TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
Chủ biên: PGS.TS. NGÔ KIM THANH

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
Hà nội - 2011

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Giáo trình quản trị chiến lược / Ngô Kim Thanh (ch.b.), Lê Văn Tâm, Trương Đức Lực... - H. : Đại học Kinh tế Quốc dân, 2011. - 464tr. : minh hoạ ; 24cm

ĐTTS ghi: Trường đại học Kinh tế Quốc dân. Bộ môn Quản trị Doanh nghiệp

ISBN 9786049096563

1. Quản trị 2. Chiến lược 3. Kinh doanh 4. Doanh nghiệp 5. Giáo trình

658.4 - dc14

DKF0007p-CIP

LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị chiến lược là môn học bắt buộc đối với mọi sinh viên học chuyên ngành quản trị kinh doanh trong các trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh của các nước trên thế giới và ở Việt Nam.

Quản trị chiến lược được xác định là nội dung quan trọng trong chương trình đào tạo Cử nhân kinh tế và Quản trị kinh doanh của trường Đại học Kinh tế Quốc dân và là môn lựa chọn của các chuyên ngành tài chính, ngân hàng và quản lý kinh tế.

Những đổi mới và các trường phái trong quản trị chiến lược ngày càng phong phú và đa dạng. Vai trò của chiến lược và quản trị chiến lược ngày càng có ý nghĩa quyết định trong sự thành công của hầu hết các doanh nghiệp hiện nay. Nhằm phục vụ cho các chương trình đào tạo quản trị kinh doanh và cho học viên có những tài liệu cập nhật và những kiến thức bổ ích của môn quản trị chiến lược, Bộ môn Quản trị doanh nghiệp đã tích cực, khẩn trương hoàn thiện và tái bản cuốn ***" Giáo trình quản trị chiến lược"*** *và cho xuất bản để làm tài liệu học tập chính thức cho sinh viên của trường. Đây là môn học tổng hợp, có tính khái quát cao, nội dung hấp dẫn.*

Nội dung cuốn giáo trình Quản trị chiến lược gồm 15 chương, chia làm 4 học phần:

Học phần I: Giới thiệu chung về chiến lược và quản trị chiến lược (2 chương)

Học phần II: Xây dựng chiến lược (7 chương)

Hoc phần III: Thực hiện và đánh giá chiến lược (4 chương)

Học phần IV: Chiến lược toàn cầu của doanh nghiệp và ứng dụng của quản trị chiến lược vào doanh nghiệp vừa và nhỏ (2 chương).

Môn học được biên soạn căn cứ vào các tài liệu về quản trị chiến lược của nước ngoài, đặc biệt là của Mỹ. Trong quá trình biên soạn, chúng tôi cố gắng tiếp cận với thực tiễn sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp ở nước ta, bảo đảm giáo trình mang tính "Việt Nam, cơ bản, hiện đại". Lần tái bản này

chúng tôi đã cố gắng bổ sung thêm một số kỹ thuật phân tích chiến lược, phân tích nội bộ và phân tích năng lực cốt lõi của doanh nghiệp

Môn "Quản trị chiến lược" được giảng trong 120 tiết (8 học trình) cho sinh viên chuyên ngành quản trị doanh nghiệp chuyên sâu, và cho các chuyên ngành quản trị kinh doanh nói chung là 60 tiết (4 học trình) và rất bổ ích cho những ai làm công tác tư vấn cho doanh nghiệp.

Các thành viên tham gia biên soạn trực tiếp các chương sau:

- PGS.TS Lê Văn Tâm, biên soạn chương 1, chương 4(III).

- TS. Trương Đức Lực, biên soạn chương 2, 3.

- GS.TS. Nguyễn Thành Độ, biên soạn chương 12.

- PGS.TS. Vũ Trí Dũng, biên soạn chương 6, 11, 14.

- TS. Phạm Thị Nhuận và PGS.TS. Ngô Kim Thanh, biên soạn chương 7.

- PGS.TS. Ngô Kim Thanh, biên soạn chương 1, 4 (I,II,IV), 5, 9,10.

- Th.S Đặng Vũ Đại, TS. Phạm Thị Nhuận, biên soạn chương 8, 13.

- PGS.TS. Phan Đăng Tuất, biên soạn chương 15.

PGS.TS. Ngô Kim Thanh, Chủ nhiệm Bộ môn Quản trị doanh nghiệp chủ biên.

Mặc dầu Bộ môn và nhóm biên soạn đã có rất nhiều cố gắng, nhưng do đây là môn học có nhiều nội dung và các quan điểm khác nhau, do vậy giáo trình không tránh khỏi thiếu sót. Rất mong sự nhận xét, góp ý của các thầy, cô và các bạn sinh viên để lần xuất bản sau được hoàn thiện hơn.

Bộ môn Quản trị doanh nghiệp xin bày tỏ lòng cảm ơn đến Ban lãnh đạo nhà trường, đến Hội đồng khoa học trường, đến GS.TS. Nguyễn Đình Phan và các bạn đồng nghiệp đã có nhiều gợi ý, nhận xét và động viên trong quá trình biên soạn.

Bộ môn Quản trị doanh nghiệp

HỌC PHẦN I
GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

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

I. KHÁI NIỆM, ĐẶC TRƯNG VÀ VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

1. Nguồn gốc chiến lược và khái niệm chiến lược kinh doanh

"***Chiến lược***" là thuật ngữ bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp "Strategos" dựng trong quân sự, nhà lý luận quân sự thời cận đại Clawzevit cũng cho rằng: Chiến lược quân sự là nghệ thuật chỉ huy ở vị trí ưu thế. Một xuất bản của từ điển Larous coi: chiến lược là nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để giành chiến thắng.

Học giả Đào Duy Anh, trong từ điển tiếng Việt đã viết: chiến lược là các kế hoạch đặt ra để giành thắng lợi trên một hay nhiều mặt trận. Như vậy, trong lĩnh vực quân sự, thuật ngữ chiến lược nói chung đã được coi như một nghệ thuật chỉ huy nhằm giành thắng lợi của một cuộc chiến tranh.

Từ thập kỷ 60, thế kỷ XX, chiến lược được ứng dụng vào lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ "Chiến lược kinh doanh" ra đời. Quan niệm về chiến lược kinh doanh phát triển dần theo thời gian và người ta tiếp cận nó theo nhiều cách khác nhau.

Năm 1962, Chandler định nghĩa chiến lược như là "*việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một*

chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này" (Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Cambrige, Massacchusettes. MIT Press)

Đến những năm 1980 Quinn đã đưa ra định nghĩa có tính khái quát hơn "*Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách, và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ* "(Quinn, J., B. 1980. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, Illinois, Irwin).

Sau đó, Johnson và Scholes định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường có rất nhiều những thay đổi nhanh chóng: "*Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thoả mãn mong đợi của các bên hữu quan*" (Johnson, G., Scholes, K.(1999). Exploring Corporate Strategy, 5th Ed. Prentice Hall Europe)

Ngoài cách tiếp cận kiểu truyền thống như trên, nhiều tổ chức kinh doanh tiếp cận chiến lược theo cách mới: Chiến lược kinh doanh là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguồn lực, tài sản và tài chính nhằm mục đích nâng cao và bảo đảm những quyền lợi thiết yếu của mình. Kenneth Andrews là người đầu tiên đưa ra các ý tưởng nổi bật này trong cuốn sách kinh điển "The Cencept of Corporate Strategy". Theo ông, chiến lược là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa.

Brace Henderson, chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh là việc đặt một Công ty vào vị thế tốt hơn đối thủ để tạo ra giá trị về kinh tế cho khách hàng. "*Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn*". Ông tin rằng không thể cùng tồn tại hai đối thủ cạnh tranh nếu cách kinh doanh của họ giống hệt nhau. Cần phải tạo ra sự khác biệt mới có thể tồn tại. Michael Porter cũng tán đồng nhận định của Henderson: "*Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo*".

Dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động và khả năng khai thác. Theo cách hiểu này, thuật ngữ chiến lược kinh doanh được dùng theo 3 ý nghĩa phổ biến nhất:

- Xác lập mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

- Đưa ra các chương trình hành động tổng quát.

- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai phân bổ nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó.

Ngày nay, thuật ngữ chiến lược đã được sử dụng khá phổ biến ở Việt Nam trong nhiều lĩnh vực ở cả phạm vi vĩ mô cũng như vi mô. Ở phạm vi doanh nghiệp ta thường gặp thuật ngữ chiến lược kinh doanh hoặc chiến lược công ty, quản trị chiến lược... Sự xuất hiện các thuật ngữ này không đơn thuần là sự vay mượn. Các khái niệm chiến lược đều bắt nguồn từ sự cần thiết khách quan trong thực tiễn quản trị của các doanh nghiệp trong cơ chế thị trường hiện nay.

Có thể nói việc xây dựng và thực hiện chiến lược 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 được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp. Quan điểm phổ biến hiện nay cho rằng: "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 tiến tới quản trị doanh nghiệp bằng tư duy chiến lược với quan điểm: Chiến lược hay chưa đủ, mà phải có khả năng tổ chức thực hiện tốt mới đảm bảo cho doanh nghiệp thành công. Quản trị doanh nghiệp mang tầm chiến lược. Đây chính là quan điểm tiếp cận đến quản trị chiến lược phổ biến hiện nay.

2. Những đặc trưng cơ bản của chiến lược

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

Các đặc trưng cơ bản đó là:

- Chiến lược xác định rõ những mục tiêu cơ bản phương hướng kinh doanh cần đạt tới trong từng 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 lực cả hữu hình và vô hình), năng lực côt lõi 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 tư tưởng 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.

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 thương 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 trúng đích khi mới khởi sự doanh nghiệp. Nó còn được ví như cơn gió giúp cho diều 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 tỉ 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 trước mắt mà không gắn được 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 thương 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, hoạt động mở rộng thị trường và phát triển sản phẩm. Trong thực tế phần lớn các sai lầm trong đầu tư, công nghệ, thị trường... đều xuất phát từ chỗ xây dựng chiến lược hoặc có sự sai lệch trong xác định mục tiêu chiến lược.

Cội nguồn của thành công hay thất bại phụ thuộc vào một trong những yếu tố quan trọng là doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh như thế nào.

II. BẢN CHẤT CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ GIÁ TRỊ CỦA NÓ

1. Định nghĩa về quản trị chiến lược

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

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

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

- Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

Cuối cùng xin giới thiệu một định nghĩa về quản trị chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các khoá đào tạo chuyên sâu về quản trị kinh doanh tại Anh, Mỹ... và được nhiều nhà kinh tế chấp nhận.

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

Theo các định nghĩa này, quản trị chiến lược chú trọng vào việc phối kết hợp các mặt quản trị, marketing, tài chính/kế toán, sản phẩm/ tác nghiệp, nghiên cứu & phát triển và hệ thống thông tin để đạt tới sự thành công cho doanh nghiệp.

2. Một số thuật ngữ cơ bản được sử dụng trong quản trị chiến lược

Nhằm làm rõ phạm trù quản trị chiến lược, chúng ta cần hiểu rõ một số thuật ngữ cơ bản: chiến lược gia, chức năng nhiệm vụ, cơ hội và thách thức

bên ngoài, điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp, những mục tiêu dài hạn, chiến lược, mục tiêu thường niên và chính sách.

Các chiến lược gia (nhà quản trị)

Các chiến lược gia là các cá nhân chịu trách nhiệm cao nhất đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Những nhà chiến lược có thể đảm trách các công việc hết sức khác nhau, như tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc điều hành, người chủ sở hữu hay các nhà doanh nghiệp, có xu hướng biến đổi đối với những chiến lược gia trong thế kỷ mới, đó là việc có thêm nhiều nhà lãnh đạo có tầm nhìn rộng lớn, biết kết nối tốt hơn giữa thưởng, phạt, quan hệ gần gũi hơn người lao động và quan tâm nhiều hơn nữa tới vấn đề đạo đức kinh doanh.

Chức năng, nhiệm vụ

Chức năng, nhiệm vụ là việc trình bày mục đích lâu dài của doanh nghiệp, đây chính là sự khác biệt giữa nó và các doanh nghiệp cùng hoạt động. Chức năng, nhiệm vụ chỉ ra phạm vi hoạt động của một doanh nghiệp trong lĩnh vực sản phẩm và thị trường. Nó trả lời cho câu hỏi mà các nhà chiến lược đều phải trả lời, đó là: "công việc của chúng ta là gì?" Một bản trình bày rõ ràng sẽ định được giá trị và những ưu tiên trong một doanh nghiệp. Trong quá trình phát triển chức năng, nhiệm vụ, các nhà chiến lược buộc phải nghĩ về nội dung và phạm vi của hoạt động tác nghiệp hiện tại và đánh giá mức độ hấp dẫn tiềm năng của thị trường và các hoạt động trong tương lai. Chức năng, nhiệm vụ hiểu theo nghĩa rộng sẽ vạch ra hướng đi trong tương lai của một doanh nghiệp.

Những cơ hội thách thức từ bên ngoài.

Đây là một thuật ngữ hết sức quan trọng của quản trị chiến lược, nó bao gồm hai nửa: cơ hội từ bên ngoài và thách thức từ bên ngoài. Cả hai đều đề cập tới kinh tế, xã hội, chính trị; Chính phủ, công nghệ, các xu hướng cạnh tranh và các sự kiện, tất cả để có thể đem lại lợi ích to lớn hoặc ngược lại, những nguy hiểm khôn lường cho doanh nghiệp trong tương lai. Cơ hội và thách thức nhằm vượt xa khỏi khả năng tác động của doanh nghiệp, chính vì thế nó được gọi là "từ bên ngoài". Cách mạng về máy tính, sinh học, di chuyển dân cư, sự thay đổi trong giá trị, và thái độ đối với công việc, sự tăng lên về mức độ cạnh tranh của các công ty nước ngoài là những cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp. Những loại thay đổi đó tạo ra các hình thức tiêu dùng khác nhau và kéo theo nhu cầu đối với các loại sản phẩm, dịch vụ, chiến lược khác nhau. Việc thông qua các dự luật, sự giới thiệu sản phẩm

mới của đối thủ cạnh tranh, thảm họa địa phương.

Nguyên lý cốt lõi của quản trị chiến lược vẫn là các doanh nghiệp cần hoạch định những chiến lược để nắm lấy nhưng cơ hội và tránh đi hoặc giảm bớt những ảnh hưởng của đe doạ do môi trường bên ngoài tạo ra.

Điểm mạnh và điểm yếu bên trong của doanh nghiệp

Điểm mạnh và điểm yếu bên trong của doanh nghiệp có thể được kiểm soát thông qua những hoạt động bên trong doanh nghiệp. Chúng thường ở hai thái cực; một là rất tốt, còn lại là rất kém. Công tác quản trị, Marketing, tài chính - kế toán, sản phẩm và sản xuất, công tác nghiên cứu phát triển, hệ thống thông tin về các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là những lĩnh vực quan tâm chính của các hoạt động quản trị chiến lược. Doanh nghiệp cố gắng theo đuổi những chiến lược, tận dụng những điểm mạnh và khắc phục những điểm còn yếu bên trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các đối thủ cũng có liên quan đến việc định ra các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Một sự thua kém tương đối hay hơi trội hơn một chút có thể là thông tin rất quan trọng. Và điểm mạnh, điểm yếu cũng có thể xác định bằng việc "tốt hơn so với thực tế".

Mục tiêu dài hạn

Những mục tiêu có thể được coi là những kết quả cụ thể mà một tổ chức mưu cầu đạt được trong khi theo đuổi những bước công việc cơ bản của nó. Dài hạn có nghĩa là dài hơn một năm. Những mục tiêu có ý nghĩa lớn đối với sự thành công của doanh nghiệp, bởi vì chúng sẽ chỉ ra phương hướng, bổ trợ cho việc đánh giá, chỉ ra những ưu tiên cần thiết, cho phép có sự phối hợp, là cơ sơ cho những kế hoạch tốt, tổ chức, động viên khuyến khích và các hoạt động điều khiển. Những mục tiêu cần phải ở tầm cao, có thể đo lường được, nhất quán, hợp lý rõ ràng. Trong những doanh nghiệp lớn, những mục tiêu cần được lập cho toàn doanh nghiệp và cho từng bộ phận.

Chiến lược

Chiến lược là những cách thức mà nhờ đó những mục tiêu dài hạn có thể đạt được. Chiến lược kinh doanh có thể là chiến lược mở rộng về mặt địa lý, đa dạng hóa sản phẩm, sáp nhập, phát triển sản phẩm, xâm nhập thị trường, cắt giảm hoặc từ bỏ, thôn tính hoặc liên doanh.

Mục tiêu thường niên

Mục tiêu thường niên là các mục tiêu trong ngắn hạn mà doanh nghiệp cần phải đạt được nếu muốn đạt tới mục tiêu dài hạn. Cũng giống như mục

tiêu dài hạn, mục tiêu thường niên cũng có những đặc điểm sau: nó có thể được đo lường, có thể tính định lượng, có tính tiên tiến, có tương ứng với các bộ phận kiên định và được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên. Đối với các công ty lớn, mục tiêu thường niên được lập ra ở cả ba cấp: cấp toàn công ty, cấp cơ sở và cấp đơn vị chức năng. Mục tiêu thường niên thường xuất hiện ở các bộ phận quản trị, Marketing, tài chính kế toán, sản phẩm và quá trình tác nghiệp, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin về thực hiện công việc. Một tập hợp các mục tiêu thường niên thì cần thiết đối với mỗi mục tiêu dài hạn. Những mục tiêu thường niên thì đặc biệt quan trọng đối với việc thực thi chiến lược, trong khi các mục tiêu dài hạn thì có vai trò quan trọng trong hoạch định chiến lược. Những mục tiêu thường niên đưa ra những căn cứ cơ bản cho việc phẩn bổ nguồn lực.

Chính sách

Chính sách là thuật ngữ cuối sẽ được nhắc tới ở đây, nó chỉ những phương cách được vận dụng để đạt tới những mục tiêu thường niên của công ty. Chính sách bao gồm những hướng dẫn, quy định, những phương thức được lập ra để phụ giúp cho những nỗ lực nhằm đạt tới những mục tiêu đề ra. Những chính sách còn giúp cho việc đưa ra các quyết định, vạch ra những tình huống sẽ xảy ra thường xuyên hay xảy ra theo định kỳ.

Các chính sách thường xuyên được nêu trong lĩnh vực quản trị, Marketing, tài chính kế toán, sản phẩm và quá trình tác nghiệp, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin về các hoạt động. Các chính sách có thể đưa ra ở cấp toàn công ty và được áp dụng trong toàn công ty; nó cũng có thể được đề ra ở cấp bộ phận riêng lẻ; hoặc cũng có thể được đề ra ở đơn vị chức năng và chỉ được sử dụng trong một vài hoạt động tác nghiệp hoặc tại một vài phòng ban. Cũng giống như mục tiêu thường niên, chính sách rất quan trọng với việc thực thi chiến lược, bởi nó chỉ ra những trông đợi của người lao động và đội ngũ giám đốc của công ty. Các chính sách cho phép phối kết hợp giữa các bộ phận, cũng như trong nội tại từng bộ phận.

3. Ý nghĩa của quản trị chiến lược

Trong điều kiện biến động của môi trường kinh doanh hiện nay, hơn bao giờ hết, chỉ có một điều mà các công ty có thể biết chắc chắn, đó là sự thay đổi. Quá trình quản trị chiến lược như là một hướng đi, một hướng đi giúp các tổ chức này vượt qua sóng gió trong thương trường, vươn tới một tương lai, bằng chính nỗ lực và khả năng của chúng. Đây là kết quả của sự nghiên cứu khoa học trên cơ sở thực tiễn kinh doanh của rất nhiều công ty. Nó thực

sự là một sản phẩm của khoa học quản lý, bởi lẽ nếu các tổ chức xây dựng được một quá trình quản trị tốt, họ sẽ có một chỗ dựa tốt để tiến lên phía trước. Tuy vậy, mức độ thành công còn phụ thuộc vào năng lực triển khai, sẽ được đề cập trong phần áp dụng chiến lược, chính nó thể hiện một nghệ thuật trong quản trị.

Quá trình quản trị chiến lược dựa vào quan điểm là các công ty theo dõi một cách liên tục các sự kiện xảy ra cả trong và ngoài công ty cũng như các xu hướng để có thể đề ra các thay đổi kịp thời. Cả số lượng và mức độ của những thay đổi tác động mạnh đến các công ty đã tăng lên nhanh chóng trong thời gian vừa qua. Để có thể tồn tại, tất cả các tổ chức bắt buộc phải có khả năng thay đổi và thích ứng với những biến động. Quá trình quản trị chiến lược được xây dựng nhằm mục tiêu giúp công ty tập trung thích ứng một cách tốt nhất đối với những thay đổi trong dài hạn.

