồn vốn đó.

Phân bổ ngân sách gồm quỹ tiền mặt, ngân quỹ về vốn, ngân quỹ từ doanh số bán ra, ngân quỹ hàng hóa tồn kho và dự trữ về các loại chi phí khác.

#### ***c. Xây dựng cơ cấu tổ chức gắn với việc thực hiện chiến lược.***

Để thực hiện chiến lược thì doanh nghiệp cần phải xác định một cơ cấu tổ chức phù hợp nhằm bố trí sắp xếp nhân sự và công việc để DN có thể theo đuổi được các chiến lược của mình có hiệu quả nhất. Chúng ta sẽ bàn đến một cách chi tiết hơn trong chương 10.

#### ***d. Triển khai thực hiện chiến lược.***

Triển khai thực hiện chiến lược là một nhiệm vụ không phải dễ dàng. Qua khảo sát những vấn đề thường mắc trong việc thực hiện chiến lược thường gặp là:

- Việc thực hiện chiến lược mất nhiều thời gian 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 đủ năng lực.
- Công nhân viên ch- a đ- ợc đào tạo và huấn luyện một cách đúng mức theo yêu cầu của công việc thực hiện chiến l- ợc.
- Các nhiệm vụ và biện pháp thực hiện chủ yếu ch- a đ- ợc xác định một cách chi tiết.
- Hệ thống thông tin sử dụng để theo dõi quá trình thực hiện ch- a t- ơng xứng.

Có thể nói rằng quá trình triển khai thực hiện chiến l- ợc suy cho cùng là những nỗ lực phối hợp tối - u giữa 3 yếu tố gồm: yếu tố kỹ thuật, yếu tố tác nghiệp và yếu tố sản xuất, đòi hỏi nhà quản trị chiến l- ợc phải tìm cách giảm phí các đầu vào tăng giá trị các đầu ra trong quá trình hoạt động kinh doanh của công ty.

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 l- ợc th- ờng 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 l- ợc phải lựa chọn cân nhắc nh- chú trọng đến thuận lợi ngắn hạn hay sự phát triển dài hạn; trọng tâm vào lợi nhuận hay thị phần; phát triển thị tr- ờng hay tập trung vào phát triển sản phẩm; tăng tr- ờng hay chỉ nên giữ ổn định... Mâu thuẫn là không thể tránh khỏi trong DN vì vậy đặc biệt là trong quá trình thực hiện chiến l- ợc. 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 khó nhận biết đ- ợc những vấn đề nảy sinh trong nội bộ doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp nên chủ động nhận biết và đ- a ra những biện pháp giải quyết mâu thuẫn trong quá trình thực hiện chiến l- ợc và những hoạt động sửa đổi và điều chỉnh.

Các chiến l- ợc kinh doanh, nhất là chiến l- ợc mới th- ờng đòi hỏi phải có sự sửa đổi trong quá trình thực hiện ban lãnh đạo cao cấp cần phải soạn thảo cặn 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 đe dọa đến việc làm, gây ra sự đảo lộn. Sự phản ứng thể hiện trên nhiều thái độ khác nhau nh- phản ứng ra mặt hoặc phản ứng không ra mặt. Vì vậy ban lãnh đạo có thể trừ tính đ- ợc mức độ phản ứng đối với một thay đổi nào đó, nhờ sử dụng ph- ơng pháp dự báo và thu nhập dữ liệu khác nhau, nhất là ph- ơng pháp lắng nghe. Sau đó tìm mọi cách để giảm bớt sự phản đối tr- ớc khi thay đổi nh- kêu gọi nhân viên tham gia nhiều hơn vào việc đ- a ra và thực hiện thay đổi cụ thể; tạo không khí thuận lợi thực thi chiến l- ợc kinh doanh; kêu gọi sự giúp đỡ của công nhân viên làm cho họ phấn khởi rằng mình có tham gia việc thực hiện quyết định thay đổi; cần đổi mới phong cách lãnh đạo để tham gia việc thực hiện quyết định thay đổi; cần đổi mới phong cách lãnh đạo để thu hút đ- ợc 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 DN cũng phải nhận thấy rằng quá trình quản trị chiến lược có thể xem như là quản trị những sự thay đổi.

#### ***e. Kiểm tra và đánh giá việc thực hiện chiến lược***

Quản trị chiến lược là một quá trình năng động, nó phải tạo điều kiện thực hiện thành công 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 ô 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 để đánh giá lại chiến lược của doanh nghiệp. Nhiều khi chiến lược 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 nguyên nhân 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 doanh nghiệp cần có những kiểm tra đánh giá cụ thể có những can thiệp hoặc sửa đổi phù hợp. Tuy nhiên, không nên sửa đổi chiến lược mỗi khi phát sinh những vấn đề không đáng kể. Chỉ nên sửa đổi chiến lược sau khi đã đánh giá cặn kẽ và cân nhắc kỹ lưỡng và thấy rằng chiến lược mới có thể đem lại nhiều lợi ích hơn hẳn so với chiến lược hiện tại mới sửa đổi.

Tiến trình triển khai thực hiện chiến lược bao gồm 5 bước cần tuân thủ để đảm bảo chiến lược được thực hiện hữu hiệu, trong đó việc xây dựng cơ cấu tổ chức giữ vai trò hết sức quan trọng. Mặt khác việc thực thi chiến lược còn phụ thuộc vào việc xác định mục tiêu cụ thể hàng năm, các chính sách, phân bổ nguồn lực, quản trị mâu thuẫn, xây dựng cơ cấu tổ chức, gắn thành tích với lương thưởng, văn hóa của tổ chức và các vấn đề về marketing, tài chính ngân sách... những vấn đề này đòi hỏi người quản trị phải nhận thức đầy đủ vai trò và sự tác động của nó trong quá trình thực hiện chiến lược.