Có một sự tăng lên đáng kể về con số các công ty và tổ chức áp dụng quản trị chiến lược để tạo ra các quyết định hiệu quả. Tuần báo kế hoạch (Planning review) thống kê có trên 75% các công ty ngày nay sử dụng các kỹ thuật quản trị chiến lược, tương ứng với con số 25% năm 1979. Tuy vậy, có quản trị chiến lược không có nghĩa sẽ chắc chắn có được sự thành công. Nó có thể đem lại sự rối loạn các bộ phận chức năng nếu tổ chức lộn xộn. Đối với tập đoàn Rockwell, tập đoàn cung ứng Gas Columbia, công ty Ogden, quản trị chiến lược đã đem lại cho họ những thành công to lớn. Nhà kinh tế học nổi tiếng người Mỹ, ông Waterman, sau một thời gian dài nghiên cứu về nguyên nhân dẫn tới sự thành công và thất bại của các công ty trong và ngoài nước Mỹ, đã đi tới một phát hiện mới về lợi ích do quản trị chiến lược đem lại cho công ty IBM như sau: "Tôi đã bị cuốn đi khi nói chuyện với ngài Tổng giám đốc John Akers của công ty IBM. Sau khi nghiên cứu kỹ hệ thống quản trị chiến lược hết sức tinh vi và hiệu quả của công ty, tôi hiểu rằng, tại IBM, họ cho quản trị chiến lược không chỉ là một kế hoạch, nó còn là cách thức họ giao tiếp với nhau. Và quản trị chiến lược trở nên quan trọng bởi lẽ nó sản sinh ra thông tin và nó giúp cho bạn giao tiếp". Chính là nhờ sự phát triển của hệ thống quản trị chiến lược trong công ty họ đã có những hiểu biết như vậy, và nhờ đó IBM đã vượt trội lên, trở thành người khổng lồ trong cung cấp máy điện toán cá nhân, máy chủ và các thiết bị thông tin trên thế giới.

Một ví dụ cho sự thành công đem lại cho doanh nghiệp nhờ vào sự đóng góp của quá trình quản trị chiến lược. Đó chính là sự đóng góp của William Dearden tại công ty thực phẩm Hersey. Trong suốt thập kỷ 1980, Hersey đã

đem lại mức lợi nhuận hàng năm là 22% cho các cổ đông của công ty. Ông nói rằng: "Chúng tôi có một quy trình quản trị chiến lược. Lập kế hoạch dài hạn cho tương lai đã được thiết lập một cách chắc chắn để củng cố hơn nữa, dựa vào quá trình này để hướng về phía trước".

Quản trị chiến lược giúp cho một tổ chức có thể chủ động hơn thay vì bị động trong việc vạch rõ tương lai của mình; nó cho phép một tổ chức có thể tiên phong và gây ảnh hưởng trong môi trường nó hoạt động (thay vì chỉ phản ứng lại một cách yếu ớt), và vì vậy, vận dụng hết khả năng của nó để kiểm soát môi trường, vượt khỏi những gì thiên kiến. Vì lẽ đó, chính những người điều hành doanh nghiệp, từ chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc tới những ban giám đốc của rất nhiều tổ chức kinh doanh hoặc hoạt động phi lợi nhuận đều phát hiện ra và nhận thức được quản trị chiến lược. Về lịch sử, ý nghĩa cơ bản của quản trị chiến lược là giúp đỡ cho các tổ chức tạo ra được các chiến lược tốt hơn thông qua việc vận dụng một cách bài bản hơn, hợp lý hơn và tiếp cận tốt hơn đối với những sự lựa chọn chiến lược. Tuy nhiên, những nghiên cứu gần đầy chỉ ra rằng đóng góp của quản trị chiến lược vào quá trình thực hiện quan trọng hơn nhiều so với sự đóng góp trong việc ra các quyết định hay các văn bản đơn lẻ.

Quản trị chiến lược tạo cho mỗi người những nhận thức hết sức quan trọng. Mục tiêu chủ yếu của quá trình này chính là đạt được sự thấu hiểu và cam kết thực hiện cả trong ban giám đốc cũng như trong đội ngũ người lao động. Vì lẽ đó, lợi ích quan trọng nhất mà quản trị chiến lược đem lại chính là sự hiểu thấu đáo, và kế đó là sự cam kết thực hiện. Một khi mọi người trong doanh nghiệp hiểu rằng doanh nghiệp đó đang làm gì và tại sao lại như vậy, họ cảm thấy họ là một phần của doanh nghiệp. Họ sẽ tự cam kết ủng hộ nó. Người lao động và ban giám đốc sẽ trở nên năng động lạ thường và họ hiểu, ủng hộ những việc, sứ mệnh, các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp giúp cho mọi người tăng thêm sức lực và nhờ đó họ phát huy hết những phẩm chất và năng lực cá nhân của mình, đóng góp cho sự phát triển doanh nghiệp.

Ngày càng nhiều tổ chức tập trung vào quá trình quản trị chiến lược và nhận ra được sự cần thiết phải có sự tham gia của các cấp quản trị bên dưới cũng như của những người làm công. Kế hoạch nhân sự được lập ra từ bên trên đang được thay thế bằng những kế hoạch nhân sự của các giám đốc bộ phận. Hoạt động này không chỉ còn gói gọn trong suy nghĩ của các đơn vị trong ban giám đốc hay trên giấy tờ mà giờ đây nó đã trở thành suy nghĩ của mỗi nhà quản trị. Thông qua những đóng góp trong quá trình này, các nhà

quản trị từ mọi cấp trở thành những người chủ thực sự của chiến lược. Sự đồng sở hữu chiến lược chính là chìa khoá cho sự thành công của các doanh nghiệp hiện nay.

Lợi ích do quá trình quản trị chiến lược đem lại mà chúng ta có thể nhận thấy ở đây có thể chia ra làm hai loại: lợi ích tính thành tiền và lợi ích không tính được thành tiền.

Lợi ích thành tiền

Những nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng những công ty sử dụng những nguyên tắc về chiến lược thành công hơn nhiều so với những tổ chức không áp dụng nó. Một cuộc điều tra kéo dài hơn 3 năm tại trên 101 công ty bản lẻ, dịch vụ và sản xuất đã cho ra một kết luận là những công ty áp dụng quản trị chiến lược đã có được một sự tăng lên đáng kể về doanh số, lợi nhuận và năng suất so với những doanh nghiệp không có những hệ thống công tác kế hoạch, không áp dụng quản trị chiến lược. Một nghiên cứu khác lại cho thấy 80% những thành công đạt được của các công ty là nhờ những điều chỉnh trong định hướng quản trị chiến lược của công ty. Trong nghiên cứu của mình, ông Cook và ông Ferris đã ghi lại hoạt động thực tế, hiệu quả tại các công ty phản ánh sự linh hoạt trong chiến lược và sự tập trung vào các mục tiêu dài hạn.

Chính việc vận dụng quản trị chiến lược đã đem lại cho các công ty thành công hơn, có tầm nhìn xa hơn trong tương lai, đó là việc đoán trước được những xu hướng chứ không chỉ đơn thuần là những sự việc xảy ra trong ngắn hạn; nó cũng giúp cho các công ty này thực hiện tốt hơn những mục tiêu trong ngắn hạn. Và thành quả thu được dễ nhận thấy chính là những con số về doanh thu và lợi nhuận, thị phần và mức độ gia tăng về giá trị cổ phiếu công ty trên thị trường chứng khoán.

Lợi ích không thành tiền

Những con số, những thành tựu thu được về mặt tài chính không phải là tất cả những gì thu được từ việc áp dụng quản trị chiến lược một cách hiệu quả. Những lợi ích thu được còn là những lợi ích vô hình, không đo được bằng tiền, nhưng vô cùng quan trọng và nó mang tính chất sống còn với công ty như sự nhạy cảm đối với những thay đổi của môi trường, sự am hiểu hơn về chiến lược của các đối thủ cạnh tranh, nâng cao được năng suất người lao động, làm giảm bớt những e ngại đối với thay đổi, việc hiểu rõ hơn về thực hiện đãi ngộ. Quản trị chiến lược làm tăng thêm khả năng ngăn chặn những nguy cơ của doanh nghiệp bởi lẽ nó khuyến khích sự trao đổi giữa các

nhà quản lý tại mọi bộ phận, các cấp chức năng. Sự trao đổi giúp cho mọi người ý thức được những mục tiêu của công ty, cùng chia sẻ những mục tiêu cần đạt tới của tổ chức, trao quyền cho mỗi người trong việc phát triển sản phẩm và dịch vụ, đồng thời ghi nhận những đóng góp của họ. Sự thức tỉnh của người lao động trong công việc sẽ đem lại thành quả không ngờ, năng suất lao động tăng tới 200%, theo những số liệu điều tra của Tom Peter.

Quản trị chiến lược giúp cho doanh nghiệp, những người quản lý cũng như nhân viên có cách nhìn dài hạn và hướng thiện hơn, nó cũng có thể làm sống lại niềm tin vào chiến lược đang được áp dụng hoặc chỉ ra sự cần thiết phải có sự sửa đổi. Quá trình quản trị chiến lược còn cung cấp cơ sở cho việc vạch ra và lý giải về nhu cầu cần có sự thay đổi cho ban giám đốc và mọi người trong công ty. Nó giúp cho họ nhìn nhận những thay đổi như là cơ hội mới chứ không phải là mối đe doạ.

Quản trị chiến lược đem lại cho chúng ta những lợi ích sau:

1. Giúp nhận dạng, sắp xếp ưu tiên và tận dụng các cơ hội.
2. Đưa ra cách nhìn thực tế về các khó khăn của công tác quản trị.
3. Đưa ra một đề cương cho việc phát triển đồng bộ các hoạt động và điều khiển.
4. Làm tối thiểu hoá các rủi ro.
5. Giúp cho các quyết định chủ chốt phục vụ tốt hơn cho việc đề ra các mục tiêu.
6. Giúp cho sự phân bổ tốt hơn thời gian và nguồn lực cho cơ hội đã được xác định.
7. Cho phép giảm thời gian và nguồn lực cần thiết để sửa đổi những lỗi lầm và các quyết định thời điểm.
8. Tạo ra khung sườn cho mối liên hệ giữa các cá nhân trong nội bộ công ty.
9. Giúp kết hợp những hành vi đơn lẻ thành một nỗ lực chung.
10. Cung cấp cơ sở cho việc làm rõ trách nhiệm của từng cá nhân.
11. Đem lại sự khuyến khích cho những suy nghĩ tiến bộ.
12. Mang lại cách thức hợp tác, gắn bó, và hăng say trong việc xử lý các vấn đề cũng như các cơ hội.
13. Khuyến khích thái độ tích cực đối với sự thay đổi.
14. Đem lại một mức độ kỷ luật và sự chính thức đối với công tác quản trị trong công ty.

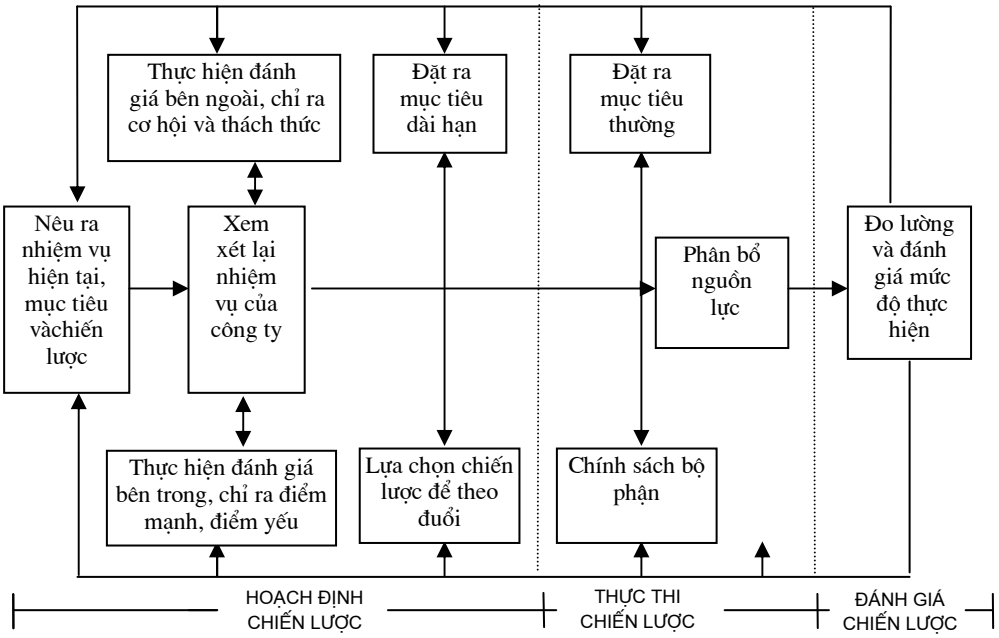
4. Các mô hình quản trị chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược thường được nghiên cứu và sử dụng thông qua các mô hình. Mỗi một mô hình biểu diễn một loạt quá trình khác biệt.

Mô hình quản trị chiến lược của F.David được chấp nhận rộng rãi nhất được trình bày dưới đây. Mô hình này không đảm bảo cho sự thành công nhưng nó cung cấp một cách rõ ràng và cơ bản phương pháp tiếp cận trong việc thiết lập, thực thi và đánh giá chiến lược. Mối quan hệ giữa các bước công việc trong quá trình quản trị chiến lược được biểu diễn trong mô hình 1.1.

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

Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược của F.David



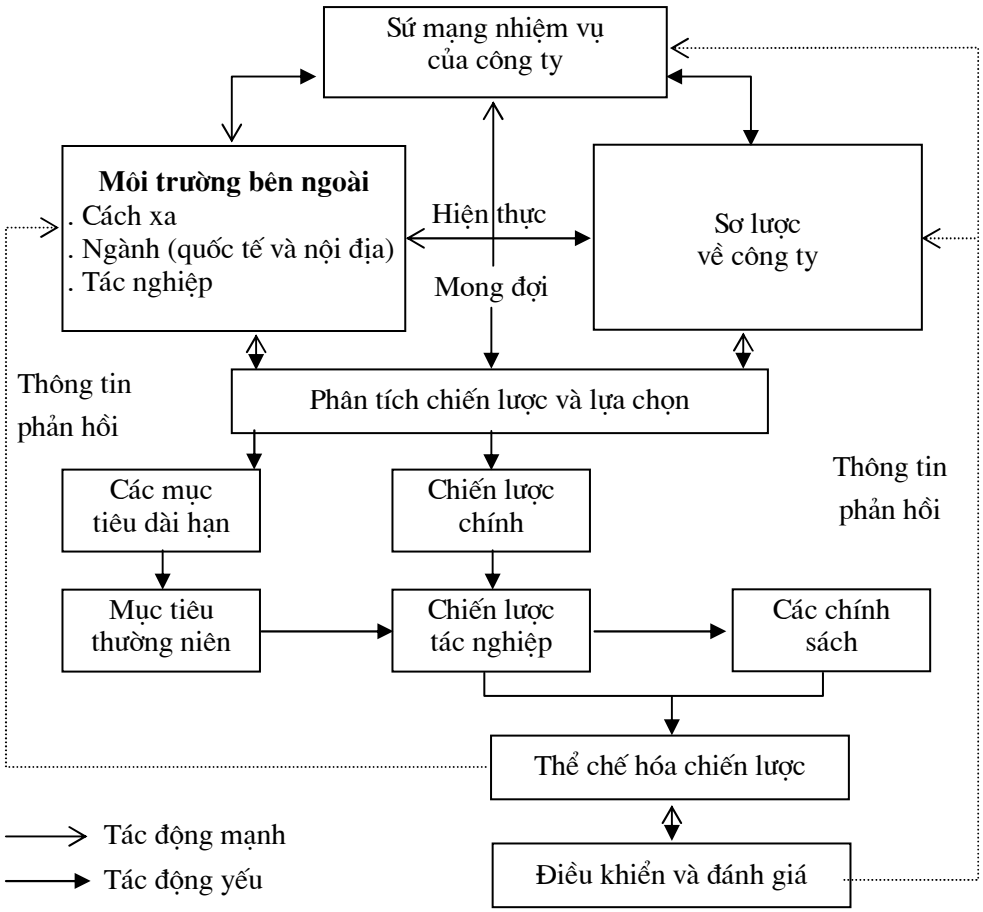
Quá trình chiến lược là một quá trình phức tạp và liên tục. Chỉ cần một thay đổi nhỏ tại một trong số những bước công việc chính trong mô hình cũng cần tới những thay đổi trong một vài hoặc tất cả các bước công việc khác. Chẳng hạn như sự chuyển biến của nền kinh tế có thể làm xuất hiện một cơ hội mới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

Quá trình quản trị chiến lược trong thực tế không thể phân tách một cách rõ ràng và thực hiện một cách chặt chẽ như mô hình đề ra. Các nhà chiến lược không thực hiện được các yêu cầu một cách uyển chuyển, mà họ buộc phải lựa chọn lần lượt theo các thứ tự ưu tiên thực hiện. Rất nhiều công ty tổ chức hàng năm hai lần gặp mặt để bàn về nhiệm vụ, những cơ hội và chính sách, mức độ thực hiện; thực hiện những thay đổi nếu cần thiết cho cập nhật với tình hình thực tế. Những cuộc gặp gỡ như vậy giúp cho việc trao đổi thông tin giữa những thành viên tham gia, khuyến khích sự năng động hơn nữa và sự thành thật trong số những người tham gia.

Mô hình trên cũng đã chỉ ra sự tồn tại của rất nhiều nhân tố ảnh hưởng tới quản trị chiến lược trong doanh nghiệp, như quy mô của doanh nghiệp. Đối với những doanh nghiệp nhỏ, quản trị chiến lược kém bài bản trong qui trình thực hiện các bước công việc quản trị. Một số nhân tố khác cũng có ảnh hưởng đến như phong cách quản trị, mức độ phức tạp của môi trường, mức độ phức tạp của sản phẩm, bản chất của những vấn đề và mục đích của hệ thống lập kế hoạch trong doanh nghiệp.

Có một số cách nhìn khác về quản trị chiến lược, tuy vậy về bản chất nội dung là giống nhau. Mô hình 1.2 được trình bày dưới đây mang đậm ảnh hưởng quản trị chiến lược của các công ty Nhật Bản.

Hình 1.2: Mô hình quá trình quản trị chiến lược

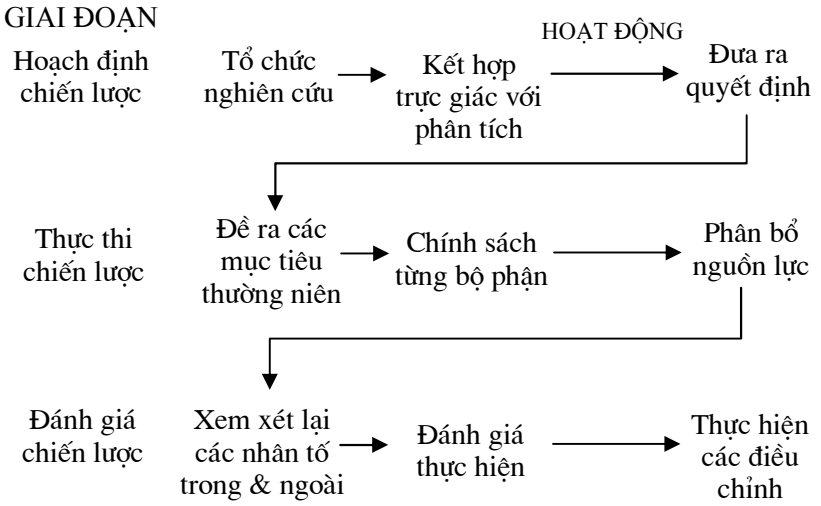


Mô hình này mô tả các bước công việc và ảnh hưởng của kết quả thực hiện mỗi bước công việc tới việc hoạch định và thực hiện các bước công việc có liên quan, theo mức độ chính yếu. Tuy mô hình không nhấn mạnh tới trình tự các bước công việc thực hiện một cách rõ ràng như ở mô hình trên, nhưng nó chỉ cho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

III. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Biểu đồ ba giai đoạn của quản trị chiến lược được thể hiện như sau:

Các giai đoạn và hoạt động trong quản trị chiến lược



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

các doanh nghiệp đã cùng chọn lấy một hướng đi, do thực tế vô cùng phong phú và do thế giới quan của họ khác nhau, năng lực của từng cá nhân khác nhau và tập quán kinh doanh khác nhau, nên đã nảy sinh ra những khác biệt như vậy trong quản trị chiến lược.

1. Hoạch định chiến lược

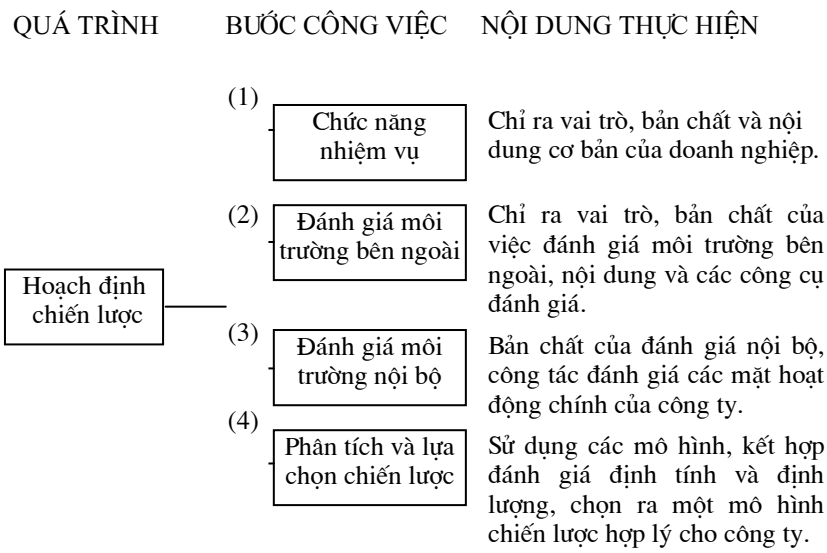
Như đã nói ở trên, hoạch định chiến lược là quá trình đề ra các công việc cần thực hiện của công ty, tổ chức những nghiên cứu để chỉ rõ những nhân tố chính của môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, xây dựng mục tiêu dài hạn, lựa chọn trong số những chiến lược thay thế. Đôi khi giai đoạn hoạch định chiến lược của quản trị chiến lược còn được gọi là "lập kế hoạch chiến lược". Sự khác biệt giữa quản trị chiến lược và lập kế hoạch chiến lược chính là quản trị chiến lược bao gồm thêm cả thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược.