### **6.2. Đánh giá và điều chỉnh chiến lược**

#### ***6.2.1. Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược.***

Để tìm hiểu kỹ bản chất của công tác này chúng ta lần lượt xem xét 3 vấn đề sau:

1. Mục đích của công tác kiểm tra đánh giá.
2. Vị trí của công tác kiểm tra đánh giá.
3. Các yêu cầu đối với kiểm tra, đánh giá chiến lược.

Trước hết, nói về mục đích của công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược. Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược có mục đích bao trùm là: Xác định các sai lệch về mục tiêu, biện pháp, về triển khai và kết quả triển khai các nội dung chiến lược của



doanh nghiệp so với dự kiến ban đầu để xác lập tình trạng hiện tại, xác định các nguyên nhân và dự kiến ban đầu để điều chỉnh chiến lược (việc điều chỉnh có thể bao gồm: 1. Điều chỉnh mục tiêu, 2. Điều chỉnh chính sách và giải pháp; 3. Điều chỉnh kế hoạch triển khai hành động).

Nh- vậy, xét về mặt mục đích thì bản chất của kiểm tra, đánh giá chiến lược là kiểm tra quản lý.

Thứ hai, nói về vị trí của công tác kiểm tra. Nh- phân trên đã nói, kiểm tra, đánh giá chiến lược về bản chất là công tác quản lý hay kiểm tra toàn bộ chu trình quản lý. Trên ý nghĩa đó, công tác kiểm tra quản lý có mặt ở mọi chức năng quản lý của toàn bộ chu trình quản lý từ: Định hướng tới tổ chức phối hợp, điều khiển đến đánh giá và điều chỉnh quản lý. Trong đó cần khẳng định: vị trí của công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược nằm chủ yếu ở chức năng định hướng trong tất cả các giai đoạn, các khâu của quản trị chiến lược.

Thứ ba, nói về các yêu cầu đối với công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược.

Để thực hiện được mục đích chung, bao trùm trên đây, công tác kiểm tra đánh giá và điều chỉnh chiến lược cần quán triệt các yêu cầu cơ bản sau đây:

- Yêu cầu thứ nhất: công tác kiểm tra phải phù hợp với đối tượng kiểm tra và phù hợp với các giai đoạn quản trị chiến lược. Sự phù hợp của công tác kiểm tra, đánh giá với đối tượng kiểm tra các giai đoạn quản trị chiến lược sẽ là cơ sở quan trọng cho việc xác định nội dung, tiêu chuẩn và phương pháp kiểm tra, đánh giá. Mặt khác, chính nội dung, tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá - kiểm tra cũng phần nào thể hiện sự phù hợp trên.

- Yêu cầu thứ hai: hoạt động kiểm tra phải đảm bảo tính linh hoạt, cần khẳng định rằng: yêu cầu linh hoạt chỉ đặt ra đối với hình thức và phương pháp kiểm tra đánh giá. Tính linh hoạt trong kiểm tra xuất phát từ thực tế biến động rất mau lẹ, rất bất thường của môi trường và điều kiện kinh doanh. Sự linh hoạt trong kiểm tra, đánh giá sẽ giúp công tác điều chỉnh chiến lược được kịp thời, uyển chuyển do đó kết quả và hiệu quả chiến lược sẽ cao hơn.

- Yêu cầu thứ ba: công tác kiểm tra phải đảm bảo tính long trọng: yêu cầu này xuất phát từ tính định hướng và dài hạn của chiến lược. Hệ thống kiểm tra long trọng được thiết lập và hoạt động trên cơ sở.

1. Phân tích hệ thống chiến lược và thiết lập hệ thống kiểm tra tương ứng.
2. Xác định mô hình hệ thống chiến lược kiểm tra.
3. Quan sát điều kiện mô hình.
4. Phân tích và đánh giá ảnh hưởng của các thay đổi đến mục tiêu và quá trình thực hiện.
5. Đề xuất giải pháp tác động và phương án dự phòng.

- Yêu cầu thứ t- : Công tác kiểm tra phải tập trung vào những khâu, những điểm cốt yếu. Về nguyên tắc: Phải tiến hành kiểm tra th- ờng xuyên – liên tục – toàn diện và nghiêm túc, song để đảm bảo tính thiết thực và hiệu quả của công tác kiểm tra đánh giá cần tập trung nỗ lực vào những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa nhất trong các giai đoạn của quá trình quản trị chiến l- ợc và đánh giá toàn bộ quá trình quản lý chiến l- ợc tại công ty.

Mặt khác, quá trình quản trị chiến l- ợc chịu ảnh h- ưởng của nhiều loại nhân tố, yêu cầu này đòi hỏi phải tập trung nỗ lực kiểm tra vào các nhân tố tác động mạnh mẽ nhất đến quản trị chiến l- ợc, cũng nh- các nhân tố tác động đến xu h- ướng đi chệch các định h- ướng kế hoạch hóa và chiến l- ợc kinh doanh của doanh nghiệp. Trên đây là các nội dung cốt lõi của vấn đề thứ nhất. Bây giờ ta chuyển sang nội dung thứ 2.

### **6.2.2. Những nội dung chủ yếu của kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến l- ợc.**

Hiện còn tồn tại nhiều quan niệm khác nhau về b- ớc tiến hành công tác kiểm tra chiến l- ợc của doanh nghiệp, do đó cũng tồn tại các quan niệm khác nhau về nội dung công tác kiểm tra, đánh giá chiến l- ợc. Trong phạm vi môn học này trên cơ sở giáo trình chính thức các bạn đã có, chúng ta thống nhất bốn b- ớc của quá trình kiểm tra, đánh giá chiến l- ợc. Đó là:

1. Xác định nội dung kiểm tra, đánh giá.
2. Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá.
3. Đánh giá theo các tiêu chuẩn và nội dung đã xác định.
4. Điều chỉnh chiến l- ợc trên cơ sở kết quả kiểm tra và đánh giá chiến l- ợc.

Bây giờ ta lần l- ợt nghiên cứu các b- ớc trên.

1. B- ớc thứ nhất: Xác định nội dung kiểm tra đánh giá chiến l- ợc.

Về nguyên tắc, các nội dung kiểm tra và đánh giá chiến l- ợc phải phù hợp với các yêu cầu cụ thể của giai đoạn quản lý chiến l- ợc (xây dựng và thực hiện chiến l- ợc). Nói một cách khác, nội dung kiểm tra, đánh giá phải phù hợp với nội dung chiến l- ợc và nội dung các kế hoạch thực thi chiến l- ợc của doanh nghiệp. Nói một cách cụ thể, các nội dung đó bao gồm:

- Đánh giá các yếu tố môi tr- ờng và nội bộ doanh nghiệp, theo danh mục của nhân tố lập nên ma trận SWOT.

- Đánh giá các yếu tố môi tr- ờng và nội bộ khác có khả năng thay thế danh mục trên.

- Đánh giá xu h- ướng và mức độ biến động của các yếu tố môi tr- ờng, nguồn lực và ảnh h- ưởng của chúng đến các mục tiêu, chính sách, giải pháp chiến l- ợc đã thiết lập.

- Đánh giá mức độ phù hợp của các ch- ơng trình, kế hoạch tác nghiệp với chiến l- ợc và quá trình triển khai chiến l- ợc.

- Xác lập (dự kiến) các lệch lạc có thể xảy ra, nguyên nhân và biện pháp khắc phục...

## 2. B- ớc thứ hai: Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra

Trong thực tế, tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra vừa là căn cứ đánh giá kết quả kiểm tra.

Tiêu chuẩn kiểm tra không phải là cố định, bất biến, chúng đ- ợc xây dựng theo các nội dung kiểm tra, bám sát các giai đoạn quản lý chiến l- ợc và các loại hình chiến l- ợc kế hoạch, ch- ơng trình.

Có 2 loại tiêu chuẩn cần đ- ợc xác định trong kiểm tra, đánh giá chiến l- ợc là:

\* Thứ nhất, các tiêu chuẩn định tính:

- Tr- ớc hết các tiêu chuẩn định tính là các tiêu chuẩn không thể l- ợng hóa đ- ợc song lại rất cần thiết nhằm bổ sung cho các tiêu chuẩn định l- ợng xác định chính xác hơn các kết quả kiểm tra.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn định tính cần phải bảo đảm tính chất sau:

- Một là, tính nhất quán, tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra đánh giá mức độ nhất quán giữa chiến l- ợc với kế hoạch thực hiện, giữa các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn và tác nghiệp, giữa chiến l- ợc chính sách và giải pháp thực hiện...

- Hai là, tính phù hợp. Các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra, đánh giá sự phù hợp giữa chiến l- ợc, ch- ơng trình, kế hoạch tác nghiệp với môi tr- ờng và điều kiện kinh doanh, giữa các mục tiêu với các nguồn lực nội bộ doanh nghiệp, giữa ý chí, mong muốn và hiện thực...

- Ba là, tính khả thi, các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra, đánh giá mức độ sát thực tế của mục tiêu, chính sách và giải pháp chiến l- ợc. Tính khả thi là một tính không chắc chắn, vì môi tr- ờng và điều kiện kinh doanh th- ờng xuyên biến động nên tác động của các yếu tố đến thực tế kinh doanh và nguồn lực của doanh nghiệp cũng ngày càng biến động.

Mặt khác, tính khả thi càng trở nên mỏng manh khi độ dài quá trình chiến l- ợc ngày càng gia tăng, vì vậy, luôn tồn tại một khả năng chấp nhận đ- ợc của tính khả thi trong khi xây dựng các tiêu chuẩn định tính để đánh giá và kiểm tra chiến l- ợc.

\* Thứ hai, các tiêu chuẩn định l- ợng:

Tr- ớc hết, đó là tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá có thể l- ợng hóa, có thể đo l- ờng, so sánh, phân tích và đối chiếu định l- ợng đ- ợc.

Các tiêu chuẩn định l- ợng là tiêu chuẩn quan trọng và chủ yếu sử dụng trong quá trình kiểm tra và đánh giá chiến l- ợc.

Các tiêu chuẩn định l- ợng rất đa dạng và th- ờng xác định cụ thể đối với từng loại: chiến l- ợc, ch- ơng trình và kế hoạch tác nghiệp và phải gắn với từng giai đoạn khác nhau của quản trị chiến l- ợc.

3. B- ớc thứ ba: Kiểm tra và đánh giá chiến l- ợc theo các tiêu chuẩn đã xây dựng.  
 - Tr- ớc hết ta nghiên cứu quy trình kiểm tra và đánh giá chiến l- ợc. Sau đây là tổng thể của quy trình này (sơ đồ 4.1)

Theo sơ đồ này quá trình kiểm tra đánh giá tiến hành từ chiến l- ợc đến kế hoạch thực hiện đến kế hoạch tác nghiệp.