Các hoạt động nghiên cứu bao gồm cả việc thu thập thông tin về lĩnh vực và thị trường hiện tại của công ty. Quá trình này còn có một tên gọi là "kiểm soát môi trường". Về phía doanh nghiệp, các nghiên cứu được tổ chức để chỉ ra những điểm mạnh và yếu điểm chính trong các lĩnh vực chức năng của công ty. Có rất nhiều cách để xác định các nhân tố bên trong doanh nghiệp như tính các chỉ tiêu đánh giá mức độ trung bình trong ngành. Nhiều hình thức tiến hành điều tra được phát triển và vận dụng để đánh giá về các nhân tố bên trong như tinh thần làm của người lao động, hiệu quả của quá trình sản xuất, tính hiệu quả của hoạt động quảng cáo và mức độ trung thành của khách hàng.

Có vô vàn các kỹ năng trong quản trị chiến lược cho phép các nhà chiến lược có thể kết hợp trực giác với những phân tích để sản sinh và lựa chọn ra chiến lược hợp lý nhất trong tập hợp các chiến lược có thể sử dụng được.

Có một thực tế là mọi doanh nghiệp đều có chung một sự hạn chế, đó là sự hạn chế về nguồn lực. Các nhà chiến lược buộc phải lựa chọn chiến lược nào đem lại lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp. Các quyết định trong giai đoạn hoạch định chiến lược đề ra cho doanh nghiệp sự tập trung vào các sản phẩm cụ thể. Các thị trường, nguồn lực và công nghệ trong suốt một khoảng thời gian định rõ. Các chiến lược chỉ ra những lợi thế trong cạnh tranh dài hạn. Nó cũng có mục tiêu kéo dài những ảnh hưởng tốt cho công ty. Những nhà chiến lược hiểu rõ nhất viễn cảnh về tương lai của công ty, vì thế họ có thể hiểu được những quyết định phân tách trong quá trình hoạch định, và họ được uỷ quyền trong việc điều chuyển những nguồn lực cần thiết trong quá trình thực thi.

Trong quá trình hoạch định chiến lược, việc định ra một cách rõ ràng nhiệm vụ của doanh nghiệp được sự quan tâm chú ý của không chỉ các nhà hoạch định cấp cao mà còn là sự quan tâm của những người thực hiện. Một mục tiêu rõ ràng là rất có ích cho việc đề ra những mục tiêu cũng như hoạch định chiến lược. Giai đoạn hoạch định chiến lược được tiến hành qua các bước công việc sau:



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

2. Thực thi chiến lược

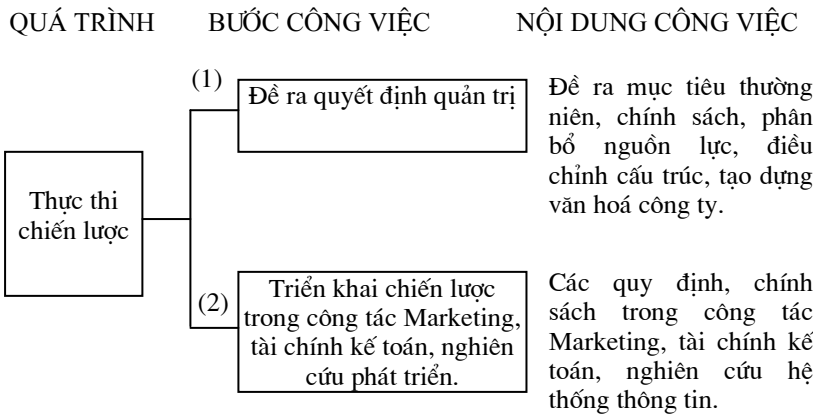
Quá trình quản trị chiến lược không dừng lại khi công ty đã đề ra được chiến lược để theo đuổi. Bắt buộc phải có một sự chuyển đổi từ những ý đồ chiến lược sang những việc làm chiến lược. Một khi những người lao động, ban giám đốc của công ty hiểu được về nhiệm vụ và hiểu rằng họ là một phần của công ty, quá trình chuyển đổi đó sẽ dễ dàng hơn rất nhiều và sự đồng thuận trong việc thực hiện quá trình đó sẽ giúp cho công ty đạt tới thành công.

Thực thi chiến lược thường gọi là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Thực thi có nghĩa là động viên những người lao động và ban giám đốc, để biến những chiến lược được hoạch định thành hành động cụ thể. Ba công việc chính của thực thi chiến lược là thiết lập các mục tiêu thường niên, các chính sách cho các bộ phận, và phân bổ nguồn lực. Giai đoạn này thường được coi là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược, bởi

nó không chỉ đòi hỏi sự nhạy cảm, sự quyết tâm và cả sự hy sinh của các nhà quản trị. Sự thực thi thành công một chiến lược mấu chốt là ở khả năng động viên người lao động, đây không chỉ đơn thuần là khoa học mà nó nặng về nghệ thuật. Nghệ thuật khơi dậy và động viên lòng người. Nếu một chiến lược được hoạch định ra mà không được thực thi, thì dù có tốt đến mấy nó cũng là vô giá trị.

Thực thi chiến lược có ảnh hưởng sau rộng toàn doanh nghiệp, nó có tác động tới cả các phòng ban và bộ phận chức năng. Đối với thực thi chiến lược, kỹ năng của mỗi cá nhân là vô cùng cần thiết. Thực thi chiến lược bao gồm phát triển chiến lược, như ngân sách hỗ trợ, các chương trình, văn hóa công ty, kết nối với hệ thống động viên khuyến khích và khen thưởng hàng năm. Các hoạt động thực chiến lược tác động đến tất cả những người lao động cũng như ban giám đốc trong công ty. Mỗi phòng ban và bộ phận phải trả lời cho được câu hỏi: "Chúng ta cần làm gì để thực thi một phần chiến lược của công ty?" hay là "Làm thế nào chúng ta có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất?" Những thách thức đặt ra trong việc thực thi chiến lược khiến tất cả các thành viên trong công ty, từ giám đốc đến những người lao động cùng cảm thấy tự hào trong lao động và nhiệt tình hướng về mục tiêu phía trước, tương lai của doanh nghiệp.

Mô hình các bước công việc trong giai đoạn thực thi chiến lược



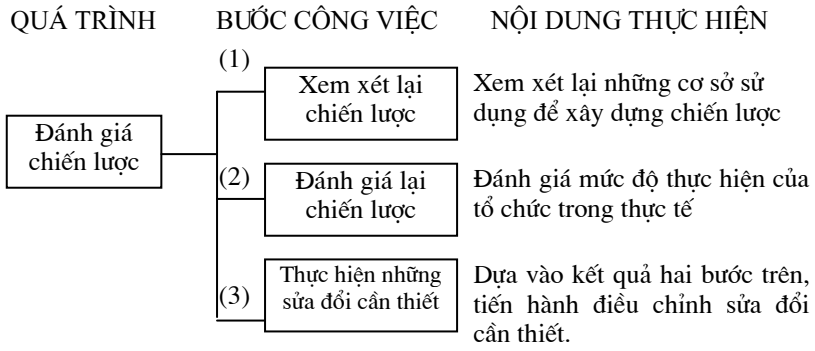
Trong bước công việc đề ra các quyết định quản trị, công ty sẽ đề ra các mục tiêu thường niên, hoạch định ra những chính sách cần thiết để thực hiện những mục tiêu thường niên đó. Cũng nhằm đạt được tới sự thành công trong các mục tiêu thương niên, đòi hỏi công ty phải có được các quy định về việc

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

3. Đánh giá chiến lược

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

Các bước công việc trong giai đoạn đánh giá chiến lược



Đánh giá chiến lược là vô cùng cần thiết do sự biến động của môi trường mà doanh nghiệp hoạt động trong đó. Một sự thành công ngày hôm nay

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

Hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và đánh giá chiến lược là ba giai đoạn thực hiện lần lượt trong quá trình quản trị chiến lược trong công ty: ở cấp toàn công ty, cấp bộ phận và đơn vị kinh doanh công ty (SBU), phòng ban chức năng. Tuy vậy, ở một số công ty đơn ngành, với qui mô nhỏ thì chỉ có hai cấp quản trị chiến lược.

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

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

Đánh giá chiến lược thực sự cần thiết cho mọi loại tổ chức. Trong đánh giá chiến lược, người ta thường sử dụng những câu hỏi trong quản trị như những sự mong đợi, những giả định, để hiểu một cách sâu sắc hơn những mục tiêu và giá trị công việc đã đạt được. Quá trình đánh giá này cần được thực hiện thường xuyên, liên tục trong suốt cả quá trình thực hiện, không chỉ thực hiện cuối mỗi giai đoạn hoặc khi có vấn đề nảy sinh.

Quá trình liên tục đánh giá chiến lược sẽ giúp cho việc so sánh mức độ thực hiện và quản lý một cách hiệu quả và dễ dàng hơn. Trong những nghiên cứu gần đây của Lindsay và Rue về vấn đề đánh giá chiến lược đúng lúc trong rất nhiều tổ chức đã cho cho thấy sự tối cần thiết phải có những đánh giá thường xuyên vì những biến động liên tục của môi trường và mức độ bất ổn định tăng lên. Tuy nhiên, việc đánh giá thường xuyên sẽ không hiệu quả bằng sự nhận thức, tỉnh táo trước những khó khăn nảy sinh trong công việc của mọi thành viên trong công ty.

IV. NHÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Các nhà quản trị chiến lược có vai trò to lớn trong việc soạn thảo và thực thi chiến lược. Trong hầu hết các mô hình doanh nghiệp hiện đại, chúng ta sẽ thấy người ta phân các nhà quản trị thành hai nhóm: nhóm các nhà quản trị chung và nhóm các nhà quản trị chức năng. Các nhà quản trị chung (general manager) là những người chịu trách nhiệm về kết quả chung của một tổ chức hoặc các bộ phận độc lập trong tổ chức đó. Mối quan tâm của họ là tình hình sản xuất kinh doanh của toàn doanh nghiệp. Trong khi đó, mối quan tâm của các nhà quản trị chức năng (funtional manager) lại là các vấn đề như quản lý nhân sự, sản xuất, tiếp liệu, nghiên cứu phát triển, quản lý bán hàng, dịch vụ sau bán hàng, tài chính kế toán... Họ là những người chịu trách nhiệm về các chức năng riêng biệt. Tầm quản lý bao quát của họ là hẹp, tập trung vào những khâu, những bộ phận cụ thể. Đối với những nhà quản trị chiến lược, họ phải có khả năng bao quát toàn bộ hoạt động của công ty. Vì lý do này, các nhà quản trị chung có được một trách nhiệm và vị trí hết sức quan trọng để có thể lãnh đạo toàn công ty ở tầm chiến lược.

Một công ty điển hình sẽ có ba cấp quản trị chiến lược (sẽ được đề cập tới ở phần V). Vì thế trong thực tế sẽ xuất hiện doanh nghiệp có bốn cấp, ba cấp và hai cấp quản trị chiến lược: cấp doanh nghiệp (tập đoàn) tất yếu, cấp đơn vị thành viên và cấp chức năng. Nhà quản lý chung có mặt ở hai cấp quản trị trên nhưng do nhiệm vụ công tác khác nhau nên vai trò chiến lược cũng có sự khác biệt, nó tuỳ thuộc vào phạm vi trách nhiệm của họ. Các nhà quản trị chức năng cũng có tầm quan trọng, nhưng nó sẽ thể hiện ở khía cạnh khác.

Cấp toàn danh nghiệp (coporate level)

Cấp quản lý toàn doanh nghiệp bao gồm tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị, các quan chức cao cấp khác, các bộ phận tham mưu. Những cá nhân này nắm giữ trong tay quyền lực điều hành mọi hoạt động chính trong doanh nghiệp. Chủ tịch hội đồng quản trị là người nắm quyền kiểm soát chính ở bậc này. Vai trò của chủ tịch hội đồng quản trị trong việc giám sát quá trình phát triển chiến lược toàn doanh nghiệp. Giám đốc điều hành là người nhận sự uỷ quyền của công ty, và cùng tham gia bàn bạc, đệ trình các kế hoạch chiến lược để hội đồng quản trị xem xét. Những quyết định lớn thường được đệ trình xem xét và thông qua tại đại hội cổ đông thường niên hoặc bất thường. Thông thường, các công việc của các nhà quản trị cấp cao là xác định sứ mệnh, nhiệm vụ và mục tiêu cho doanh nghiệp, đưa ra quyết

định quan trọng như: có nên xâm nhập vào thị trường mới, hay rút chân khỏi thị trường, nên hay không tham gia liên kết, sáp nhập hay thôn tính công ty khác; theo đuổi chiến lược đa dạng hoá hay tập trung chuyên sâu,..

Ngoài nhiệm vụ giám sát việc phân bổ các nguồn lực và quản trị quá trình đầu tư của công ty, các nhà quản trị chung cấp doanh nghiệp còn phải tạo ra cầu nối giữa những người quản lý doanh nghiệp với các cổ đông. Ông chủ tịch hội đồng quản trị là người đại diện và bảo vệ quyền lợi cho các cổ đông. Trách nhiệm của họ là đảm bảo các chiến lược mà công ty theo đuổi để bảo vệ quyền lợi của các cổ đông và giá trị cổ phiếu doanh nghiệp trên thị trường. Đôi khi những việc làm của đồng sở hữu doanh nghiệp và ban giám đốc - những người làm thuê - chịu trách nhiệm quản lý doanh nghiệp sự thiếu ăn khớp. Nguyên nhân là do những mục tiêu theo đuổi trong ngắn hạn của họ khác nhau, nhưng tất cả đều có một mục tiêu chung, một mục tiêu dài hạn là đưa doanh nghiệp tới một tầm cao mới.

Cấp đơn vị, bộ phận (divisional level)

Những nhà quản trị chiến lược tại các phòng, ban, bộ phận sẽ có trách nhiệm truyền đạt thông tin và định hướng, mục đích chiến lược chung toàn doanh nghiệp thành những mục đích chiến lược bộ phận, những chiến lược chi tiết cho bộ phận của riêng họ.

Nhà quản trị chung ở cấp này vừa có nhiệm vụ hoạch định chiến lược của đơn vị, những vẫn phải đảm bảo đi theo đúng hướng và góp phần vào sự phát triển chung của toàn doanh nghiệp (hoặc tập đoàn)

Cấp chức năng (funtional level)

Tại cấp chức năng, các nhà quản trị chịu trách nhiệm về những chức năng riêng biệt như nhân sự, sản xuất, tiếp liệu marketing, nghiên cứu phát triển... Vị trí của họ lúc này không phải là xem xét đánh giá bức tranh tổng thể của chiến lược chính toàn doanh nghiệp mà là xây dựng nên những chiến lược bộ phận cho chính họ. Do đó, họ cũng giữ một vị trí khá quan trọng. Ví dụ, tại bộ phận nhân sự sẽ có trách nhiệm cùng với các bộ phận có liên quan lập ra chiến lược nhân sự cho tổ chức: bộ phận thị trường sẽ lập ra chiến lược marketing, bộ phận nghiên cứu phát triển (R và D) sẽ lập ra chiến lược nghiên cứu phát triển.... Chính sự thành công tại các bộ phận do họ quản lý ảnh hưởng tới sự thành công của các mục tiêu thường niên, các mục tiêu trong dài hạn hay cũng chính là thước đo sự thành công của cả quá trình quản trị chiến lược. Vì lẽ đó, công tác quản trị và vai trò của các quản trị gia ở cấp chức năng là hết sức quan trọng.

Thích ứng với những thay đổi mới trong đó có sự tự điều chỉnh là một yêu cầu trong quản trị chiến lược. Hiểu theo cách nghĩ đó, mọi đối tượng liên quan tới quá trình quản trị chiến lược đều là đối tượng chịu sự tác động sàng lọc, chọn lựa và biến đổi. Và vì thế, các nhà quản trị chiến lược - những người xây dựng nên chiến lược - và cũng chính là những người đưa nó vào thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng cần phải có những sự thay đổi và thích ứng. Đây là một điều hợp với quy luật khách quan và thực tế được công nhận tại các công ty. Một vài yêu cầu dưới đây sẽ là yêu cầu đối với các quản trị gia trong giai đoạn hiện nay và cả trong tương lai.

Khả năng lãnh đạo chiến lược

Một trong những vai trò chiến lược quan trọng của các nhà quản trị không tính tới quản trị chung hay quản trị chức năng, là khả năng tạo dựng khả năng lãnh đạo cho các cấp dưới. Khả năng lãnh đạo chiến lược dùng để chỉ khả năng diễn đạt lưu loát mục đích tôn chỉ của doanh nghiệp, động viên mọi người cùng nỗ lực làm việc theo tôn chỉ đó.

Tầm nhìn chiến lược

Sẽ không thể được coi là một nhà chiến lược tốt nếu họ chỉ có thể giúp cho công ty làm ăn phát đạt trong ngày hôm nay, mà lại lụi bại trong một ngày nào đó không xa. Một nhà chiến lược trong thời đại mới sẽ phải là nhà chiến lược có tầm nhìn bao quát, rộng lớn. Họ có khả năng tiên định những biến cố và các cơ hội sẽ xảy ra. Việc nhìn xa vượt khó thực tế mới có thể giúp cho doanh nghiệp tránh khỏi những vết xe đổ, tìm ra con đường thích hợp và tốt nhất cho mình, đồng thời không thiếu đi việc vận dụng cơ hội cho phát triển kinh doanh.

Sự mẫn cảm đối với các thay đổi

Khác với những nhân viên bình thường trong doanh nghiệp, quản trị gia cần có được một sự mẫn cảm đối với những thay đổi của môi trường, ẩn giấu đằng sau những diễn biến hàng ngày của công việc và môi trường kinh doanh chính là những cơ hội và thách thức cho ngày mai. Mọi thay đổi đều có những dấu hiệu ban đầu của nó. Nếu bạn nắm bắt được nó, bạn sẽ có hội làm chủ nó và bạn sẽ trở thành người chiến thắng. Mục tiêu của các tổ chức là tự chủ được trong môi trường biến động và chủ động thích ứng. Vì lẽ đó, những người đứng mũi chịu sào trong các tổ chức buộc phải có năng lực đoán biết, cảm nhận để giúp cho công ty có được những bước chuyển đúng lúc.

Dự báo trước được xu hướng

Đoán biết được xu hướng hay còn gọi là nắm được thời thế. Trong muôn vàn những thông tin mà doanh nghiệp thu thập được, các nhà quản trị dường như ngày càng ngập trong thông tin và với họ, dường như không có thông tin nào là thực sự đáng giá, bởi lẽ họ rất khó nhận biết trong biển những thông tin thu được, cái nào sẽ là hữu ích cho tương lai. Một công ty có thể đánh giá thông tin về sản phẩm A là sẽ có một thị trường lớn được mở ra. Họ nhập về máy móc thiết bị để sản xuất đáp ứng cho nhu cầu đang nổi lên đó. Đây hoàn toàn có thể là một thành công to lớn bởi họ đã là người tiên phong trong cả việc thu thập - xử lý thông tin cũng như thâm nhập vào thị trường mới này. Tuy vậy, họ đã không biết việc làm của họ đã đi ngược xu hướng phát triển của ngành hàng A, rằng nó đang và sẽ mau chóng bị thay thế bởi một sản phẩm thay A' tiên tiến hơn, kinh tế hơn và an toàn hơn trong sử dụng. Và kết quả ai cũng có thể đoán ra, doanh nghiệp đó đã phá sản. Lúc này, vấn đề nổi lên không chỉ đơn thuần là khả năng nhậy cảm mà là khả năng nắm bắt xu hướng. Nếu một công ty khách biết rằng xu hướng sản phẩm A' sẽ thay thế A, họ tập trung đầu tư nghiên cứu, phát triển A', họ sẽ là người thành công. Hiểu được xu thế, hạn chế những thua thiệt có thể gặp phải, chủ động nắm lấy tương lai, sẽ là yêu cầu đặt ra đối với các quản trị gia hiện này và trong tương lai.