Hai tình huống có thể xảy ra khi kiểm tra và đánh giá theo các cấp triển khai chiến l- ợc dẫn đến 2 hành động thực tế đ- ợc triển khai đó là:

1. Nếu qua kiểm tra, đánh giá thấy không có các sai lệch đến mức phải điều chỉnh thì tiếp tục triển khai.

2. Nếu qua kiểm tra, đánh giá thấy không có các sai lệch đến mức phải điều chỉnh hay kế hoạch thì phải thực hiện điều chỉnh ngay.

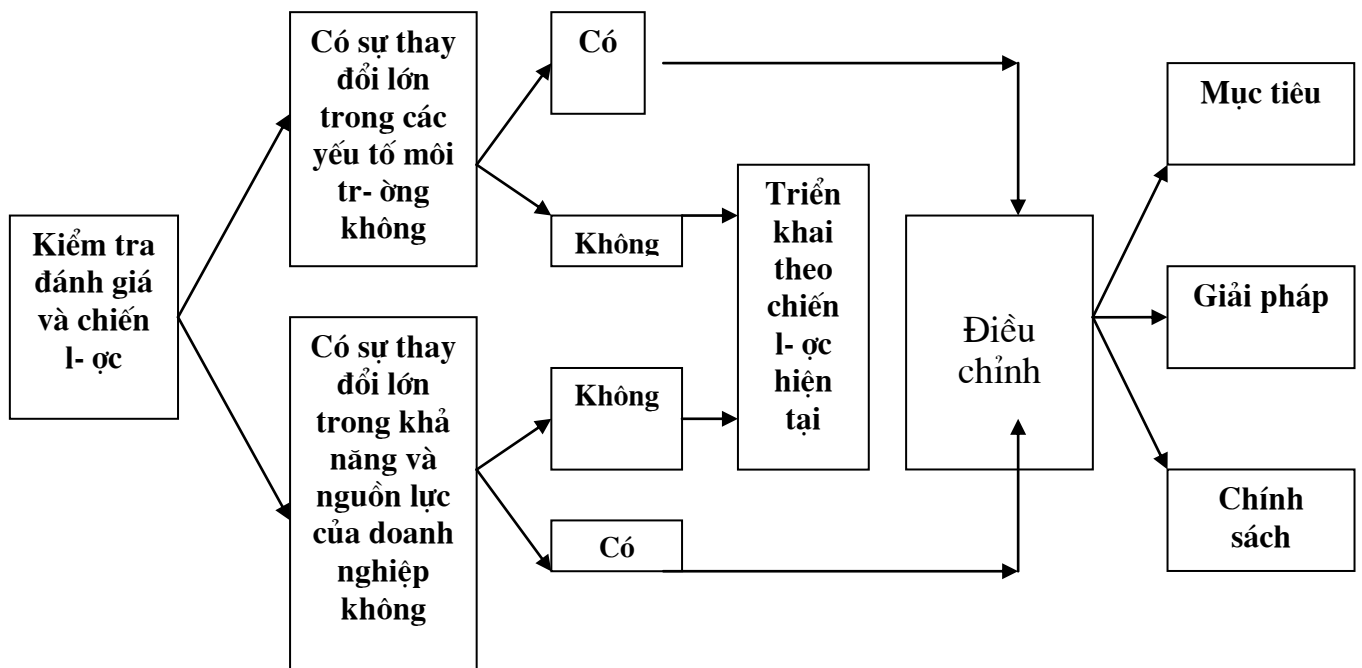
Trong thực tế có nhiều ph- ơng pháp kiểm tra, đánh giá có thể triển khai áp dụng. Trong giáo trình của các bạn đã giới thiệu 2 ph- ơng pháp đó là:

- Ph- ơng pháp lập ma trận đánh giá chiến l- ợc khái quát. Một ma trận mẫu đã đ- ợc giới thiệu ở hình (Hình 6.1) d- ưới đây.

Trong đó:

+ cột 1: Xác định có hay không có các thay đổi chính trong môi tr- ờng kinh doanh.

+ cột 2: Xác định có hay không có các thay đổi chính trong các yếu tố nội bộ doanh nghiệp



Hình 6.1 Mô hình đánh giá chiến l- ợc

+ cột 3: Xác định có hay không thực hiện được các mục tiêu của doanh nghiệp.

+ cột 4: Kết luận để hướng dẫn kinh doanh của doanh nghiệp là điều chỉnh hay tiếp tục.

- Phương pháp thứ 2, là đánh giá qua hệ thống các câu hỏi và bằng phương pháp cho điểm đối với mức độ trả lời của từng câu hỏi.

Tuy vậy, phương pháp này cũng đi đến kết luận là triển khai tiếp tục hay phải điều chỉnh mục tiêu, chính sách, giải pháp.

4. Bước 4: Điều chỉnh mục tiêu hay kế hoạch thực hiện chiến lược.

- Trên cơ sở các kết luận đánh giá, kiểm tra qua hệ thống tiêu chuẩn định tính và định lượng nếu thấy có các sai lệch đủ lớn thì cần thực hiện điều chỉnh chiến lược.

- Trong điều chỉnh chiến lược cần chú trọng 2 vấn đề:

+ Chiều hướng điều chỉnh: thiết lập căn cứ vào xu thế biến động của môi trường và điều kiện kinh doanh qua đánh giá.

+ Mức độ điều chỉnh phụ thuộc vào mức độ sai lệch đã xác lập kiểm tra khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp.

Tóm tắt: Tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh thành công phụ thuộc vào sự hợp tác giữa tất cả các nhà quản trị trong một doanh nghiệp, vào việc kiểm tra kiểm soát, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kịp thời. Việc thực hiện chiến lược ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp từ trên xuống. Nó tác động mạnh đến tất cả các lĩnh vực kinh doanh theo chức năng và theo từng đơn vị kinh doanh riêng biệt. Có 4 phương hướng khác nhau để điều chỉnh và giải quyết các vấn đề nảy sinh trong thực hiện chiến lược tùy theo phạm vi của vấn đề cần đối phó và thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề: Can thiệp theo trình tự trước; Can thiệp phức hợp; Can thiệp theo diễn biến hoạt động; Can thiệp bằng biện pháp quản lý.

Thực hiện chiến lược không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nhìn suy cho cùng, đó là những nỗ lực phối hợp tối ưu giữa 3 yếu tố trong quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty.

## CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG

1. Trình bày nội dung và các bước tổ chức thực hiện chiến lược ?
  2. Tại sao khi xây dựng chiến lược rất hay những tổ chức thực hiện thường không thành công ?
  3. Nêu và phân tích những vấn đề thường phát sinh trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược?
  4. Phân tích yếu tố quyết định đến sự thành công của một chiến lược /
  5. vai trò và tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức trong việc thực hiện chiến lược ?
  6. Phân tích vai trò và ý nghĩa của kiểm soát chiến lược?
  7. phân tích nội dung và yêu cầu của kiểm soát chiến lược ?
  8. Xung đột trong doanh nghiệp tồn tại khi các đơn vị, các bộ phận chức năng hay cá nhân cạnh tranh trong tình huống thực hiện chiến lược ?
  9. Hãy chọn một tình huống kinh doanh thích hợp với việc phân tích các chiến lược kinh doanh mà bạn đã biết sau khi nắm vững nội dung của chuyên đề này.
  10. Để có chiến lược kinh doanh đúng đắn, khi xây dựng chiến lược cần phải giải quyết những vấn đề gì?
  11. Theo anh (chị) yếu tố nào quyết định đến sự thành công của một chiến lược kinh doanh?
1. Vì sao các doanh nghiệp ở Việt Nam thường gặp khó khăn trong việc soạn thảo và thực hiện chiến lược kinh doanh?

## BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

### Tình huống 1

#### CÔNG TY VIỆT HỒNG

Công ty Việt Hồng có ba đơn vị trực thuộc là công ty Điện cơ, công ty Cơ khí và công ty chế tạo mẫu. Khi bắt đầu xây dựng công ty phải đứng trước sự thách thức của hơn 20 đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Ông lãnh đạo và công nhân của công ty với sự quyết tâm và cần cù chỉ trong một thời gian ngắn, công ty đã bước vào sản xuất ổn định đảm bảo sản phẩm có chất lượng cao, mẫu mã đẹp và đã tạo được uy tín trên thị trường.

Sau một thời gian phát triển, mặc dù đã tạo được một vị thế ổn định trên thị trường, ông cạnh tranh vẫn diễn ra khốc liệt. Để đảm bảo sự phát triển liên tục của công ty ông Vĩnh - giám đốc công ty nhận thấy cần phải có một chiến lược kinh doanh thích hợp cho công ty của ông và ông đã đề xuất một chiến lược như sau:

- Công ty Điện cơ với sản phẩm chủ yếu là sản xuất động cơ điện. Đây là đơn vị có doanh thu lớn nhất và có hướng phát triển tốt nhất theo ông sẽ ưu tiên đầu tư mạnh cho công ty này để tạo chỗ dựa vững chắc cho sự phát triển trong tương lai của công ty.

- Công ty Cơ khí, với sản phẩm chủ yếu là gia công cho các đơn vị chế tạo lớn, công việc ổn định tuy phải cạnh tranh với 22 đối thủ nhưng mỗi đối thủ đều đã tự chọn cho mình một mặt hàng gia công phù hợp nên sự cạnh tranh không mấy gay gắt và ông Vĩnh cũng cho rằng cần đầu tư cho công ty Cơ khí nhưng mức độ ưu tiên thấp hơn so với Cơ điện.

- Công ty chế tạo mẫu được coi là “em út” của công ty, tuy nhiên đây là đơn vị có đội ngũ kỹ sư và công nhân kỹ thuật giỏi nhất do đó chất lượng sản phẩm tốt, mẫu mã phong phú nên sản phẩm mẫu của công ty rất có uy tín với khách hàng. Theo ông Vĩnh công ty này chỉ nên duy trì ở mức hoạt động bình thường vì doanh số của nó là thấp nhất và nếu đầu tư vào công ty chế tạo mẫu thì không còn đủ vốn để đầu tư vào các công ty khác.

Ông đã tóm tắt những nhận định của mình bằng bảng sau:

SBU	Doanh số (triệu đồng)	Số đối thủ cạnh tranh	Tổng doanh số của đối thủ dẫn đầu (triệu đồng)	Tốc độ tăng trưởng của thị trường	Mức độ ưu tiên đầu tư	Thị phần tương đối
Công ty Cơ điện	320	5	320 190 120	7%	Cao	1.52
Công ty Cơ khí	140	22	190 150 140	8%	nhất	0.86
Công ty chế tạo mẫu	70	6	100 90 70	15%	Thứ nhì	0.80
Tổng số	530					

Thảo luận: (chia theo nhóm thảo luận)

Theo anh, chỉ định hướng chiến lược của ông Vĩnh là hợp lý hay không hợp lý và vì sao?. Theo nhóm anh chị công ty Việt Hùng nên có định hướng chiến lược như thế nào để phát triển lâu dài ?