V. CÁC CẤP QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

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

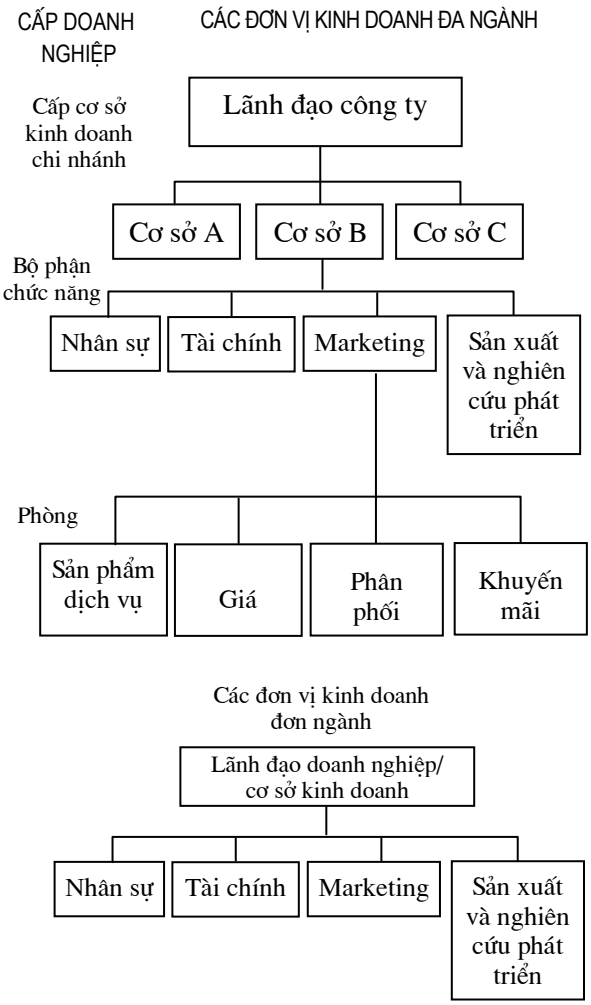
1. Cấp doanh nghiệp: Cấp doanh nghiệp xây dựng chiến lược tổng quát. Chiến lược cấp công ty xác định ngành kinh doanh hoặc các ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành. Tại mỗi ngành kinh doanh, xác định đặc trưng, đề ra các chính sách phát triển và những trách nhiệm đối với cộng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

2. Cấp cơ sở*:* Cấp này còn gọi là SBU - Đơn vị kinh doanh chiến lược. Chiến lược 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 lược chung của công ty trong phạm vi 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 sơ kinh doanh. Cấp này xây dựng các chiến lược cụ thể theo từng chức năng và lĩnh vực quản trị

Hình 1.3 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.

Hình 1.3. Các cấp quyết định trong quản trị chiến lược



Mục tiêu tổng quát, dài hạn

Các mục tiêu cụ thể hơn, phù hợp hơn với các chiến lược cấp doanh nghiệp và có chức năng giúp hoàn thành các mục tiêu cấp doanh nghiệp

Các mục tiêu và chiến lược liên quan đến cấp chức năng phù hợp với các chiến lược cấp cơ sở và nhằm hoàn thành các mục tiêu cấp cơ sở. Nhằm vào việc hoàn thành các kế hoạch cấp doanh nghiệp và cấp cơ sở kinh doanh.

Các mục tiêu ngắn hạn của các phòng phù hợp với các mục tiêu và chiến lược cấp bộ phận chức năng. Nhằm vào việc hoàn thành các kế hoạch cấp chức năng.

Tương tự như cấp doanh nghiệp hỗn hợp và cấp cơ sở kinh doanh/chi nhánh được mô tả ở trên.

Tương tự như cấp chức năng được mô tả ở trên. Có thể bao gồm cấp phòng hoặc cấp phòng có thể tách riêng như ở trên.

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.

Chiến lược cấp cơ sở cũng cần được 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 như thế nào. Chiến lược kinh doanh cấp cơ sở có mức độ quan trọng như 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 được 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 như nhau, tuy chiến lược cấp chức năng đối với từng doanh nghiệp trong các doanh nghiệp đa ngành có sự khác biệt.

VI. RA QUYẾT ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Quá trình quản trị là một quá trình liên tục sử dụng tới các quyết định. Tại những bước công việc quan trọng, nhà quản trị chiến lược đưa ra những quyết định chiến lược, giúp cho việc tháo gỡ khó khăn hoặc hướng công ty đi theo một hướng vừa được quyết định lựa chọn. Như một con thuyền đang đi trên biển. Những quyết định chiến lược có thể ví như quyết định của thuyền trưởng là rẽ sang một hướng khác trong lịch trình đang đi để tránh bão hay tránh khỏi đá ngầm. Nhờ việc đưa ra quyết định như vậy, con tàu có thể tránh khỏi bị gặp bão lớn hay mắc phải đá ngầm, đều là những tình huống dẫn tới tai nạn vô cùng nguy hiểm cho tàu khi đang trên

biển. Bởi lẽ đó, chúng ta thấy được rằng các quyết định chiến lược có tầm quan trọng lớn lao đối với mỗi doanh nghiệp. Tuy vậy, một khi quyết định chiến lược đưa ra sai lầm, có thể dẫn tới sự thiệt hại khôn lường cho công ty, và đôi khi trong những tình hướng đặc biệt nghiêm trọng, sẽ là sự phá sản của nó. Trở lại ví dụ con tàu trên biển, nếu quyết định người thuyền trưởng đưa ra là sai. Nếu bão không xảy ra, con tàu sẽ chậm lịch trình, gây ra những thiệt hại về kinh tế. Tuy nhiên, mức độ thiệt hại sẽ đạt tới đâu nếu việc chuyển hướng của tàu lại gặp phải bão lớn hay đá ngầm. Trong tinh huống đó, cái giá phải trả cho sai lầm đó là rất lớn, và không thể lường trước được hiệu quả.

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

Để khắc phục những sai phạm mắc phải trong quá trình ra các quyết định chiến lược, thực tế buộc các nhà quản trị phải được trang bị đầy đủ kiến thức, có cách hiểu đúng đắn về các khía cạnh trong lĩnh vực quản trị. Họ cần phải tỉnh táo trong việc ra quyết định và cần tăng cường sự trao đổi ý kiến giữa các nhà quản trị và các chuyên gia trong các lĩnh vực có liên quan. Cần tránh tình trạng đồng tình khi thực chất vấn đề mình chưa nắm rõ. Cần xóa đi nhận thức sai lệch trong mỗi cá nhân rằng quyết định của tập thể luôn là quyết định chính xác hay quyết định chiến lược do những người có kinh nghiệm đưa ra thì luôn đúng. Mọi quyết định chiến lược mang tính chất sống còn đối với tổ chức và doanh nghiệp cần được cân nhắc kỹ lưỡng trước khi đem ra triển khai trong thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp.

VI. THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Thông tin có một vai trò to lớn đối với quá trình quản trị chiến lược. Chúng ta có thể nhận thấy trong mọi giai đoạn của quá trình này, thông tin là yếu tố cơ bản đầu tiên mà các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng để đưa ra các quyết định của mình. Dù các thông tin về môi trường nội bộ doanh nghiệp, hay thông tin về môi trường bên ngoài, tất cả đều hết sức quan trọng đối với quá trình quản trị chiến lược.

Đối với quá trình hoạch định chiến lược, thông tin từ việc đánh giá môi trường bên ngoài, môi trường nội bộ doanh nghiệp là những yếu tố ban đầu cho các công việc tiếp theo của quá trình nghiên cứu đánh giá. Nếu thiếu đi những thông tin chi tiết và đầy đủ, chất lượng các quyết định cũng như chất lượng của toàn bộ quá trình quản trị chiến lược. Hậu quả sẽ là sự giảm sút chất lượng hoạt động của công ty. Một khi thông tin có được đầy đủ, những đánh giá về môi trường hoạt động của công ty được toàn diện chính xác, những mục tiêu, chiến lược, các chính sách đề ra sẽ có được tính xác thực và cơ sở khoa học, là tiền đề tốt cho việc thực hiện thành công cả quá trình.

Thông tin có vai trò quan trọng nhất trong việc đánh giá môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Chất lượng và số lượng của thông tin về môi trường và đối thủ cạnh tranh đang tăng với mức độ đáng kinh ngạc trong thời gian vừa qua, sự phát triển nhảy vọt của công nghệ thông tin trong giai đoạn vừa qua đã tạo một cơ hội mới cho các tổ chức xác định được một cách nhanh chóng và chính xác hơn cấu trúc các cơ hội và thách thức mà mình đang phải đối mặt. Nó cũng chỉ ra cho doanh nghiệp thấy những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, trong quá trình tác nghiệp và thông tin phản hồi.

Trong suốt quá trình quản trị chiến lược, chúng ta phải sử dụng tới rất nhiều mô hình với mục đích đánh giá một cách chính xác những yếu tố tác động tới việc hoạt động của doanh nghiệp. Thông tin chính là yếu tố đầu vào quan trọng, và sản phẩm mà chúng ta thu được cũng chính là những thông tin đã qua xử lý. Từ những thông tin này các nhà quản trị đã đề ra những giải pháp, những chính sách, những mục tiêu và cả các chiến lược cho công ty theo đuổi. Không thể phủ nhận vai trò to lớn của thông tin trong quá trình quản trị chiến lược.

Một ví dụ minh chứng thêm cho điều này là sự ra đời của hệ thống trao đổi thông tin cáp EDI. Người ta đã nói sự ra đời của công nghệ truyền thông

và sử dụng chung trên nhiều băng tần khác nhau của nó là một cuộc cách mạng, nó đã làm thay đổi cách người Mỹ làm kinh doanh.

Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin và tin học, viễn thông đã giúp cho các doanh nghiệp có nhiều công cụ phân tích chiến lược hữu ích và hệ thống thông tin chiến lược quan trọng trong quá trình quản trị chiến lược.

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. Hãy phân tích vai trò của thông tin và hệ thống thông tin quản trị đối với hoạch định chiến lược.

10. Nhà chiến lược gia cần phải có tố chất gì? Hãy thảo luận theo nhóm.

11. Phân tích mối quan hệ giữa các cấp của quản trị chiến lược, lấy ví dụ minh họa?

Chương 2

NHIỆM VỤ VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Chương này giúp cho người học nhận thấy rõ nội dung và ý nghĩa của việc xác định tầm nhìn chiến lược, bản tuyên bố sứ mệnh và những trách nhiệm xã hội mà doanh nghiệp đã cam kết. Những vấn đề mang tính định hướng chung cho việc hoạch định và thực hiện chiến lược. Chương này cũng sẽ đưa ra những vấn đề tranh luận liên quan đến triết lý kinh doanh và vấn đề đạo đức trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là giai đoạn mở đầu vô cùng quan trọng trong toàn bộ quá trình quản trị chiến lược. Có 2 câu hỏi nền tảng được đặt ra đối với các nhà chiến lược của doanh nghiệp. Một là, doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực nào? Hai là, vì sao doanh nghiệp chúng ta tồn tại và kinh doanh trong lĩnh vực đó?

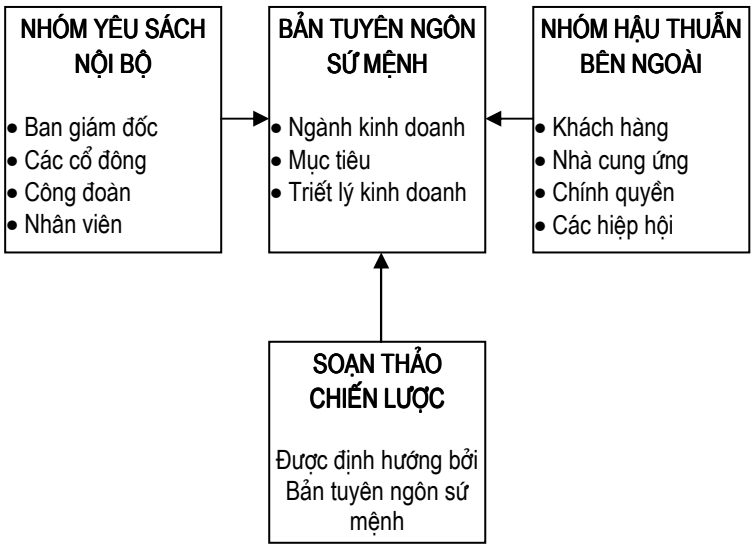
Trả lời cho câu hỏi thứ nhất yêu cầu doanh nghiệp phải xác định được nhiệm vụ kinh doanh của mình hoặc nới rộng ra là các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện. Còn câu hỏi thứ hai yêu cầu phải thể hiện được các mục tiêu mà doanh nghiệp theo đuổi.

Hai vấn đề được nêu ra trong Bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp [(1)]. Mục tiêu của nó là đưa ra bối cảnh để từ đó có các quyết định chiến lược. Nói một cách khác, Bản tuyên ngôn sứ mệnh tạo ra trọng tâm và định hướng cho doanh nghiệp.

Quá trình phân tích và phán đoán, lựa chọn, vận dụng và đánh giá chiến lược đều đi từ điểm xuất phát này. Thông thường, Bản tuyên ngôn sứ mệnh xác định lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, nêu rõ tầm nhìn, mục tiêu theo đuổi và thể hiện các giá trị pháp lý, đạo đức kinh doanh cơ bản. Trong chương này chúng ta sẽ tập trung vào 3 nội dung đó để nghiên cứu cách thức các doanh nghiệp xây dựng Bản tuyên ngôn sứ mệnh như thế nào?

[1] Thuật ngữ được sử dụng phổ biến tại các công ty trên thế giới. Việt Nam chúng ta thường gọi là mục tiêu và nhiệm vụ

Sơ đồ 2.1: Mối liên hệ giữa sứ mệnh, chiến lược và các nhóm hậu thuẫn



Trong khi xây dựng Bản tuyên ngôn sứ mệnh của mình, các nhà chiến lược phải xem xét, cân nhắc cẩn thận ảnh hưởng của các nhóm hậu thuẫn cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Những mối quan hệ ràng buộc trên được thể hiện qua sơ đồ số 2.1.

I. XÁC ĐỊNH CỦA NHIỆM VỤ DOANH NGHIỆP

1. Thực chất, yêu cầu xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp

Yếu tố đầu tiên của Bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp là xác định rõ nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp.

Lý do nào để doanh nghiệp ra đời; tồn tại và phát triển trong một xã hội. Câu trả lời rất rõ ràng là doanh nghiệp phải thực hiện hoạt động trong một ngành, lĩnh vực để thoả mãn một nhu cầu nào đó và hoạt động đó có giá trị với xã hội. Nhiệm vụ của doanh nghiệp có thể được xem như một mối liên hệ giữa chức năng xã hội của doanh nghiệp với các mục tiêu nhằm đạt được của doanh nghiệp. Nhiệm vụ thể hiện sự hợp pháp hóa của doanh nghiệp.

Như vậy, xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp thực chất là xác định lĩnh vực kinh doanh. Nhiệm vụ của doanh nghiệp thể hiện qua sản phẩm, dịch vụ, thị trường và cũng có thể ở công nghệ chế tạo.

Việc xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp phải bảo đảm một số yêu cầu sau:

- Nhiệm vụ xác định rõ ràng phải được thông báo cho toàn doanh nghiệp (bên trong) và công chúng bên ngoài biết;

- Nhiệm vụ phải được xác định rõ ràng, đúng đắn và hợp lý. Điều đó cho phép tạo ra định hướng cho hoạt động của doanh nghiệp.

- Phải thể hiện được tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp, tầm nhìn xa và rộng đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

- Xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp không được quá rộng và chung chung. Nếu nhiệm vụ xác định quá rộng có thể làm mất đi hình ảnh của doanh nghiệp và công chúng khó nhận biết doanh nghiệp. Trái lại, nhiệm vụ cũng không nên xác định quá hẹp. Điều đó có thể đưa doanh nghiệp vào ngõ cụt cho sự phát triển trong tương lai.

2. Xác định lĩnh vực kinh doanh

Việc xác định lĩnh vực kinh doanh phải trả lời được các câu hỏi: Ngành kinh doanh của chúng ta là gì? Nó sẽ là gì? Và nó phải trở thành cái gì?

Câu trả lời rất đa dạng và khác nhau. Bởi vì có thể doanh nghiệp chỉ kinh doanh trong một lĩnh vực và doanh nghiệp cũng có thể tham gia nhiều lĩnh vực. Doanh nghiệp đơn ngành chỉ hoạt động trong một lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, còn doanh nghiệp đa ngành kinh doanh với nhiều lĩnh vực, ít nhất là hai lĩnh vực kinh doanh.

Đối với các doanh nghiệp nhỏ, việc xác định lĩnh vực kinh doanh tương đối đơn giản. Sản phẩm hoặc dịch vụ, thị trường và kỹ thuật nhìn chung là giới hạn đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa. Trong khi đó đa số doanh nghiệp có quy mô lớn tham gia trong nhiều lĩnh vực kinh doanh. Như vậy việc xác định lĩnh vực kinh doanh của chúng đương nhiên là phức tạp hơn. Sau đây ta sẽ nghiên cứu cụ thể cách xác định nhiệm vụ cho doanh nghiệp đơn ngành và doanh nghiệp đa ngành.

2.1. Doanh nghiệp đơn ngành

Để trả lời câu hỏi ngành kinh doanh của doanh nghiệp là gì? tác giả D.Abell đã đưa ra mô hình xác định ngành kinh doanh gồm ba khía cạnh.

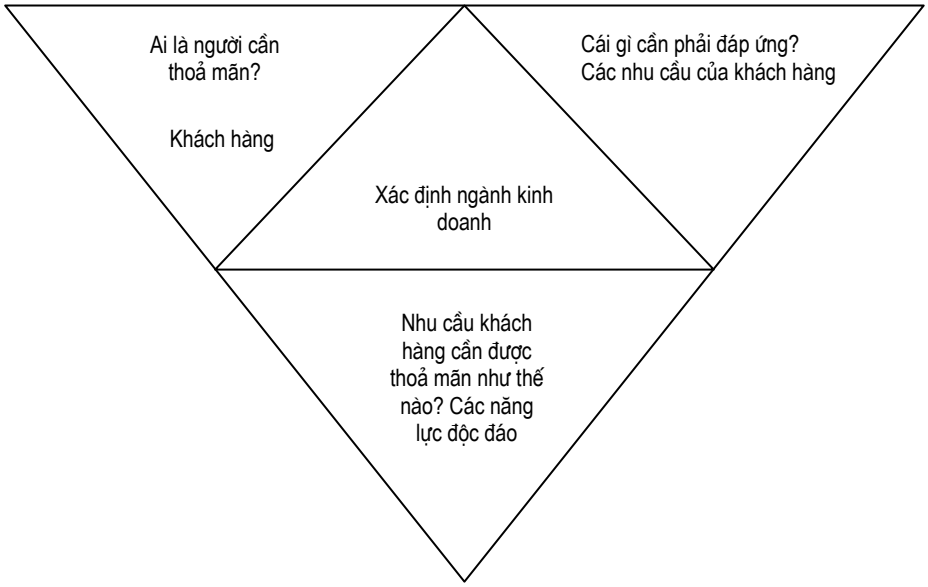
- Ai là người cần phải thoả mãn? (các nhóm khách hàng nào?).

- Cái gì cần phải đáp ứng? (Những nhu cầu cụ thể nào của khách hàng?);

- Làm thế nào để nhu cầu của khách hàng được đáp ứng? Hay đáp ứng bằng cách nào? (Nguồn lực hoặc kỹ năng độc đáo nào?)

Ba mặt trên được thể hiện trong hình 2.1

Hình 2.1: Mô hình xác định ngành kinh doanh của D.Abell



Cách tiếp cận của D. Abell nhấn mạnh việc xác định ngành kinh doanh theo định hướng khách hàng chứ không theo định hướng sản phẩm. Xác định ngành kinh doanh định hướng theo sản phẩm sẽ chỉ tập trung vào sản phẩm đã bán và thị trường đã phục vụ. Như vậy sẽ làm lu mờ chức năng chính của doanh nghiệp là thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Sản phẩm chỉ là sự hiện hữu vật lý của một công nghệ cụ thể, được thực hiện nhằm đáp ứng một nhu cầu cụ thể của một nhóm khách hàng cụ thể. Trên thực tế, nhu cầu của khách hàng cụ thể có thể được phục vụ theo nhiều cách thức khác nhau. Xác định những phương thức thoả mãn với sự kết hợp ba mặt để giúp cho doanh nghiệp tránh được rủi ro do không nhận biết được sự chuyển dịch nhu cầu. Thực vậy, mô hình nêu trên có thể giúp doanh nghiệp dự báo trước những dịch chuyển của nhu cầu và khai thác những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Qua đó giúp chúng ta trả lời câu hỏi: ngành kinh doanh sẽ phát triển thành cái gì? Còn câu hỏi: ngành kinh doanh của chúng ta cần phải trở thành cái gì? cũng có thể trả lời được thông qua mô hình của D.Abell. Thực tế lịch sử đã chứng tỏ với sự rút lui ra khỏi lĩnh vực kinh doanh ban đầu để tham gia vào một lĩnh vực mới khá thành công. Thực chất là chiến lược đa dạng hoá không liên quan với ngành nguyên thuỷ.

2.2. Doanh nghiệp đa ngành

Một doanh nghiệp kinh doanh đa lĩnh vực phải đối mặt với nhiều vướng mắc khi cố gắng xác định lĩnh vực cốt lõi của mình. Điều đó càng rõ nét khi đặt doanh nghiệp trong quá trình tích tụ và tập trung hóa với các doanh nghiệp đa ngành thì câu hỏi: ngành cốt lõi của chúng ta là gì? được chia thành hai mức độ: Mức độ đơn vị kinh doanh và mức độ toàn doanh nghiệp. Tại cấp đơn vị kinh doanh thì nguyên tắc xác định lĩnh vực kinh doanh cũng được vận dụng theo mô hình của D. Abell tức là hướng theo khách hàng để xác định. Còn đối với các doanh nghiệp thì không thể nêu ra một định nghĩa tổng thể các ngành khác biệt nhau. Bởi vì làm như vậy sẽ có một tuyên bố lộn xộn và không chính xác về nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp. Thay vào đó, định nghĩa ngành kinh doanh toàn doanh nghiệp cần chú trọng vào vấn đề làm thế nào để gia tăng giá trị cho các đơn vị thành viên hợp thành doanh nghiệp đó. Chẳng hạn, các Công ty Đường Lam Sơn có các đơn vị kinh doanh sau:

- Nhà máy đường Lam Sơn
- Xí nghiệp bánh kẹo Đình Hương
- Trung tâm nghiên cứu và nhân giống mía;
- Xí nghiệp cồn;
- Xí nghiệp sản xuất phân tổng hợp sinh học;
- Xí nghiệp sản xuất bia, rượu, nước giải khát;
- Đoàn vận tải
- Trạm cơ giới khai hoang, làm đất

Điều đó có nghĩa là Bản tuyên ngôn sứ mệnh phải xác định sự đóng góp của các doanh nghiệp thành viên, nhằm thực hiện mục tiêu tổng thể chung của cả doanh nghiệp mà vẫn đảm bảo cho các đơn vị kinh doanh hoạt động có hiệu quả. Chủ đề chiến lược cấp doanh nghiệp có thể gia tăng giá trị cho các đơn vị thành viên trong doanh nghiệp đa ngành, đa lĩnh vực, sẽ được nghiên cứu kỹ ở Chương 6. Ở chương này chúng ta chỉ dừng lại và hiểu một ý tưởng là - nếu công ty mẹ không xác định được cách thức làm thế nào để nâng cao tính hiệu quả của các đơn vị thành viên, thì những đơn vị kinh doanh ấy có thể sẽ hoạt động tốt hơn nếu chúng đứng độc lập.

II. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

1. Thực chất và phân loại mục tiêu doanh nghiệp

1.1. Thực chất

Theo nghĩa chung nhất, tầm nhìn và mục tiêu chiến lược thể hiện trong Bản tuyên ngôn sứ mệnh là lời phát ngôn rõ ràng tham vọng mà doanh nghiệp theo đuổi. Như vậy, mục tiêu chiến lược là những đích mong muốn đạt tới của doanh nghiệp. Nó là sự cụ thể hoá mục đích của doanh nghiệp về hướng, quy mô, cơ cấu và tiến trình triển khai theo thời gian. Trong nền kinh tế thị trường, nhìn chung các doanh nghiệp theo đuổi ba mục đích chủ yếu. Đó là tồn tại, phát triển và đa dạng hoá.

Cần phải phân biệt mục tiêu chiến lược cũng như mục tiêu chung của doanh nghiệp với dự báo. Một dự báo là một chỉ dẫn cái có thể đạt được trong hoạt động tương lai có tính đến hoạt động quá khứ của doanh nghiệp. Dự báo trên sự tính toán, nhưng nhìn chung nó biểu hiện một xu hướng. Chẳng hạn, dự báo 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 bỏ thêm đối thủ nào trên thị trường và giá cả ổn định.. Trong khi đó mục tiêu thể hiện ý chí muốn vươn lên của doanh nghiệp và cần phải đạt được. Việc xác định các mục tiêu dựa vào doanh nghiệp đến chỗ năng động hơn, tự nguyện và có tổ chức hơn.

1.2. Phân loại mục tiêu chiến lược

Nhằm cụ thể hoá mục đích doanh nghiệp theo đuổi nhiều mục tiêu chiến lược và chúng tạo thành hệ thống mục tiêu chiến lược. Thông thường đó là khả năng sinh lợi; hiệu suất; thoả mãn người lao động và sự phát triển của họ; chất lượng sản phẩm; trách nhiệm xã hội; vị thế trên thị trường; tối đa hoá lợi tức cổ phần, kiểm tra được tài sản có; dễ dàng thích nghi. Điểm lại như trên có đến 10 mục tiêu chiến lược. Nhưng điều đó không muốn nói rằng đa số các doanh nghiệp theo đuổi cả 10 mục tiêu và đúng 10 mục tiêu như vậy. Điều đó chỉ muốn chứng tỏ một điều là các doanh nghiệp theo đuổi nhiều mục tiêu chiến lược.

Hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp được phân loại theo các căn cứ sau:

- Vị trí thứ bậc của mục tiêu: theo cách này có mục tiêu hàng đầu và mục tiêu thứ cấp. Với mọi doanh nghiệp kinh doanh trong nền kinh tế thị trường thì suy đến cùng mục tiêu hàng đầu - mục tiêu cốt tử là lợi nhuận.

Các mục tiêu thứ cấp, theo P.Drucker là để cân bằng giữa các hành vi ngắn hạn với vấn đề dài hạn, thường là: thị phần, đổi mới năng suất, kết quả công việc và sự phát triển của bộ phận quản lý, thái độ của công nhân và trách nhiệm với xã hội;

- Thời gian: có mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Cân đối được vấn đề ngắn hạn và dài hạn là vô cùng quan trọng.

Thực tiễn đã chứng tỏ rằng nếu doanh nghiệp quá đề cao mục tiêu ngắn hạn sẽ thiên về việc cắt giảm các cho phí được coi là chưa cấp bách tại thời điểm đó, chẳng hạn những chi phí về nghiên cứu và phát triển, chi phí marketing và các chi phí cho đầu tư mới. Đương nhiên nhờ cắt giảm đầu tư sẽ tăng nhanh được chỉ số hoàn vốn đầu tư ngắn hạn. Nhưng hậu quả là thiếu đầu tư, thiếu đổi mới và hiểu biết thị trường và những điều đó sẽ ảnh hưởng đến chỉ số hoàn vốn dài hạn. Các nhà quản trị biết rõ mặt trái này, nhưng nhiều người vẫn đưa ra các quyết định như vậy bởi vì tác hại của xu hướng ngắn hạn này chưa hiện rõ ngay tại thời điểm ấy, và có thể vài năm sau các cổ đông mới nhận biết được. Đến lúc đó thì ban quản trị cũ, những người chịu trách nhiệm chính đã không còn có mặt tại doanh nghiệp nữa và đã để lại bãi chiến trường cho người khác phải dọn dẹp. Chỉ với một chiếc dao cạo râu Mach 3 của Hãng Gillete mà đã chi 1,2 tỉ đô la và 500 nhà khoa học nghiên cứu trong 10 năm. Điều đó chứng tỏ vấn đề đầu tư dài hạn quan trọng như thế nào. Để đến hôm nay Mach 3 có được 70% thị phần dao cạo râu hiện đại trên thế giới.

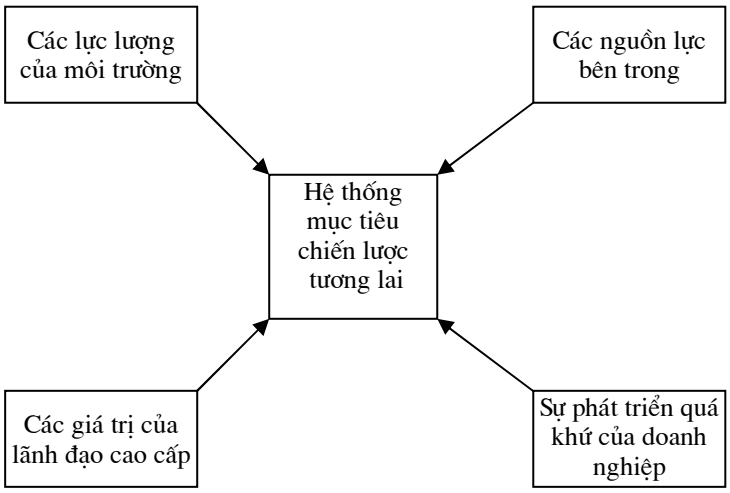
- Các bộ phận, nhóm khác nhau trong doanh nghiệp: gồm mục tiêu của các cổ đông; mục tiêu của ban giám đốc, mục tiêu của người lao động, mục tiêu của công đoàn;

- Theo các loại chiến lược tương ứng: với loại mục tiêu sẽ được xem xét dưới góc độ là mục tiêu chung của toàn doanh nghiệp; mục tiêu của từng phân đoạn chiến lược - hoặc còn gọi là đơn vị kinh doanh và mục tiêu theo các chức năng (thương mại, sản xuất, tài chính, nhân lực...)

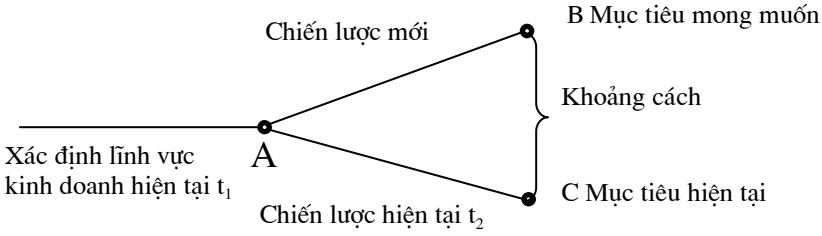
2. Cách thức và yêu cầu xác định hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

Các mục tiêu chiến lược chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: thực tế môi trường bên ngoài và các mối quan hệ với chúng, thực tế các nguồn lực của doanh nghiệp, hệ thống các giá trị và mục đích của những người lãnh đạo cao nhất cũng như các chiến lược mà doanh nghiệp đã theo đuổi trong quá khứ và xu hướng phát triển của nó. Điều đó thể hiện qua sơ đồ 2.2.

Sơ đồ 2.2: Các nhân tố ảnh hưởng tới việc xác định mục tiêu



Việc phân tích khoảng cách khi xác định mục tiêu cũng vô cùng quan trọng. Hình sau đây minh hoạ cho điều đó.



Điểm A là mức thành tích ở thời điểm t1 của một doanh nghiệp. Điểm B là mục tiêu mong muốn đạt tới của doanh nghiệp đó ở thời điểm tương lai t2. Nếu doanh nghiệp vẫn theo đuổi cùng chiến lược với những nhân tố ảnh hưởng không thay đổi, thì doanh nghiệp sẽ đạt được mục tiêu C ở thời điểm t2. Khoảng cách làm cho doanh nghiệp quan tâm tới và đi đến quyết định thay đổi chiến lược hoặc thay đổi mục tiêu chiến lược là độ dài BC. Như vậy, mục tiêu hiện tại cũng có thể coi là mục tiêu dự kiến, còn mục tiêu mong muốn là mục tiêu lý tưởng mà doanh nghiệp mong muốn đạt tới.

Tuỳ theo góc độ quan sát và cách tiếp cận mà có các phương pháp hình thành khác nhau các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Song dù tiến hành theo phương pháp nào thì việc xác định các mục tiêu phải bảo đảm được các yêu cầu sau:

- Các mục tiêu phải xác định rõ ràng trong từng thời gian tương ứng và phải có các mục tiêu chung cũng như mục tiêu riêng cho từng lĩnh vực hoạt động:

- 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 tối đa hoá lợi nhuận ảnh hưởng đến mục tiêu thâm nhập thị trường mới. Cũng vậy phải kết hợp được hài hoà mục tiêu của các cổ đông, của nhà lãnh đạo, của tổ chức công đoàn, của người lao động nói chung.

Các mục tiêu chiến lược chung	Các mục tiêu cụ thể
1. Cải thiện năng suất tài sản có	1. Tăng năng suất tài sản có ròng (sau thuế) từ 12% đến 19% kể từ nay đến 3 năm.
2. Tăng lợi nhuận chung	2. Tăng tỉ lệ lợi nhuận chung từ 4% đến 6% từ nay đến 3 năm.
3. Tăng lượng tiêu thụ qua:	3a. Sản phẩm A: Tăng từ 15% lên 20% kể từ nay đến 1 năm;
a. Phát triển các thị trường đã có	Sản phẩm B: tăng từ 20% đến 25% kể từ nay đến 2 năm;
b. Thâm nhập vào thị trường mới	b. Đưa một sản phẩm ở cấp độ phát triển vào sản xuất (thâm nhập vào thị trường dự kiến là 5% kể từ nay đến 1 năm);
4. Tăng năng suất về phương diện sản xuất	4. Mua một thiết bị mới: 3 triệu đô la trong năm tới. Tổ chức một bộ phận phương pháp kỹ thuật; cải thiện tỉ lệ dùng lại là 5% trong năm tới;
5. Cải thiện mối quan hệ giới chủ - công đoàn.	5. Tổ chức một bộ phận giải quyết các mối quan hệ lao động và kiểm tra một cách trực tiếp các cách tiếp cận của Ban giám đốc với các khó khăn trong lĩnh vực này; giảm tỷ lệ thuyên chuyển ở 3% trong năm tới.

- Phải xác định rõ được mục tiêu ưu tiên, điều đó thể hiện tính thứ bậc của hệ thống mục tiêu. Như vậy có mục tiêu cần được ưu tiên và có mục tiêu mang tính hỗ trợ. Bảo đảm được yêu cầu này thì tính hiện thực của mục tiêu mới được thể hiện. Đây là công việc vô cùng khó khăn khi phải xác định rõ tái đầu tư là quan trọng hơn phần thị trường, hoặc phần thị trường quan trọng hơn việc thoả mãn yêu cầu của người lao động... "Chỉ có những doanh nghiệp hoàn chỉnh mới đạt được yêu cầu về cấp độ này, dường như chỉ là 1% các doanh nghiệp trên thế giới"[(1)]. Ví dụ sau đây minh hoạ cho điều đó[(2)].

[(1)] Management strate'gique et politique ge'ne'rale.
[(2)] Lawrence R.Jauche et William, F.Glueek, 1994. Chenelie're/Mc graw-llill, trang 86, 87.

III. TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI VÀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1. Trách nhiệm xã hội

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là ý thức xây dựng những tiêu thức chuẩn mực đạo đức xã hội nhất định trong quá trình hoạch định chiến lược. Quan niệm này muốn nói rằng khi doanh nghiệp đánh giá các chiến lược theo quan điểm đạo đức kinh doanh thì luôn lấy việc củng cố và phát triển phúc lợi xã hội làm ưu tiên. Doanh nghiệp là một tế bào trong xã hội và bản thân doanh nghiệp cũng là một xã hội thu nhỏ. Những mục tiêu xã hội có thể rất khác nhau: nâng cao phúc lợi của cộng đồng nơi doanh nghiệp đang hoạt động; cải thiện môi trường tự nhiên; hoặc trao quyền tự quyết cho nhân viên trong doanh nghiệp để họ tin ở chính mình. Điều quan trọng là phải đánh giá được trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Có thể dựa vào 4 nội dung cần xem xét và đánh giá: "Trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm luật pháp, trách nhiệm tinh thần và trách nhiệm định đoạt"[(1)].

Vấn đề trách nhiệm xã hội thực sự được xem như một xu hướng đầu tư chiến lược đúng đắn. Điều đã được kiểm nghiệm trên thực tiễn. Tuy nhiên cũng còn quan điểm đối lập với quan điểm này, họ cho rằng doanh nghiệp không việc gì phải theo đuổi các mục tiêu xã hội quá rộng lớn như vậy. Tác giả Milton Friedman, một học giả đã từng đạt giải Nobel cho rằng không nên đưa những cân nhắc mang tính xã hội vào quá trình hoạch định chiến lược. Theo quan điểm của ông, công việc kinh doanh chỉ có một trách nhiệm duy nhất là sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp tốt nhất cho các hoạt động nhắm gia tăng lợi nhuận, miễn là doanh nghiệp tồn tại trên thương trường.

Theo đúng luật chơi, tự do cạnh tranh, công khai và không có các thủ đoạn lừa gạt và gian lận.

2. Chiến lược và đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh là một hệ thống các chuẩn mực; quy tắc mà doanh nghiệp xây dựng để định hướng cho các hoạt động của họ. Có khá nhiều vấn đề chiến lược liên quan đến khía cạnh đạo đức kinh doanh. Bởi vì bất cứ chương trình hành động nào cũng đều có tác động đến quyền lợi của các nhóm hậu thuẫn bên trong cũng như bên ngoài, như nhân viên của doanh nghiệp, trong cũng như bên ngoài, như nhân viên của điều khiển, khách hàng, nhà cung ứng, các cổ đông, cộng đồng địa phương và công chúng nói

[(1)] La gestion modeme, Pierre G.Bergcon, Gaetaa in Editeur, 1997, trang 92.

chung. Một chiến lược có thể làm tăng lợi ích của một nhóm người này, nhưng lại có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến nhóm người khác. Chẳng hạn như trong tình hình dư thừa công suất và giảm mạnh nhu cầu, một nhà máy xi măng 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 quyết định này phù hợp với mục tiêu tối đa hoá lợi ích của các chủ sở hữu nhưng nó cũng gây ra cơn sốc mạnh cho cộng đồng địa phương. Liệu một quyết định như vậy có hợp với đạo đức kinh doanh hay không? Đó có phải là một việc nên làm hay không nếu có sự tác động không tốt tới nhân viên là cộng đồng địa phương? Đây là vấn đề cân đối giữa lợi ích kinh tế thuần tuý và chi phí xã hội. Cần phải tính đến cả yếu tố nhân bản trong sự yếu tố kinh tế.

2.1. Chủ đích đạo đức kinh doanh

Chủ đích đạo đức kinh doanh bàn tới ở đây không hướng tới việc phân giải giữa đúng và sai, mà chỉ là vấn đề xác định và tư duy về những khía cạnh khác nhau của đạo đức kinh doanh nảy sinh trong các quyết định chiến lược. Chúng ta ai cũng nhận thức rõ ràng và phân biệt được giữa cái đúng và cái sai. Ai cũng biết nói dối, ăn cắp, lừa bịp là những việc làm sai và gây nên nguy hiểm đối với người khác. Những giá trị đạo đức như thế ăn sâu vào tâm khảm mỗi người từ thuở thiếu thời. Thế nhưng, vấn đề là ở chỗ các nhà quản trị thường tuân thủ nghiêm ngặt những nguyên tắc đạo lý ấy trong cuộc sống cá nhân của mình thì một số lại không cân nhắc đến chúng trong công việc kinh doanh và đôi lần đã để xảy ra hậu quả tai hại.

Bởi vậy nhiệm vụ của khía cạnh đạo đức kinh doanh có hai điểm trọng tâm:

Thứ nhất, các quyết định kinh doanh, chứa đựng khía cạnh đạo đức;

Thứ hai, các nhà quản trị nói chung và nhà chiến lược nói riêng phải cân nhắc đến ảnh hưởng của quyết định kinh doanh trước khi lựa chọn chương trình hoạt động.

2.2. Xác định môi trường đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp

Doanh nghiệp vẫn phải tạo dựng bầu không khí nhấn mạnh đến tầm quan trọng của đạo đức kinh doanh trong các quyết định chiến lược. Điều này có liên quan đến vấn đề bản sắc doanh nghiệp. Muốn thực hiện được điều đó, ít nhất phải giải quyết nội dung theo ba bước sau:

Bước 1: Ban quản trị cấp cao phải sử dụng vai trò lãnh đạo của mình để kết hợp chặt chẽ khía cạnh đạo đức kinh doanh với những giá trị văn hoá của doanh nghiệp - Điều tạo nên phong cách của doanh nghiệp.

Bước 2: Các giá trị đạo đức kinh doanh phải được thể hiện trong Bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp - Điều tạo nên tín điều của doanh nghiệp.

Bước 3: Các giá trị đạo đức kinh doanh phải được thực hiện. Việc thực hiện các nguyên tắc đạo đức kinh doanh phải thông qua các công cụ đòn bẩy như thưởng, phạt, thuế, sa thải... - Điều tạo ra cách làm riêng của doanh nghiệp

Tóm lại

Đến đây chúng ta đã đề cập ba nội dung cơ bản của Bản tuyên ngôn sứ mệnh. Lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp có thể là đơn ngành cũng có thể là đa ngành. Từ những lĩnh vực kinh doanh đã được xác định, doanh nghiệp phải thể hiện được những tham vọng của mình qua hệ thống mục tiêu chiến lược. Dẫu rằng những mục tiêu đó có thể là ngắn hạn hoặc dài hạn, cốt tử hoặc bổ sung, của cổ đông hay ban lãnh đạo. Chính trong hệ thống mục tiêu đã chứa đựng khía cạnh trách nhiệm hoạt động và đạo đức kinh doanh. Doanh nghiệp là một phần hệ trọng trong một xã hội toàn vẹn.

Có một mệnh đề chung cho chương này như sau: Nhiệm vụ và các mục tiêu của một doanh nghiệp đã được thiết lập khi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tác động lại trò chơi phức tạp các yêu cầu của các nhóm hậu thuận bên trong cũng như bên ngoài doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo điều chỉnh theo cách tịnh tiến nhiệm vụ và các mục tiêu với sự cân nhắc đến các yêu cầu, giá trị riêng, mong muốn và chiến lược quá khứ của doanh nghiệp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Vì sao lại phải xác định nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp, và vai trò của nó?

2. 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.

3. 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?

4. Phân tích nội dung và ý nghĩa của bản tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp

5. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn hiện nay?

HỌC PHẦN II
XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Chương 3

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH: XÁC ĐỊNH CÁC CƠ HỘI VÀ NGUY CƠ

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 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.

Chương này được dành cho việc giới thiệu ảnh hưởng của môi trường kinh doanh gồm cả môi trường vĩ mô và môi trường ngành trong tiến trình chiến lược. Mục tiêu của giai đoạn phân tích và phán đoán môi trường kinh doanh là xác định được các cơ hội và nguy cơ đối với một doanh nghiệp.

Một cách chung nhất, phân tích môi trường kinh doanh là quá trình mà các nhà chiến lược tiến hành kiểm tra, xem xét các nhân tố môi trường khác nhau (môi trường kinh tế, môi trường văn hoá - xã hội, môi trường công nghệ, nhà cung ứng, nhà phân phối...) và xác định các cơ hội hoặc các đe doạ đối với doanh nghiệp của họ. Còn phán đoán môi trường [(1)2]. Thực vậy, phán đoán môi trường là một ý kiến quyết định do phân tích môi trường mang lại theo quan điểm xác định bản chất của một vấn đề nhằm tận dụng một cơ hội hoặc để làm chủ được mối đe doạ một cách có hiệu quả. Như vậy giữa phân tích và phán đoán môi trường có một sự khác biệt nhất định. Phân tích phải đi trước, phán đoán chỉ có thể có được và tốt khi có những thông tin, dữ liệu của phân tích cung cấp. Trên thực tế, có nhiều người sử dụng đồng nhất và thay thế nhau hai phạm trù này trong bước cụ thể đầu tiên của giai đoạn xây dựng chiến lược.