## Bài tập tình huống 2

### HÃNG QUẢ TÁO ( APPLE COMPUTER COMPANY)

Được thành lập vào năm 1977, Công ty Apple Computer đã thiết kế mẫu mã, sản xuất và đưa ra thị trường các máy điện toán cá nhân dùng trong kinh doanh, giáo dục và gia đình. Công ty Apple Computer được xây dựng vào thời gian hai nhà kỹ sư - Steven Jobs và Steven Wozniak cùng cộng tác sản xuất một bàn điện toán dùng cho cá nhân. Khi những đơn đặt hàng đầu tiên dành cho mặt hàng này ngày một nhiều, Jobs và Wozniak nhận biết là họ cần phải xây dựng một tổ chức có cơ cấu xử lý được các vấn đề như huy động các nguồn vốn, marketing, quản trị, hoạch định chiến lược, thiết kế công nghệ và sản xuất. Điểm cốt yếu của vấn đề là họ cần phải thể thức hoá được các chức năng cần thiết cho bất kỳ loại hình kinh doanh phức tạp nào. Về phương diện tổ chức của một doanh nghiệp chân chính, họ đã tạo nên một cơ cấu hình *nón dáy bẹt* (flat structure) và *tản quyền* (decentralised). Cách bố trí này giúp nhân sự có được tính sáng tạo, linh động và khả năng thích ứng trước những tình huống bất ổn mà Công ty Apple Computer đã từng kinh nghiệm trong ngành công nghệ mới – máy điện toán gia dụng. Tổ chức này có một số ít qui luật và chỉ có duy nhất một cấp không rõ nét hoạt động trên cơ sở tiếp xúc riêng giữa những nhân sự có những phân công việc khác nhau thông qua các nhóm, các tổ công tác – nhiều phân nhóm này do Jobs và Wozniak làm chủ sự.

Khoảng năm 1982, Công ty Apple Computer đã phát triển thêm với nhiều cấp điều hành hơn. Một lãnh đạo mới là Hugh Sculley đã được mời đến để nắm quyền kiểm soát về phương diện quản trị doanh nghiệp này. Sự tăng trưởng nhanh chóng của công ty cùng với các sản phẩm đưa ra đa dạng hơn – như máy điện toán Lisa và Macintosh – cũng như máy Apple II<sub>C</sub> hệ cũ. Sự kiện này dẫn đến việc phải phân chia nhiệm vụ hơn trong tổ chức. Kết quả là Apple đã tiến đến một cơ cấu theo sản phẩm, theo đó mỗi một mặt hàng được chế tạo ở một bộ phận tự quản và mỗi bộ phận đều có riêng một nhóm các chức năng chuyên môn. Chẳng hạn như marketing, nghiên cứu & phát triển, thiết kế công nghệ sản phẩm. Tuy nhiên, cùng với cơ cấu này lại phát sinh một số vấn đề. Để phát triển hơn, Jobs đã đẩy hiệu Macintosh lên hàng đầu - đối chọi với hiệu Lisa và đã khơi mào cho một cuộc cạnh tranh đối nghịch giữa các bộ phận để giành lấy tiềm lực kinh tế. Các chi phí quản lý tăng lên đột ngột, nguyên do ở bộ phận nào cũng có trùng lặp một số những chức năng chuyên môn. Hơn nữa, theo lối tổ chức này, vai trò của Sculley và các quản trị viên cấp cao điều hành doanh nghiệp không được thể hiện rõ rệt vì toàn bộ chỉ đạo dường như đều xuất phát từ các bộ phận



và nhất là từ Jobs. Do không khắc phục đ- ợc những phát sinh này nên đã mang lại hậu quả là Công ty IBM đã t- ớc đoạt khỏi tay Apple cái vị trí dẫn đầu ngành công nghệ máy điện toán cá nhân.

Đến năm 1985, tình trạng suy thoái ngành công nghệ điện toán lại càng làm vấn đề thêm trầm trọng và khiến nhu cầu cải tổ trở nên bức thiết. Sculley nắm quyền kiểm soát toàn bộ công ty và một lần nữa ông ta lại phải thay đổi cơ cấu tổ chức. Ông ta tạo nên một cơ cấu theo đó một nhóm các chức năng chuyên môn sẽ phục vụ nhu cầu của tất cả các ngành hàng sản xuất. Một cơ cấu dựa trên sản phẩm, một hệ thống sản xuất cũng đ- ợc cải biến để những sản phẩm không chỉ đ- ợc chế tạo ở riêng biệt bộ phận nào, thuộc các quản trị viên khác nhau mà phải thực hiện ở một phòng sản xuất trung tâm, nơi đây một đội phụ trách quản trị sẽ kiểm soát toàn bộ. Sự thay đổi này giúp giảm bớt đi một số chi phí lớn và lối quản trị tập trung khiến công ty có thể phản ứng nhanh nhạy hơn tr- ớc diễn biến thị tr- ờng. Thêm vào đó, các kế hoạch dựa trên định h- ớng của công ty thay vì cát cứ cục bộ đã đ- ợc đề ra áp dụng nhằm đạt đến những mục tiêu toàn công ty.

Đã có thời Steve Jobs đ- ợc coi là nhà lãnh đạo có tầm nhìn rộng, nh- ng đồng thời cũng có tiếng là ng- ời hoang t- ởng và cố chấp với những ng- ời không sống theo kỳ vọng th- ờng quá cao của ông. Càng ngày ông càng trở nên xa lạ với nhiều ng- ời trong công ty. Đến khi ban giám đốc quyết định gạt ông ra khỏi công việc điều hành hàng ngày vào năm 1985, thì ông không còn đ- ợc mấy ng- ời ủng hộ trong Apple. Sau đó không lâu, ông đã rời khỏi Apple và bắt đầu thử tái tạo lại tầm nhìn chiến l- ợc của mình tại công ty NeXT, Inc.

Cũng nghịch lý, một công ty đã từng khởi đầu với một cơ cấu chức năng hình nón đáy bẹt, tản quyền lại chuyển sang một mô hình thứ hai là cơ cấu theo sản phẩm rồi cơ cấu này lại kìm hãm công ty đó tăng tr- ởng phát triển. Ngày nay, Apple đang áp dụng một cơ cấu tập trung hơn nữa, căn cứ vào sản phẩm và nó đảm bảo tình trạng tài chính tốt đẹp. Đội ngũ quản trị viên tìm cách hoàn thiện tổ chức của công ty nhằm thực hiện chiến l- ợc và kế hoạch tác nghiệp của Apple là tìm cách mở rộng thị phần của mình.

### CÂU HỎI

1. Theo anh chị, yếu tố nào đã giúp cho công ty APPLE khởi sự thành công và vì sao ?
2. Nguyên nhân nào dẫn đến sự ra đi của Steven Jobs ?
3. Vì sao Công ty APPLE lại mất vị trí dẫn đầu ngành công nghệ máy điện toán cá nhân ?
4. Cơ cấu tổ chức của Công ty Apple có đ- ợc điều chỉnh phù hợp trong từng giai đoạn phát triển không ?

### Bài tập tình huống 3

## CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHÓ VỚI SỰ XÂM NHẬP CỦA ĐỐI THỦ MỚI

Công ty Heublein chuyên sản xuất rượu, trong đó có loại rượu mang nhãn hiệu S. Đó là một loại hàng đầu trong dòng Vodka rất nổi tiếng, chiếm đến 23% thị phần của thị trường rượu nước Mỹ. Rượu S. được bán với giá 10 USD một chai và công việc kinh doanh của hãng rất tiến triển. Cho đến đầu những năm 1960, nhãn hiệu S. bị tấn công bởi một loại rượu mới có tên W. do một hãng khác tung ra nhằm cạnh tranh thị phần với Heublein. Hãng sản xuất này tự nhận là rượu W. của mình có chất lượng không hề thua kém gì S. Hãng niêm yết với giá bán thấp đến 10 USD một chai W., loại chai có cùng dung tích với S.

Công ty Heublein đã làm gì để thắng lợi trong cuộc cạnh tranh này và giữ được thị phần của mình? Trong cương vị là giám đốc thị trường, Heublein phải ứng xử như thế nào? Cách dễ nhất và không phải làm gì là để mặc cho W. tự tung tự tác trên thị trường. Ngồi tiêu dùng sẽ quyết định số phận của nó, bởi có thể yên tâm rằng tên tuổi của hãng và nhãn rượu S. đã tồn tại bền vững cùng thời gian. Hơn nữa, 23% thị phần của thị trường rượu mà hãng giành được là rất lớn đến mức sự thâm nhập của W., một hãng “sinh sau đẻ muộn” là không đáng kể.

Đương nhiên, với cương vị một giám đốc thị trường, cần nhớ rằng mọi cái khi đã bắt đầu một cách trôi chảy và đạt được thành công nhất định thì nó có xu hướng không bao giờ chỉ dừng lại như vậy. Nó sẽ tìm cách phát triển và thời gian để thử thách điều đó là không quá lâu như người ta vẫn thấy trong vài chục năm trước. Bởi vậy cần phải có biện pháp ngăn chặn, đối phó sự lấn lướt của đối thủ ngay từ đầu trước khi đối thủ có đủ vị thế và sức mạnh để cạnh tranh chiến thắng từng bước. Cách tồn tại tốt nhất là phải chiến thắng để phát triển chứ không phải là sự thỏa hiệp hay tự bằng lòng với mình.

### Câu hỏi thảo luận

Theo bạn, Công ty Heublein phải làm gì để giành thắng lợi trong tình huống này và giữ được thị phần của mình? Định hướng chiến lược của công ty Heublein như thế nào?

## Bài tập tình huống 4

### LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC TẠI SHELL

Công ty Shell/Hoàng Gia Hà Lan (Royal Dutch/Shell Group) là một công ty dầu mỏ lớn nhất thế giới, từng nổi tiếng bởi sự say mê kế hoạch hóa chiến lược. Mặc dù, nhiều nhà quản trị có kinh nghiệm và các Chủ tịch điều hành thường coi kế hoạch hóa chiến lược là không thích hợp trong thời đại ngày nay, Shell vẫn khẳng định rằng việc lập kế hoạch chiến lược đã phục vụ công ty rất tốt. Một trong những lý do thành công là kế hoạch chiến lược của Shell không phải d-ới dạng các chương trình phát triển m-ời năm cứng nhắc phức tạp, và đ-ợc thiết kế bởi một nhóm các nhà chiến lược xa rời hoạt động thực tiễn. Mà là những kế hoạch gồm một loạt các ngữ cảnh “nếu như”, với chức năng thúc đẩy các nhà quản trị tại tất cả các cấp quản trị trong công ty phải t-duy theo tầm chiến lược trong môi trường kinh doanh của họ.

Có lẽ, sức mạnh của hệ thống kế hoạch chiến lược dựa theo ngữ cảnh (scenario-based) đ-ợc minh chứng rõ ràng nhất trong giai đoạn đầu thập kỷ 80. Lúc này, giá một thùng dầu lên đến \$30. Với chi phí khai thác và tinh chế bình quân trong ngành là \$11, hầu hết các hãng dầu lửa đã thu đ-ợc nguồn lợi khổng lồ. Hơn thế, các nhà phân tích kinh tế trong ngành còn có dự báo rất lạc quan rằng giá dầu còn có thể lên tới \$50 vào những năm 1990.