Muốn thực hiện được công việc phân tích môi trường, các nhà chiến lược phải dựa vào cách thức viết hoặc nói, dự báo, các nghiên cứu chính thức, hệ thống thông tin quản lý và hệ thống tình báo kinh tế. Các nhà chiến lược trong doanh nghiệp có vai trò khác nhau khi phân tích và phán đoán

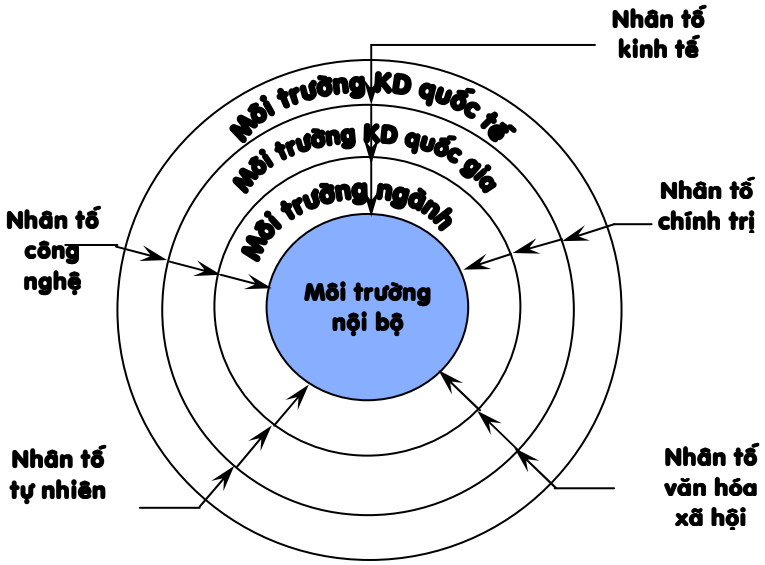
[1] Phán đoán môi trường hay phán đoán chiến lược: Diagnostic (Tiếng Pháp).

môi trường.

Như chúng ta đã biết trong chương 1, các nhà chiến lược gồm các nhà lãnh đạo (giám đốc doanh nghiệp hoặc giám đốc các đơn vị kinh doanh), bộ tham mưu, hội đồng quản trị và các nhà tư vấn bên ngoài. Bảng sau đây minh họa cho điều đó.

Phân tích					
Nhà chiến lược	Bằng lời	Bằng tài liệu	Dự báo	Hệ thống thông tin	Phán đoán và quyết định
Giám đốc	Thường xuyên	ít khi	ít khi	ít khi	Người quyết định
Bộ tham mưu (kế hoạch hoá)	Thường xuyên	Khi có dịp	Khi có dịp	ít khi	Tư vấn theo yêu cầu
Hội đồng quản trị	Khi có dịp	ít khi	ít khi	ít khi	Tư vấn khi có dịp
Tư vấn	ít khi	Khi có dịp	ít khi		Theo cam kết để tư vấn

Phạm vi và nội dung phân tích môi trường bao gồm: phân tích môi trường vĩ mô và phân tích môi trường vi mô hay còn gọi là môi trường ngành. Do vậy, khi phân tích môi trường kinh doanh thường chia thành nhiều cấp độ. Sự tương tác giữa các cấp độ môi trường được minh họa trong sơ đồ 3.1.



Sơ đồ 3.1. Các cấp độ của môi trường kinh doanh

I. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

1. Môi trường kinh tế

Thực trạng nền kinh tế và xu hướng trong tương lai có ảnh hưởng đến thành công và chiến lược của một doanh nghiệp. Các nhân tố chủ yếu mà nhiều doanh nghiệp thường phân tích là tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát. Thực vậy, tốc độ tăng trưởng khác nhau của nền kinh tế trong các giai đoạn thịnh vượng, suy thoái, phục hồi sẽ ảnh hưởng đến chỉ tiêu dùng. Khi nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động của các doanh nghiệp. Ngược lại. khi nền kinh tế sa sút, suy thoái dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng đồng thời làm tăng các lực lượng cạnh tranh. Thông thường khi nền kinh tế sa sút sẽ gây chiến tranh giá cả trong các ngành sản xuất, đặc biệt là các ngành đã trưởng thành. Mức lãi suất sẽ quyết định đến mức cầu cho các sản phẩm của doanh nghiệp. Chính sách tiền tệ và tỉ giá hối đoái cũng có thể tạo ra một vận hội tốt cho doanh nghiệp nhưng có thể sẽ là những nguy cơ cho sự phát triển của chúng. Lạm phát và vấn đề chống lạm phát cũng là một nhân tố quan trọng cần phải xem xét và phân tích. Trên thực tế, nếu tỷ lệ lạm phát cao thì việc kiểm soát giá cả và tiền công có thể không thể làm chủ được. Lạm phát tăng lên, dự án đầu tử trở nên mạo hiểm hơn, rút cục là các doanh nghiệp sẽ giảm nhiệt tình đầu tư phát triển sản xuất. Như vậy lạm phát cao là mối đe doạ đối với doanh nghiệp.

2. Môi trường công nghệ

Đây là loại nhân tố có ảnh hưởng lớn, trực tiếp cho chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, ngành cũng như nhiều doanh nghiệp. Thực tế trên thế giới đã chứng kiến sự biến đổi công nghệ làm chao đảo, thậm chí mất đi nhiều lĩnh vực, nhưng đồng thời cũng lại xuất hiện nhiều lĩnh vực kinh doanh mới, hoặc hoàn thiện hơn.

Thế kỷ XX là thế kỷ của khoa học và công nghệ. Do đó, việc phân tích và phán đoán biến đổi công nghệ là rất quan trọng và cấp bách hơn lúc nào hết. Những ví dụ thường được dẫn ra với sự xuất hiện của điện tử, tin học và công nghệ sinh học. Thực tế, sự biến đổi công nghệ ảnh hưởng đến mọi doanh nghiệp, thậm chí cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Sự thay đổi của công nghệ đương nhiên ảnh hưởng tới chu kỳ sống của

một sản phẩm hoặc một dịch vụ. Một chu kỳ lý thuyết bao gồm các pha: bắt đầu, phát triển, chín muồi và tàn lụi. Thực tế đối với một số doanh nghiệp và cũng là một số sản phẩm sẽ lại có giai đoạn phát triển mới sau giai đoạn tàn lụi. Hơn nữa, sự thay đổi công nghệ cũng ảnh hưởng tới các phương pháp sản xuất, nguyên vật liệu cũng như thái độ ứng xử của người lao động.

Từ đó đòi hỏi các nhà chiến lược phải thường xuyên quan tâm tới sự thay đổi cùng những đầu tư cho tiến bộ công nghệ. Nếu như không quá sớm để các doanh nghiệp chú ý đặc biệt đến môi trường công nghệ từ quan điểm "thế kỷ XXI sẽ là thế kỷ của nền kinh tế tri thức. Thời đại kinh tế tri thức sẽ thay thế thời đại công nghiệp".

3. Môi trường văn hoá - xã hội

Trong thời gian chiến lược trung và dài hạn có thể đây là loại nhân tố thay đổi lớn nhất. Những lối sống tự thay đổi nhanh chóng theo hướng du nhập những lối sống mới luôn là cơ hội cho nhiều nhà sản xuất. Doanh nghiệp cũng phải tính đến thái độ tiêu dùng, sự thay đổi của tháp tuổi, tỉ lệ kết hôn và sinh đẻ, vị trí vai trò của người phụ nữ tại nơi làm việc và gia đình. Sự xuất hiện của Hiệp hội những người tiêu dùng là một cản trở đòi hỏi các doanh nghiệp phải quan tâm, đặc biệt là chất lượng sản phẩm phải bảo đảm vì lợi ích người tiêu dùng. Trình độ dân trí ngày càng cao, đa dạng và sẽ là một thách thức đối với các nhà sản xuất.

4. Môi trường tự nhiên

Các nhà chiến lược khôn ngoan thường có những quan tâm đến môi trường khí hậu và sinh thái. Đe doạ của những thay đổi không dự báo được về khí hậu đôi khi đã được các doanh nghiệp mà sản xuất, dịch vụ của họ có tính mùa vụ, xem xét một cách cẩn thận. Hiện tượng ELINO làm cho nhiệt độ trung bình trái đất tăng lên, ở miền Bắc Việt Nam các đợt rét kéo dài của những mùa đông gần đây có giảm đi đã là nhưng nguy cơ đối với các nhà sản xuất và cung cấp áo đông. Nhưng việc sản xuất và cung cấp quần áo xuân thu lại có những cơ hội lớn. Cũng như vậy, các nhà kinh doanh hoa đào, quất vào dịp Tết cũng có thể thắng lớn, nhưng cũng thể bị thất bại nếu thời tiết, khí hậu diễn ra trái quy luật.

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

Các nhân tố chính phủ, luật pháp và chính trị tác động dến doanh nghiệp

theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra các cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho doanh nghiệp. Chúng thường bao gồm:

- Chính phủ là người tiêu dùng lớn nhất trong nền kinh tế.

- Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách lớn luôn là sự hấp dẫn các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở để kinh doanh ổn định. Chẳng hạn luật về bảo vệ môi trường là điều mà các doanh nghiệp phải tính đến.

- Các quyết định về quảng cáo đối với một số doanh nghiệp lĩnh vực kinh doanh sẽ là một đe doạ, chẳng hạn các công ty rượu sản xuất và cung cấp rượu cao độ, thuốc lá...

- Quyết định về các loại thuế và các lệ phí có thể vừa tạo ra cơ hội cũng lại vừa có thể là những phanh hãm phát triển sản xuất.

- Luật lao động, quy chế tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp cũng là những điều mà doanh nghiệp phải tính đến.

6. Môi trường toàn cầu

Khu vực hoá và toàn cầu hoá đã, đang và sẽ là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành, mọi chính phủ phải tính đến.

Ngày nay, nhiều nhà chiến lược đã gọi điều đó dưới cái tên thế giới là "ngôi nhà chung". Trong bối cảnh đó môi trường quốc tế là một trường hợp đặc biệt của môi trường chung bên ngoài doanh nghiệp. Cũng giống các môi trường đã phân tích ở trên, mục đích phân tích và phán đoán là phải chỉ ra được các cơ hội và các đe doạ. Nhưng bản chất các cơ hội và đe doạ ở phương diện quốc tế đối với doanh nghiệp có ít nhiều khác biệt nếu chỉ lấy môi trường bên ngoài trong phạm vi của một nước Việt Nam. Thực vậy, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh hơn theo quan điểm từ những khác biệt về xã hội, văn hoá, cấu trúc thể chế, chính sách và kinh tế...

Việc Việt Nam chính thức gia nhập các tổ chức quốc tế như ASEAN, WTO đã và đang tạo ra nhiều vận hội cho các doanh nghiệp Việt Nam về đầu tư, về thị trường nhưng cũng đang có nhiều thách thức mà các doanh nghiệp Việt Nam phải đương đầu. Tự do hoá thương mại khu vực, phá bỏ hàng rào thuế quan sẽ là những đe doạ rất lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Hơn nữa, bản thân ASEAN cũng phải đặt trong mối quan hệ toàn cầu của cạnh tranh thế giới, chẳng hạn với khối EU, Bắc Mỹ (NAFTA), với

Nhật Bản, Trung Quốc...

Tham gia vào tổ chức thương mại quốc tế (WTO), Việt Nam sẽ mở rộng được thị trường xuất khẩu ra nhiều nước trên thế giới, được hưởng quy chế tối huệ quốc, không bị đối xử phân biệt trong thương mại quốc tế. Nhưng chiều ngược lại, những thách thức trong cạnh tranh thế giới sẽ quyết liệt hơn.

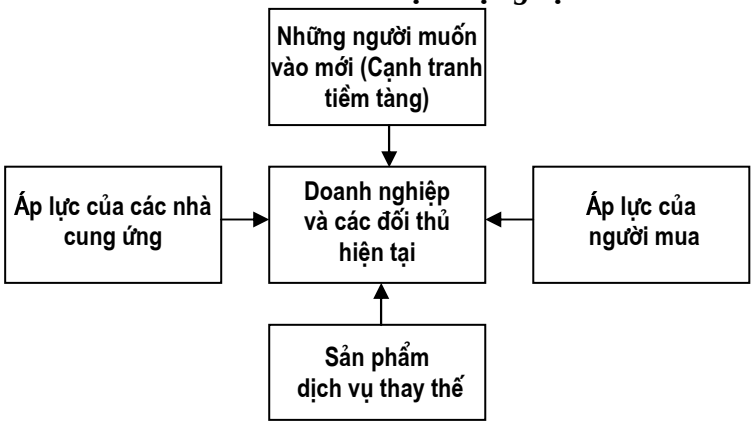
II. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGÀNH

Một ngành sản xuất hẹp hay ngành kinh tế kỹ thuật bao gồm nhiều doanh nghiệp có thể đưa ra các sản phẩm và dịch vụ giống nhau hoặc tương tự có thể thay thế được cho nhau. Những vật giống nhau này là những sản phẩm hoặc dịch vụ cùng thoả mãn những nhu cầu tiêu dùng cơ bản như nhau, chẳng hạn, những tấm lợp nhà bằng kim loại và những tấm lợp nhà bằng nhựa được sử dụng trong xây dựng là những vật thay thế được cho nhau. Mặc dù công nghệ sản xuất khác nhau, nhưng hai doanh nghiệp sản xuất tấm lợp bằng kim loại và doanh nghiệp, sản xuất tấm lợp bằng nhựa là cùng một ngành sản xuất cơ bản giống nhau. Bởi vì họ phục vụ cho cùng một nhu cầu khách hàng - nhu cầu của các công ty thi công xây dựng.

Nhiệm vụ của các nhà chiến lược là phải phân tích và phán đoán các thế lực cạnh tranh trong môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe doạ đối với doanh nghiệp của họ.

Có một mô hình phân tích 5 lực lượng được M.Porter(1) xây dựng đã giúp các nhà chiến lược trong sự phân tích này. Mô hình này được thể hiện qua sơ đồ 3.2:

Sơ đồ 3.2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh



Hiển nhiên là, mỗi lực lượng trong số 5 lực lượng trên càng mạnh thì càng hạn chế khả năng cho các doanh nghiệp tăng giá cả và kiếm được lợi nhuận. Ngược lại, khi một lực lượng nào đó, chẳng hạn các nhà cung cấp đầu vào mà yếu thì cơ hội để doanh nghiệp có được lợi nhuận sẽ càng khả thi. Sau đây chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu các lực lượng đó[(3)].

1. Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại

Lực lượng thứ nhất trong số 5 lực lượng của mô hình M.Porter là quy mô cạnh tranh trong số các doanh nghiệp hiện tại của một ngành sản xuất. Nếu các đối thủ cạnh tranh càng yếu, doanh nghiệp có cơ hội để tăng giá bán và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Ngược lại, khi các đối thủ cạnh tranh hiện tại mạnh thì sự cạnh tranh về giá cả là đáng kể, mọi cuộc cạnh tranh về giá cả đều dẫn đến những tổn thương.

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thường bao gồm các nội dung chủ yếu như: cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng cầu của ngành và các hàng rào lối ra.

- Cơ cấu cạnh tranh của ngành vào số liệu và khả năng phân phối sản phẩm của doanh nghiệp trong sản xuất. Cơ cấu cạnh tranh khác nhau có các ứng dụng khác nhau cho cạnh tranh. Cơ cấu cạnh tranh thay đổi từ ngành sản xuất phân tán tới ngành sản xuất tập trung. Thông thường ngành riêng lẻ bao gồm một số lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ, không có một doanh nghiệp nào trong số đó có vị trí thống trị ngành. Trong khi đó một ngành tập trung có sự chi phối bởi một số ít các doanh nghiệp lớn, thậm chí chỉ một doanh nghiệp duy nhất gọi là độc quyền (Monopholy). Bản chất và mức độ cạnh tranh đối với các ngành tập trung rất khó phân tích và dự đoán.

- Tình trạng cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về tính mãnh liệt trong cạnh tranh nội bộ ngành. Thông thường, cầu tăng tạo cho doanh nghiệp một cơ hội lớn để mở rộng hoạt động. Ngược lại, cầu giảm dẫn đến cạnh tranh khốc liệt để các doanh nghiệp giữ được phần thị trường đã chiếm lĩnh. Đe doạ mất thị trường là điều khó tránh khỏi đối với các doanh nghiệp không có khả năng cạnh tranh.

- Rào cản rút lui là mối đe doạ cạnh tranh nghiêm trọng khi cầu của

---

[(3)] M.Porter: Một nhà lý luận và thực tiễn về chiến lược của Trường quản trị kinh doanh Harvard

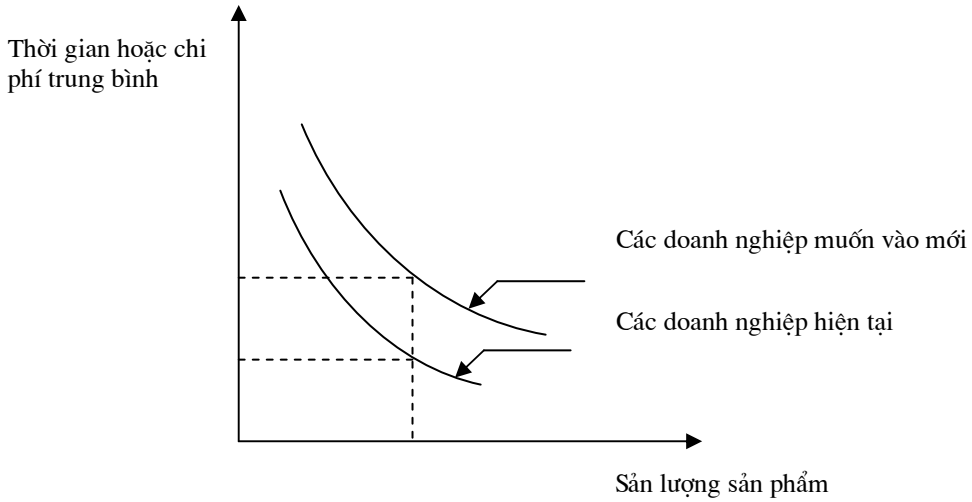
ngành giảm mạnh. Rào cản rút lui là kinh tế, là chiến lược và là quan hệ tình cảm giữ doanh nghiệp trụ lại. Nếu một rào cản rút lui cao, các doanh nghiệp có thể bị khoá chặt trong một ngành sản xuất không ưa thích. Rào cản rút lui thường bao gồm:

- Đầu tư nhà xưởng và thiết bị của một số ngành, như ngành khai thác khoáng sản, hoá chất không có sự lựa chọn thay đổi sử dụng hoặc có thể bán lại được. Nếu muốn bỏ ngành, buộc doanh nghiệp bỏ phí những giá trị còn lại của những tài sản này.
- Chi phí trực tiếp cho việc rời bỏ ngành là cao. Đó là các doanh nghiệp không rời bỏ một ngành công nghiệp mà các chi phí trực tiếp khi rời bỏ là khá cao, chẳng hạn như các chi phí định vị lại, các thủ tục hành chính...
- Quan hệ chiến lược giữa các đơn vị chiến lược kinh doanh. Đây cũng là vật cản của sự rời bỏ một ngành đã kinh doanh. Một sản phẩm hoặc một dịch vụ có thể có cùng kênh phân phối hoặc cùng các phương tiện sản xuất với các sản phẩm dịch vụ khác.
- Giá trị của nhà lãnh đạo, quan hệ tình cảm, lịch sử với ngành hoặc cộng đồng địa phương cũng có thể dẫn doanh nghiệp đến chỗ không muốn rời bỏ ngành gốc của họ.
- Chi phí xã hội khi thay đổi như khó khăn về sự sa thải nhân công rủi ro về sự xung đột xã hội, chi phí đào tạo lại.....

2. Phân tích cạnh tranh tiềm ẩn

Lực lượng thứ hai cần phải phân tích là các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất; nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ lựa chọn và quyết định gia nhập ngành. Đây là đe doạ cho các doanh nghiệp hiện tại. Các doanh nghiệp hiện tại cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành bởi vì càng nhiều doanh nghiệp có mặt trong một ngành sản xuất thì cạnh tranh càng khốc liệt hơn, thị trường và lợi nhuận sẽ bị chia sẻ, vị trí của doanh nghiệp sẽ thay đổi.

Mức độ thuận lợi và khó khăn cho việc nhập ngành của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn phụ thuộc phần lớn vào rào cản gia nhập vào một ngành công nghiệp. Nội dung của nó thường bao gồm:



- Những ưu thế tuyệt đối về chi phí. Những ưu thế về chi phí thuộc về các sáng chế, làm chủ một công nghệ riêng đặc thù hoặc có một nguồn nhân lực chuyên tính, làm chủ được nguồn nguyên vật liệu cũng như kinh nghiệm cho phép có được các chi phí thấp hơn. Về phương diện chi phí nhân lực có tay nghề và kinh nghiệm với số lượng sản phẩm tăng lên thể hiện qua ưu thế của đường cong học.