Tuy nhiên, công ty Shell đã nghiên ngẫm một loạt các ngữ cảnh tương lai có thể xảy ra, trong đó có tình huống hiệp - ớc cung cấp dầu hạn chế của các n-ớc OPEC có khả năng bị phá vỡ, dầu mỏ sẽ tràn ngập thị trường, và giá dầu có thể sẽ hạ xuống chỉ còn \$15. Năm 1984, Shell chỉ thị cho các giám đốc công ty con tìm cách đối phó nếu giá dầu hạ xuống \$15. “Trò chơi” này đặt ra một số chương trình để khám phá câu trả lời cho vấn đề “Chúng ta sẽ làm gì nếu tình huống đó xảy ra?”.

Đến đầu năm 1986, kết quả của “trò chơi với giá dầu 15\$” này là những nỗ lực nhằm giảm chi phí khai thác bằng việc nghiên cứu những công nghệ tiên tiến, đầu t-rọng rãi vào các thiết bị tinh lọc dầu tiết kiệm chi phí, và loại bỏ dần những trạm dịch vụ kém hiệu quả. Tất cả những kế hoạch này đ-ợc từng b-ớc triển khai tại Shell, trong khi hầu hết các công ty dầu mỏ khác chỉ bận rộn vào việc phát triển đa dạng ra ngoài ngành công nghiệp dầu mỏ, chứ không cố gắng hoàn thiện tính hiệu quả của những hoạt động chính yếu trong công ty của mình.

Đến đầu tháng Giêng 1986, giá dầu vẫn là \$27/thùng. Nh-ưng đến tháng Hai ngay sau đó, giá dầu xuống \$17/thùng, và đến tháng T- năm 1986 thì chỉ còn \$10/thùng. Nguyên nhân là do nhóm các n-ớc xuất khẩu dầu lửa OPEC đã không nhất trí đ-ợc với nhau về khối l-ợng khai thác giới hạn, ngoài ra còn có l-ợng cung mới từ

Biển Bắc (North Sea) và Alaska, đồng thời câu về dầu hoả cũng giảm, tất cả tạo nên tình trạng dầu lửa tràn ngập khắp nơi. Con đập bị vỡ tung từ cuối tháng Giêng, và giá dầu hạ đột ngột.

Do Shell đã chuẩn bị sẵn sàng cho tình huống giá dầu \$15, nên công ty có lợi thế về thời gian và công nghệ so với các đối thủ cạnh tranh trong việc cắt giảm chi phí. Đến cuối năm 1989, chi phí trung bình để khai thác dầu khí của Shell đã nhỏ hơn \$2/thùng, so với con số trung bình toàn ngành lúc đó là \$4/thùng. Hơn thế nữa, trong khi vực tinh chế dầu thô, Shell đã thu đ-ợc tỷ lệ hoàn trả vốn ròng là 8,4% vào năm 1988, cao hơn gấp đôi tỷ lệ 3,8% của các công ty dầu khí lớn khác nh- Exxon, BP, Chevron, Mobil, và Texaco.

## Bài tập tình huống 5

Doanh nghiệp Việt Hà có khả năng sản xuất 10 000 sản phẩm A / năm. Hiện tại sản phẩm A được bán với giá 9 000 \$/ 1 sản phẩm. Khả năng tiêu thụ sản phẩm này trên thị trường là 20000 \$/ SF. Chi phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm biến động theo khối lượng sản phẩm: nếu sản xuất 10.000 SF thì chi phí là 7 000 \$/SF, còn nếu sản xuất 20 000 SF thì chi phí sẽ là 6000 \$/SF.

Doanh nghiệp Việt Hà đưa ra 3 phương án sau:

- Phương án 1. Bố trí sản xuất hết khả năng hiện có của doanh nghiệp.
- Phương án 2. Đầu tư mở rộng sản xuất để nâng khả năng sản xuất của doanh nghiệp lên 20 000 SFA/năm. Phương án này làm chi phí cố định hàng năm tăng thêm 42 triệu đồng.
- Phương án 3. Khai thác hết khả năng sản xuất hiện có để sản xuất sản phẩm A, đồng thời tìm cách khai thác tối đa nhu cầu của thị trường bằng cách đặt cho cơ sở khác sản xuất 10000 SF với chi phí là 8 600 \$/SFA.

***Theo anh, chị Công ty Việt Hà nên chọn phương án nào và vì sao ?***

(Biết rằng thị phần tương đối của doanh nghiệp trên thị trường sản phẩm A là 0,8 và tốc độ tăng trưởng là 15%).

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michael Bayer, MANAGERIAL ECONOMICS AND BUSINESS STRATEGY, McGraw-Hill/Irwin, 2009
2. Chen, STRATEGIC MANAGEMENT OF E-BUSINESS, John Wiley & Sons, 2005
3. Grant, CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS, Wiley-Blackwell, 2007
4. Jim Collins và Jerry I. Porras, Xây dựng đế trường tồn, NXB trẻ, 2008
5. Jim Collins và Jerry I. Porras, Từ tốt đến vĩ đại, NXB trẻ, 2008
6. Chen, STRATEGIC MANAGEMENT OF E-BUSINESS, John Wiley & Sons, 2005
7. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1998, 1<sup>st</sup> ed. Free Press
8. Keller, STRATEGIC BRAND MANAGEMENT: BUILDING, MEASURING, AND MANAGING BRAND EQUITY, Prentice Hall, 2008
9. Hitt, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases, South-Western, 2008
10. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones (2010), Strategic Management – An integrated approach, Prentice Hall, New Jersey.