- Khác biệt hoá sản phẩm. Khách hàng đã quen với các nhãn hiệu của các doanh nghiệp hiện tại. Chi phí cho một chiến lược khác biệt hoá là rất cao và rất mạo hiểm.

- Kinh tế quy mô hay còn gọi là kinh tế bậc thang. Các chi phí về sản xuất, phân phối, bán, quảng cáo, dịch vụ, nghiên cứu sẽ giảm với sự gia tăng số lượng bán. Hay nói cách khác số lượng sản xuất và bán tăng lên thì chi phí cho một đơn vị sản phẩm càng giảm đi.

- Kênh phân phối chủ yếu đã được thiết lập của các doanh nghiệp hiện tại cũng là một vật cản đối với các doanh nghiệp muốn nhảy vào chia sẻ thị trường.

- Phản ứng lại của các doanh nghiệp hiện tại trong lĩnh vực kinh doanh. Nếu các doanh nghiệp mới muốn vào biết cách phản ứng lại một cách tích cực và khôn khéo, một lối vào trong lĩnh vực có thể được. Nhưng nếu các doanh nghiệp hiện tại phản ứng lại sẽ có thể xảy ra một cuộc chiến tranh khốc liệt, thì giá phải trả là quá đắt để nhập ngành.

3. Phân tích sức ép của nhà cung ứng

Lực lượng thứ ba trong các lực lượng cạnh tranh là khả năng mặc cả của nhà cung ứng. Những nhà cung ứng có thể được coi là một áp lực đe doạ khi họ có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm chất lượng của các sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp. Qua đó làm giảm khả năng kiếm lợi nhuận của doanh nghiệp. Trên một phương diện nào đó, sự đe doạ đó tạo ra sự phụ thuộc ít nhiều đối với các doanh nghiệp. Áp lực tương đối của nhà cung ứng thường thể hiện trong các tình huống sau.

- Ngành cung ứng mà doanh nghiệp chỉ có một số, thậm chí một doanh nghiệp độc quyền cung ứng;
- Tình huống không có sản phẩm thay thế, doanh nghiệp không có người cung ứng nào khác;
- Doanh nghiệp mua yếu tố sản phẩm không phải là khách hàng quan trọng và ưu tiên của nhà cung ứng;
- Loại đầu vào, chẳng hạn vật tư của nhà cung ứng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp;
- Các nhà cung cấp vật tư cũng có chiến lược liên kết dọc, tức là khép kín sản xuất...

4. Phân tích áp lực của khách hàng

Đây là lực lượng tạo ra khả năng mặc cả của người mua. Người mua có thể được xem như là một sự đe doạ cạnh tranh khi buộc doanh nghiệp giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Ngược lại, khi người mua yếu sẽ mang đến cho doanh nghiệp một cơ hội để tăng giá kiếm được lợi nhuận nhiều hơn. Người mua gồm: người tiêu dùng cuối cùng, các nhà phân phối (bán buôn, bán lẻ) và các nhà mua công nghiệp.

Áp lực của khách hàng thường được thể hiện trong các trường hợp sau:

- Nhiều nhà cung ứng có quy mô vừa và nhỏ trong ngành cung cấp. Trong khi đó người mua là một số ít và có quy mô lớn. Hoàn cảnh này cho phép người mua chi phối các công ty cung cấp.

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

- Ngành cung cấp phụ thuộc vào khách hàng với tỷ lệ phần trăm lớn trong tổng số đơn đặt hàng.

- Khách hàng có thể vận dụng chiến lược liên kết dọc, tức là họ có xu hướng khép kín sản xuất, tự sản xuất, gia công các bộ phận chi tiết, bán sản phẩm cho mình. Chẳng hạn các doanh nghiệp khép kín sản xuất để có sợi phục vụ cho dệt.

- Khách hàng có đầy đủ các thông tin về thị trường như nhu cầu, giá cả... của các nhà cung cấp thì áp lực mặc cả của họ càng lớn.

5. Phân tích nguy cơ của sản phẩm thay thế

Lực lượng cuối cùng trong mô hình M.Porter là sự đe doạ của các sản phẩm thay thế. Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thoả mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Đặc điểm cơ bản của nó thường có các ưu thế hơn sản phẩm bị thay thế ở các đặc trưng riêng biệt. Sự gia tăng về các đồ uống có ga hiện nay đang là một đe doạ thật sự đối với các ngành phục vụ đồ uống truyền thống như ngành chè, cà phê. Đe doạ này đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự phân tích, theo dõi thường xuyên những tiến bộ kỹ thuật - công nghệ, trong đó liên quan trực tiếp là đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm. Hơn nữa, sự thay đổi của nhu cầu thị trường cũng là nhân tố quan trọng tạo ra sự đe doạ này.

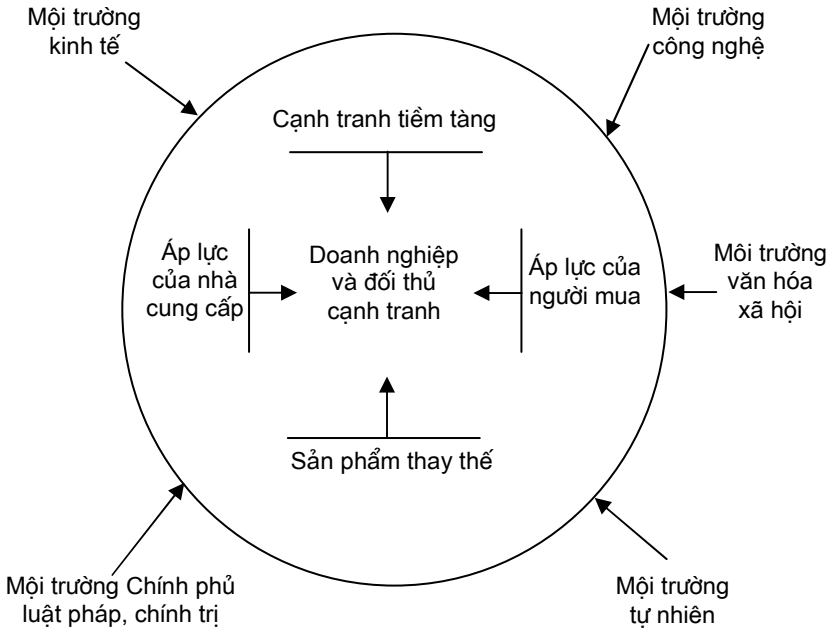
6. Các nhóm chiến lược trong các ngành

Trong một ngành dù là ngành tập trung hay là ngành phân tán đều bao gồm nhiều doanh nghiệp. Cơ hội và đe doạ đối với các doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Thực vậy, các doanh nghiệp kinh doanh trong một ngành kinh doanh thường khác nhau về phần thị trường, các kênh phân phối, chất lượng sản phẩm, công nghệ, giá bán và quảng cáo. Tuy nhiên, có một số doanh nghiệp, công ty trong cùng một ngành theo đuổi những chiến lược giống nhau hoặc tương tự nhau. Trong khi đó, một số doanh nghiệp khác lại theo đuổi và thực hiện cùng một chiến lược cơ bản. Các doanh nghiệp có cùng chiến lược đó tạo thành các nhóm chiến lược trong ngành.

Như vậy, nhóm chiến lược là các nhóm doanh nghiệp có cùng một chiến lược như nhau hoặc tương tự giống nhau. Nói cách khác đi các doanh nghiệp trong các nhóm chiến lược khác nhau theo đuổi các chiến lược khác nhau. Chẳng hạn, công ty Honđa Việt Nam, Suzuki Việt Nam cùng theo đuổi chiến lược chất lượng cao, giá cao. Đương nhiên, đầu tư của họ phải

lớn. Trong khi đó, các công ty VMEP, GMN Hưng Yên theo đuổi chiến lược sản phẩm có chất lượng và giá thấp hơn.

Kết hợp các bộ phận của môi trường vĩ mô và môi trường ngành, ta có sơ đồ sau:



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 doạ, trên cơ sở đó có các quyết định quản trị hợp lý.

Có một số mệnh đề rút ra như sau:

- Một doanh nghiệp trả lời được các nhu cầu của môi trường thì chiến lược của nó sẽ có hiệu quả hơn;

- Những nguyên nhân chính của gia tăng, suy thoái là những thay đổi khác với một cấp độ lớn trong các doanh nghiệp thường là các nhân tố của môi trường, chứ không phải thuộc về nội bộ;

- Một doanh nghiệp càng phụ thuộc vào môi trường thì nó cang cần phải tập trung phân tích và phán đoán môi trường đó;

- Một môi trường hay thay đổi và không chắc chắn thì nó càng đòi hỏi

được phân tích và phán đoán tốt;

- Nhà chiến lược khôn ngoan và có hiệu quả là nhà chiến lược phải biết mình (phân tích nội bộ) và biết người (phân tích môi trường).

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP

1. Hãy phân tích vai trò và ý nghĩa của việc phân tích môi trường kinh doanh đối với việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?

2. Phương pháp tìm kiếm cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp?

3. 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?

4. 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?

5. Các nhân tố môi trường nền kinh tế tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

6. Để khắc phục nguy cơ tụt hậu về công nghệ doanh nghiệp cần nghiên cứu giải quyết những vấn đề gì?

7. Sử dụng Mô hình phân tích môi trường ngành để phân tích cho các ngành dệt may, da giầy, bưu chính viễn thông, lắp ráp ô tô, du lịch, sản xuất văn phòng phẩm?

8. Phân tích sự tác động của môi trường vĩ mô tới các doanh nghiệp trong ngành dệt may, da giầy, bưu chính viễn thông, lắp ráp ô tô, du lịch, sản xuất văn phòng phẩm?

Chương 4
PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ DOANH NGHIỆP, XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ YẾU

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.

Trước khi thực hiện bước công việc này, chúng ta cần nhận thức rõ mục tiêu của bước công việc này là nghiên cứu những gì thuộc về bản thân doanh nghiệp, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh, mà những đặc trưng do nó tạo ra thường được chúng ta gọi là những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Cũng vẫn với mục đích là tạo ra những thông tin cơ sở cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh và công tác thực thi chiến lược trong quá trình quản trị chiến lược, những đối tượng được chúng ta phân tích xem xét ở đây nằm trong tầm hoạt động, kiểm soát của doanh nghiệp, khác với những đối tượng thuộc về môi trường bên ngoài. Từ đó chỉ những điểm mạnh và điểm yếu của từng mặt, lĩnh vực làm tiền đề cho bước tiếp sau là xây dựng ma trận phân tích đánh giá tổng hợp các yếu tố của môi trường nội bộ doanh nghiệp.

Những người tham gia thực hiện bước công việc này là các quản trị gia trong toàn doanh nghiệp. Mọi người tham gia đều phải hiểu được nhiệm vụ của mình, hiểu được vị trí của nó trong sự thành công của công tác lớn này, cũng như sự cam kết thực hiện nó. Tùy thuộc vào đặc trưng ngành nghề hoạt động, qui mô và lĩnh vực mà nội dung phân tích nội bộ cần phải thực hiện ở những mức độ khác nhau.

Phân tích nội bộ doanh nghiệp được tiến hành theo nhiều cách tiếp cận:

- Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo các nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp

- Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo các chức năng của quản trị doanh nghiệp (chức năng hoạch định, tổ chức, phối hợp và kiểm tra)

- Phân tích nội bộ doanh nghiệp tiếp cận theo các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp (như: lĩnh vực sản xuất, hậu cần, nhân sự, tài chính, công nghệ...)

- Phân tích nội bộ doanh nghiệp tiếp cận theo chuỗi giá trị (phân tích các hoạt động cơ bản và hoạt động hỗ trợ)

- Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo cách tiếp cận năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (được trình bày ở chương 5)

Việc phân tích doanh nghiệp là công việc thường xuyên của nhà quản trị ở các cấp. Nhưng yêu cầu của việc phân tích nội bộ doanh nghiệp ở mức độ cao hơn là phải chỉ ra được thế mạnh, điểm yếu và các lợi thế của doanh nghiệp trong từng lĩnh vực và hoạt động của doanh nghiệp, làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược.

I. PHÂN TÍCH TIỀM NĂNG CÁC NGUỒN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1. Đánh giá nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Nhân lực là yếu tố quan trọng của sản xuất - kinh doanh. Do đó, phân tích và dự báo về nhân lực 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?. 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 cách 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 ý 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, người này thường mạnh mẽ, sáng tạo nhưng lại có thể yếu về khả năng quản lý. Các doanh nghiệp trưởng thành hơn đòi hỏi trình độ 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 doanh nghiệp 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. Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp với trình độ kiến thức, khả năng, ý thức trách nhiệm và thực hiện công việc có xu hướng phản ánh chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Các nhân tố này có thể được xem xét đánh giá bằng cách đưa ra một 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?

2. Đánh giá khả năng tài chính của doanh nghiệp

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 người chủ sở hữu người đầu tư và cổ đông; tình hình

vay có thế chấp. Khả năng tận dụng các chiến lược tài chính thay thế như cho thuê hoặc bán và thuê lại; vốn lưu động, tính linh hoạt của cơ cấu vốn đầu tư. Hệ thống kế toán có hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành và kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

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

3. 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 người cung cấp vật tư 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 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 ba 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 doanh nghiệp.

II. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

Về mục tiêu, việc đánh giá môi trường nội bộ của chúng ta nhằm phát hiện ra những điểm mạnh và điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp để từ đó có những giải pháp cần thiết. Khi thực hiện vấn đề này, điểm mấu chốt là việc làm thế nào xác định được những lĩnh vực cần quan tâm, những vấn đề phải nghiên cứu xem xét và tiêu chí nào để đánh giá nó tốt hay chưa tốt, để có thể nhận xét ở mảng này doanh nghiệp mạnh, ở mảng kia doanh nghiệp còn yếu. Công tác đánh giá ở bước công việc này sẽ có cả những đánh giá định tính và định lượng, nhưng sự kết hợp sẽ ưu tiên hơn cho những đánh giá định tính. Sau những thống kê, nghiên cứu tại nhiều doanh nghiệp, bằng phương pháp phân tích hệ thống, một hệ thống các câu hỏi cần giải đáp có lẽ sẽ là cách tốt nhất cho việc giải quyết yêu cầu này. Vì vậy, ở đây chúng ta sẽ xây dựng hệ thống những câu hỏi và căn cứ vào tình hình thực tế tại doanh nghiệp để trả lời cho các câu hỏi đó. Kết quả thu được sẽ được tổng hợp và là cơ sở cho việc xây dựng mô hình đánh giá các nhân tố nội bộ.

Nếu công tác quản trị giữ một ví trí trung tâm trong các hoạt động của doanh nghiệp thì công tác lập kế hoạch lại như xương sống cho công tác đó. Chúng ta đã biết, kế hoạch như cầu nối giúp doanh nghiệp đi từ vị trí hiện tại tới một vị trí mong muốn trong tương lai. Để kế hoạch có thể đảm nhận tốt vai trò trọng yếu này và để doanh nghiệp có thể dựa vào nó trong quá trình hoạt động, một số câu hỏi được đặt ra và cần lời giải đáp.

Trước hết, những mục tiêu và chủ đích của doanh nghiệp đã rõ ràng hay chưa? Sự rõ ràng trong mục tiêu là điều hết sức cần thiết cho việc xây dựng chương trình hành động cũng như đề ra các bước công việc phải làm. Giữa mục tiêu và chủ đích cần có sự thống nhất và hỗ trợ lẫn nhau. Sự rõ ràng của mục tiêu khác với chủ đích, cần được thể hiện rõ trong các văn bản giấy tờ, phải được sự nhất trí đồng lòng của mọi thành viên, và hơn hết, mọi người cần phải biết mình, đơn vị mình cần phải làm gì để đóng góp vào thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Một mục tiêu được sẽ không được coi là rõ ràng nếu nó chỉ đưa ra những định hướng chung chung, định tính, khó có thể đo lường việc thực hiện các công việc. Một hệ thống chỉ tiêu phấn đấu được xây dựng trên cơ sở những phân tích, đánh giá, dự báo một cách khoa học sẽ được coi là những mục tiêu rõ ràng. Trong quá trình rà soát các quyết định, các văn bản, các chỉ tiêu đối với các phòng, ban bộ phận, việc đánh giá những quyết định đơn lẻ, sau đó tổng hợp lại sẽ cho chúng ta cách nhìn về mức độ rõ ràng trong các chỉ tiêu và chủ đích của doanh nghiệp.

Bảng 4.1: Các chức năng cơ bản của quản trị

Các hoạt động	Nội dung	Là quan trọng nhất trong giai đoạn nào của quá trình quản trị chiến lược
Lập kế hoạch	Lập kế hoạch bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan tới việc chuẩn bị cho tương lai. Những nhiệm vụ đặc biệt bao gồm việc dự báo, hoạch định các mục tiêu, phân tích chiến lược, đề ra các chính sách và thiết lập các mục tiêu	Hoạch định chiến lược
Tổ chức thực hiện	Tổ chức thực hiện bao gồm tất cả các hoạt động quản trị mà kết quả thu được là một tập hợp những nhiệm vụ và mối liên hệ chặt chẽ về trách nhiệm. Những lĩnh vực đặc thù như thiết kế mô hình doanh nghiệp, tập trung hoá công việc, mô tả công việc, định rõ công việc, khoảng cách trong điều khiển, nhất quán trong các quyết định, phối hợp, thiết kế và phân tích công việc.	Thực thi chiến lược
Động viên khuyến khích	Sự động viên khuyến khích hàm chứa trong những nỗ lực hướng trực tiếp vào việc định hình các hành vi của mọi người. Các chủ đề chính sẽ là: năng lực lãnh đạo, trao đổi thông tin, nhóm làm việc, thay đổi trong hành vi, trao quyền, nâng cao hiểu biết từ công việc, thoả mãn trong công việc, việc đáp ứng nhu cầu, những thay đổi về tổ chức, tinh thần của người lao động, tinh thần của ban giám đốc.	Thực thi chiến lược
Bố trí nhân lực	Các hoạt động bố trí nhân lực được tập trung vào việc quản lý cá nhân hoặc quản trị nhân lực. Những vấn đề cùng được xem xét là quản lý tiền công và lương, quyền lợi của người lao động, phỏng vấn, thi tuyển, sa thải, đào tạo, phát triển công tác quản trị, an toàn lao động. Các	Thực thi chiến lược

	hoạt động đảm bảo công bằng trong tuyển dụng, các quan hệ với công đoàn, phát triển tương lai nghề nghiệp, những nghiên cứu của cá nhân, những quy định về kỷ luật, những người gây rắc rối, mối quan hệ với xã hội.	
Điều khiển	Công tác điều khiển đề cập tới những hoạt động quản trị hướng về việc đảm bảo những kết quả thực tế thu được đúng với kế hoạch đã đề ra.	Đánh giá chiến lược
Kiểm tra	Những lĩnh vực trọng yếu trong nhiệm vụ này là kiểm soát chất lượng, quản lý tài chính, quản lý công tác bán, quản lý tài sản, quản lý chi tiêu, phân tích những biến số và khen thưởng. Kiểm soát nội bộ	Đánh giá chiến lược

2.1. Đánh giá khả năng hoạch định của doanh nghiệp

Công tác lập kế hoạch không chỉ dừng lại ở việc vạch ra những bước công việc cần thực hiện để nâng cao chất lượng các hoạt động tác nghiệp bên trong doanh nghiệp mà còn phải tạo ra những thế và lực mới giúp cho doanh nghiệp có thể đứng vững và phát triển ở môi trường cạnh tranh khắc nghiệt bên ngoài. Vì sự phát triển đa dạng của nền kinh tế khu vực và thế giới, sự đa dạng hóa các hình thức kinh doanh đi với chuyên môn hoá các hoạt động sản xuất khiến cho các doanh nghiệp chỉ chuyên môn hoá trong một ngành sản xuất ngày hôm nay có thể sẽ tham gia trên nhiều mảng thị trường hoạt động. Tuy vậy, các doanh nghiệp phải xác định cho được đâu là thị trường trọng điểm và tương ứng đâu là ngành mình sẽ tập trung. Ngành hoạt động chính trong doanh nghiệp nên là ngành doanh nghiệp có thể phát huy được các lợi thế so sánh của mình và có thể biến nó thành lợi thế cạnh tranh, đặt bên cạnh việc nghiên cứu đánh giá tiềm năng phát triển ngành trong dài hạn. Ngành hoạt động chính không chỉ dừng lại ở quan điểm suy nghĩ của một nhóm người, cần phải đánh giá xem nó đã được sự nhất trí trong tập thể các thành viên của tổ chức, và mọi người đã hiểu nó một cách đúng đắn hay chưa. Nó cũng cần được xem xét trong quá trình hoạt động trước đây của doanh nghiệp, sự phân bổ nguồn lực cũng như mục tiêu định hướng phát triển thời kỳ trước.

Cơ sở cho việc lập ra các kế hoạch chính là việc lượng hoá những điều không chắc chắn trong môi trường kinh doanh cũng như môi trường chính trị - xã hội dưới góc nhìn của các nhà chuyên môn. Dưới cách nhìn đó, chúng ta sẽ có được các xu hướng trong nền kinh tế, chính trị và xã hội cũng như môi trường khoa học công nghệ... một câu hỏi đặt ra trong quá trình đánh giá này là liệu doanh nghiệp đã có những xu hướng vận động nói trên hay chưa, độ tin cậy ở mức độ nào? Do kết quả của bước công việc này được sử dụng cho nhiều bộ phận và mức độ ảnh hưởng của nó là sâu rộng, dài lâu nên tính chất toàn diện đối với doanh nghiệp. Sự biến động của môi trường kinh doanh ngày nay đang dần vượt khỏi sức tưởng tượng của những người thận trọng nhất trước đây. Vậy những hoạt động quan sát dự báo của doanh nghiệp đang là những hoạt động nào? Liệu những biến động về cung cầu trên thị trường khu vực và thế giới doanh nghiệp đã có bộ phận theo dõi và xử lý thông tin hay chưa? Mức độ quan tâm của công chúng và các nhà đầu tư đối với ngành nghề hoạt động cũng như đối với công ty có gì chuyển biến không? Ngành công nghiệp nào trong thời gian qua đang trở nên cực kỳ hấp dẫn? Xu hướng tiêu dùng trong các bộ phận dân cư đang theo hướng nào? Chính sách kinh tế của chính phủ ngày này đang đi theo hướng nào, nó có và sẽ tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh không? Nó có ngăn cản sự phát triển ngành hoạt động của công ty hay không?.... Tất cả các câu hỏi đó cần phải được xem xét, để có thể đánh giá về mức độ quan sát và dự báo các hoạt động có liên quan trong quá trình hoạt động của công ty, từ đó phục vụ cho việc đưa ra các kiến nghị đánh giá cũng như hoạch định chiến lược kinh doanh sau này.

Những kết quả nghiên cứu được xắp xếp lại, được xem xét lần cuối bởi ban giám đốc điều hành trước khi quyết định được đưa ra. Việc xem xét, đánh giá các nghiên cứu so sánh có thể có tác động tích cực tới việc ra quyết định, nhưng đôi khi nó không có đủ sức mạnh để thay đổi những định kiến của các nhà lãnh đạo. Đánh giá về công tác quản trị, không thể không nói tới vấn đề này, vấn đề ra các quyết định quản trị. Nếu công tác quản trị được xây dựng theo mô hình quản trị chiến lược, lúc đó mọi quyết định đưa ra sẽ được sự nhất trí của tập thể, của một bộ phận, của một nhóm người hay thậm chí một người, nhưng nó được đưa ra trên cơ sở khoa học, không mang mầu sắc định kiến. Qua hệ thống câu hỏi trắc nghiệm đặt ra cho các quản trị gia về quá trình ra các quyết định quản trị, chúng ta sẽ đánh giá được mức độ sẵn sàng thực hiện quá trình quản trị, thực hiện quá trình ra quyết định theo cách tiếp cận quản trị chiến lược đồng thời cũng hiểu được mức độ hợp lý

của các quyết định được đưa ra trong thời gian gần đây tại doanh nghiệp.

Trong thực tế biến động hết sức khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, nhiều thời điểm doanh nghiệp không có cơ hội để cân nhắc một cách kỹ lưỡng những tình huống có thể xảy ra cũng như mức độ lợi và hại. Lúc đó cần đến cái gọi là các quyết định không trù tính trước hay các quyết định thời điểm. Vai trò của quyết định thời điểm trong việc điều hành hoạt động kinh doanh là không thể phủ nhận. Một tập hợp những quyết định thời điểm sẽ tạo nên một kế hoạch thời điểm. Nhưng một câu hỏi đặt ra là liệu các kế hoạch thời điểm đó có thể thay thế cho các quyết định có sự cân nhắc, tính toán và bàn bạc kỹ lưỡng không? Câu trả lời hiển nhiên là không. Bởi lẽ mọi tình huống đều có thể xảy ra, và cách tốt nhất để tránh các rủi ro là chúng ta hãy nghiên cứu, nắm bắt và khống chế nó. Nếu đại bộ phận các kế hoạch của công ty đưa ra đều là các kế hoạch thời điểm, nhất định khoảng thời gian dẫn tới thất bại của doanh nghiệp sẽ không dài. Qua việc xem xét tỷ trọng của các kế hoạch thời điểm và các kế hoạch có tính toán trù bị của công ty, tương quan giữa mức độ thành công ở mỗi loại sẽ cho chúng ta bức tranh chung về chất lượng của việc đề ra kế hoạch của doanh nghiệp. Đối chiếu những kế hoạch đó với kết quả đạt được, chúng ta sẽ được một bức tranh về tính hiệu quả của việc đề ra các kế hoạch.

Có hay không có sự nhất trí, đồng lòng trong doanh nghiệp? Vấn đề này không được đề ra nhiều, nhưng thực sự nó chi phối rất lớn việc xây dựng và triển khai kế hoạch. Mức độ nhất trí, đồng lòng được thể hiện trong cách nghĩ và cách làm của mỗi thành viên trong công ty. Thông qua việc đánh giá chất lượng công việc, thái độ trong lao động và mức độ đóng góp ý kiến vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sẽ cho chúng ta thấy được khái quát mức độ đồng lòng của mọi người trong công việc.

Một vấn đề quan trọng cuối cùng chúng ta cần phải xem xét đánh giá là việc hài hoà lợi ích giữa các bên có liên quan. Liệu doanh nghiệp đã có được những mục tiêu và chủ đích, những chính sách đem lại cho các bên liên quan sự thông cảm, khích lệ và rõ ràng trong các quan hệ với nhau hay chưa? Sẽ không thể coi công tác kế hoạch là tốt nếu kế hoạch đề ra chỉ nhằm vào lợi ích của một bên trong tập hợp các cá nhân cùng tham gia vào quá trình hoạt động trong doanh nghiệp. Những lợi ích trước mắt của một bộ phận sẽ làm huỷ hoại sự đoàn kết trong doanh nghiệp, dẫn tới những đổ vỡ trong hoạt động của công ty và sự mất đoàn kết. Mọi người trong doanh nghiệp cần có được cơ hội để có thể sống một cách hoà bình với nhau, trong sự thông cảm

và khích lệ. Lối kinh doanh kiểu gia đình của Nhật Bản, ở một góc độ đã giải quyết rất tốt vấn đề này. Mọi tổ chức đều hướng tới việc trở thành một chỉnh thể và trong công tác kế hoạch, phải thể hiện được tư tưởng này. Những tồn tại, những thách thức cho việc đạt tới mục tiêu kể trên sẽ là những yếu điểm mà doanh nghiệp cần khắc phục.

Qua những lời giải đáp, những kết quả thu được từ việc đề ra những câu hỏi, chúng ta sẽ thấy được những điểm còn yếu kém, bất cập trong công tác lập kế hoạch. Cũng từ đó, chúng ta sẽ nhận thấy được những bộ phận nào sẽ khó có khả năng thích ứng đối với những biến động trong tương lai. Một danh sách những điểm mạnh và điểm yếu trong quản trị thực hiện bước công việc này sẽ được vẽ ra, là cơ sở cho công việc tiếp theo trong quá trình quản trị chiến lược - hoạch định chiến lược.

2.2. Đánh giá năng lực tổ chức

Việc đánh giá công tác tổ chức của một doanh nghiệp thường được ẩn dưới 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?

Những sức mạnh đơn lẻ của các thành viên được tập hợp lại và biến thành sức mạnh tổng hợp thông qua tổ chức. Cũng thông qua tổ chức, tính trội của tổ chức được hình thành. Vì thế, tổ chức và hình thành một cơ cấu tổ chức hợp lý là một vấn đề hết sức khó đặt ra trước các nhà quản trị cao cấp. Không thể nói doanh nghiệp có được một công ty tốt nếu không có một sự nhất quán trong cách nhìn nhận về cơ cấu doanh nghiệp.

Một sự nhất quán đạt được cũng có nghĩa là cấu trúc doanh nghiệp có thể được viết ra trên giấy. Một cơ cấu tốt đồng nghĩa với việc có được một cơ cấu phòng ban hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm được xác định rõ ràng. Qua

việc xem xét các phòng ban, bộ phận tại các công ty thành viên; sự phân chia nhiệm vụ, quyền hạn tại tổng công ty, chúng ta sẽ đánh giá được mức độ hợp lý của cấu trúc hiện tại. Không thể nói cấu trúc là hợp lý nếu công việc của các bộ phận chồng chéo lên nhau, không có sự phân định rạch ròi về trách nhiệm giải quyết cũng như người chịu trách nhiệm tại một số công việc.

Doanh nghiệp sẽ còn phát triển và mở rộng. Liệu những mong muốn thay đổi trong cấu trúc tổ chức có được mô tả trong sơ đồ tổ chức hay không? Nếu có nó đã thể hiện ở những điểm nào? Chủ yếu, những điểm mở trên một sơ đồ tổ chức sẽ nằm ở việc linh động bước công việc nhiệm vụ cho một số bộ phận có liên quan (có nghĩa là các bộ phận đó có thể kiêm nhiệm thêm nhiệm vụ đó trong thực tế), hay ở khả năng điều chuyển các bước công việc ở các bộ phận khác nhau, mức độ khác nhau, mức độ chia sẻ quyền lực cũng như trách nhiệm. Những điều đó sẽ cho phép từ một tổ chức sơ khai trong hiện tại, có thể trở thành một tổ chức phức tạp trong tương lai, với địa bàn hoạch định trải rộng trên toàn thế giới, với sự góp mặt trong nhiều ngành nghề khác nhau.

Trong tổ chức đòi hỏi phải có sự trao quyền và phân quyền. Một vấn đề đặt ra là mức độ trao quyền, phân quyền và khoảng cách giữa mức quyền lực nên ở mức độ hợp lý như thế nào. Không có một lời giải tổng quát cho vấn đề này. Đối với một số công ty mà địa bàn trải rộng, mức độ biến động của thị trường là cao (ví dụ tại các công ty đa quốc gia) thì quyền lực trong tay các quản trị gia cấp dưới là khá cao, họ có thể toàn quyền trong một phạm vi rộng các quyết định; nhưng đối với một số công ty lại đòi hỏi sự tập trung quyền hạn trong tay một nhóm người. Tuy vậy, đánh giá mức độ trao quyền. Hay khoảng cách trong điều khiển hoạch định là một yêu cầu lớn. Nó đảm bảo an toàn cho việc ra các quyết định cũng như quyết định thực hiện các quyết định, để chúng không đi ngược lại những chiến lược tổng thể trong doanh nghiệp cũng như tạo ra sự năng động trong đội ngũ các quản trị gia cấp thấp. Một xu hướng ngày này cho thấy trao quyền để thu lại quyền kiểm soát đã và đang nổi lên như một làn sóng lớn, tràn qua các doanh nghiệp Mỹ, Canada, và dẫn tới các nền kinh tế khác trên thế giới. Sự tập quyền như vốn thấy ở các Chaelbol Hàn Quốc đã cho thấy sự kém hiệu quả trong kiểu mô hình tổ chức đó.

Một mục tiêu của tổ chức là việc chuyên môn hoá giải quyết các bước công việc tương đồng trong quá trình hoạch định của doanh nghiệp. Vậy thì

trong sơ đồ tổ chức hoạch định hiện tại, nó đã biểu diễn, phản ánh được các nhóm hoạt động tương đồng được bố trí cùng một chỗ hay chưa?

Chẳng hạn công tác lập kế hoạch sản xuất, dự báo nhu cầu thị trường có được xếp chung vào một nhóm công việc hay không; hoặc giả các vấn đề về tài chính và nhân lực có thể cùng được xếp chung vào một nhóm công việc? Sự lộn xộn trong bố trí sắp xếp kéo theo mức độ kém hiệu quả trong thực hiện, đánh giá và điều chỉnh. Nó cũng kéo theo việc gia tăng những chi phí không cần thiết cho hoạt động trùng lắp, chồng chéo.

Vấn đề nhân sự là một vấn đề sống còn trong mỗi tổ chức. Vì nhận thức con người là yếu tố then chốt nhất trong mọi tổ chức này hôm nay và đặc biệt quan trọng trong ngày mai, vấn đề nhân sự đã giành được một vị trí xác đáng trong sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp hay chưa?

Một yêu cầu quan trọng của công tác tổ chức là lôi cuốn mọi người vào quản trị đạt tới những mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hiện tại, những công việc đã được đề ra có mang lại tính hấp dẫn, thách thức đối với những người lao động chưa? Trong công việc, những người lao động đã tìm thấy được niềm vui, cơ hội để thể hiện và phát huy những năng lực tiềm ẩn trong con người của họ hay chưa?

2.3. Đánh giá năng lực lãnh đạo và điều khiển

Điều khiển là một trong năm nhiệm vụ quan trọng nhất của công tác quản trị. Nhiệm vụ của điều khiển là kiểm soát cân đối ở tầm cao, khác với những tính toán thực hiện ở cấp độ thấp, từ đó phát hiện ra những tồn tại mà ở các cấp dưới không phát hiện ra, có được những điều chỉnh kịp thời.

Hiện tại, công ty có được một hệ thống kiểm soát tài chính hiệu quả không? Chúng ta đã biết, tài chính là con dao hai lưỡi, nó có thể giúp cho doanh nghiệp phát triển nhanh và trụ vững trong điều kiện môi trường biến động mạnh, nhưng nó cũng có thể khiến một doanh nghiệp lớn phá sản hoặc gặp phải những khó khăn nặng nề nếu không được dự báo và tính toán đúng những điều sẽ xảy ra về mặt tài chính. Những cân đối lớn có thể không được tính đến đầy đủ. Chức năng của kiểm soát tài chính là phát hiện ra những mất cân đối đó. Những thất thoát có thể xảy ra cũng là đối tượng quan tâm của công tác này. Không thể đánh giá công tác này đã được chuẩn bị tốt nếu công ty vẫn thường xuyên bị nợ quá hạn, thường xuyên xảy ra những khoản thiếu hụt trong cân đối tài chính mà nguyên nhân không được làm rõ.

Bán hàng và phân phối hàng hoá, trách nhiệm thuộc về công tác marketing nhưng việc giám sát những công việc này lại thuộc về công tác giám sát, điều khiển trong doanh nghiệp. Một hệ thống giám sát bán hàng tốt sẽ đảm bảo duy trì thái độ bán hàng đúng mực đối với khách hàng; giảm tối thiểu tình trạng hao hụt và thất thoát hàng hóa. Vấn đề tài chính trong công tác bán hàng hóa cũng sẽ được đảm bảo. Thông qua công tác giám sát bán hàng, nhiều thông tin phản hồi quý báu từ phía khách hàng cũng sẽ được ghi nhận và chuyển kịp thời về ban giám đốc.

Tiến tới những dây chuyền sản xuất đồng bộ, không có bán thành phẩm là môi trường theo đuổi của nhiều doanh nghiệp. Tuy vậy, để ứng phó với những biến động về giá cả, cung cầu trên thị trường, các doanh nghiệp chưa thể xoá đi hệ thống các kho chứa nguyên vật liệu. Một vấn đề đặt ra là chi phí cho công tác dự trữ hàng hoá và nguyên vật liệu trong kho. Câu hỏi đưa ra là trong thời gian hiện nay, công ty đã có một hệ thống quản lý hàng hoá trong kho hiệu quả không? Có làm giảm tối thiểu được những mất mát hao hụt, tránh tình trạng ứ đọng hàng hoá vật liệu hay không? Một hệ thống quản lý tốt sẽ đem lại kết quả là sự giảm chi phí trong sản xuất các sản phẩm và dịch vụ công ty.

Trong sản xuất, kiểm soát tốt quy trình sản xuất sẽ giúp cho việc giảm bớt chi phí không cần thiết cho các sản phẩm hỏng. Hiện tại trong công ty các phương châm "just in time" hay "zero defect" có được quán triệt hay không trong việc kiểm soát quản trị sản xuất sản phẩm. Một tỉ lệ phế phẩm cao, nhưng nguyên nhân gây ra những sai hỏng trong sản phẩm vẫn chưa được tìm ra, đó là những yếu điểm trong công tác kiểm soát cũng như tác nghiệp của doanh nghiệp.

Trong thời đại ngày nay, các doanh nghiệp đều phải nỗ lực áp dụng những tiến bộ khoa học công nghệ nhằm đạt năng suất và chất lượng cao hơn trong công việc. Áp dụng những công nghệ máy tính trong hệ thống kiểm soát sẽ nâng cao chất lượng công việc, giảm bớt số người lao động cần thiết để vận hành, nhưng quan trọng là nó giúp giảm bớt chi phí. Vậy thì hiện tại công ty có được một hệ thống điều khiển trang bị máy tính hay chưa?

Để công tác kiểm soát được thực hiện tốt hơn, trong công ty đã ban hành hay chưa hệ thống tiêu chuẩn chất lượng thiết lập cho từng phòng ban, trong toàn công ty? Liệu những hành vi giám sát thường xuyên tại công ty có đem lại sự khó chịu hay sự tin cậy trong những người lao động. Nên chăng có những kiểm soát thường xuyên hay chỉ nên tiến hành ngẫu nhiên tại một vài thời điểm?

Việc động viên khen thưởng đã giúp ích được gì cho việc phát triển bước công việc. Liệu hệ thống kiểm soát, điều khiển của công ty có được sự phản ánh đầy đủ, kịp thời và hiệu quả hay không?

Theo các nhà quản trị, công tác điều khiển nên được điều chỉnh như thế nào trong thời gian tới? Mô hình công tác điều khiển hiệu quả trong tương lai của các tổ chức theo các quản trị gia sẽ là như thế nào? Nếu các nhà quản trị gia có thể trả lời tốt câu hỏi này, chúng ta tin rằng những bất cập và khiếm khuyết hiện tại ở hệ thống kiểm tra sẽ được khắc phục tốt trong thời gian không xa và doanh nghiệp sẽ có được một hệ thống điều khiển hiệu quả trong tương lai.

2.4. Đánh giá khả năng kiểm soát và hệ thống thông tin

Khi đánh giá về hệ thống thông tin, chúng ta sẽ xem xét tới các mặt như sự đầy đủ, độ tin cậy, kịp thời của các thông tin, tính tiên tiến của hệ thống. Từ đây chúng ta sẽ có được những đánh giá, tổng hợp lại trong mô hình đánh giá môi trường nội bộ doanh nghiệp.

Câu hỏi đầu tiên được đặt ra sẽ là câu hỏi mang tính chất phổ quát hệ thống thông tin. Đó là các nhà quản trị trong doanh nghiệp có sử dụng hệ thống thông tin trong việc ra quyết định quản trị hay không? Nếu trên thực tế vẫn còn có những nhà quản trị không sử dụng nó thì nguyên nhân nào khiến họ không sử dụng? Phải chăng là những thông tin đưa ra chưa được kịp thời, chưa đáp ứng đầy đủ các mặt hoạt động, hay độ tin cậy của nó còn chưa cao? Nếu vẫn còn một trong những điểm tồn tại trên thì chưa thể coi hệ thống thông tin trong doanh nghiệp đã là đáp ứng tốt yêu cầu đề ra.

Một vấn đề khác chúng ta cần quan tâm là việc có một cá nhân đảm trách nhiệm vụ của bộ phận này, có nghĩa là chịu trách nhiệm quản lý điều hành hệ thống thông tin trong doanh nghiệp. Nếu không có cá nhân đảm trách bộ phận này, khó có thể có được một hệ thống thông tin phát triển đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ do thiếu sự tập trung trong quản lý. Nếu thực tế xảy ra vấn đề này thì trong những đánh giá về hệ thống thông tin sau này sẽ cần phải tính toán tới.

Vấn đề về tính cập nhật của hệ thống thông tin cần phải được quan tâm. Hệ thống thông tin được xây dựng nên nhằm mục tiêu cung cấp thông tin phục vụ cho các nhu cầu về nó phát sinh trong nội bộ doanh nghiệp trong quá trình hoạt động. Chúng ta không chỉ cần những thông tin về quá khứ mà cả các thông tin sẽ là hệ thống thông tin chết, sẽ không phát huy hiệu quả, đặc biệt là trong điều kiện môi trường kinh doanh hết sức phức tạp hiện nay.

III. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO CÁC LĨNH VỰC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

3.1. Đánh giá công tác marketing của doanh nghiệp

Để phân tích đánh giá công tác marketing trong doanh nghiệp, chúng ta tập trung vào các vấn đề như phân tích khách hàng, các hoạt động mua và bán, công tác kế hoạch về sản phẩm và dịch vụ, vấn đề định giá, phân phối; công tác nghiên cứu marketing, phân tích cơ hội và trách nhiệm xã hội. Thông qua việc trả lời các câu hỏi đặt ra trong các phần dưới đây, chúng ta sẽ thấy được một bức tranh tổng quan về tình hình công tác marketing trong doanh nghiệp, những điểm tốt và chưa tốt, những điểm mạnh và điểm yếu trong bước công việc này. Cũng từ những phân tích hiện tại, chúng ta phải xem xét xem liệu những người đảm trách công việc này đã vẽ ra được viễn cảnh thị trường trong tương lai, với những xu hướng trong tiêu dùng cũng như thị trường cung ứng, những xu hướng tiêu dùng mới phát sinh và những xu hướng nào sẽ là thống trị, xu hướng trong tâm lý người tiêu dùng và những ảnh hưởng khác của môi trường, bên cạnh việc xem xét cơ sở khoa học của việc vạch ra bức tranh đó.

Với mục đích và yêu cầu đã được đề ra, hệ thống marketing phải đảm bảo đem lại những thông tin chính xác, kịp thời về sự phát triển của thị trường, đặt cách nhìn về phía khách hàng; xem xét những triển vọng, đánh giá về những người phân phối, các bạn hàng lớn, các đối thủ cạnh tranh, những nhà cung ứng và những nhân tố có liên quan khác. Để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ này, chúng ta sẽ đi tìm lời giải đáp cho những câu hỏi sau đây. Những thông tin về thị trường, bạn hàng khách hàng có được phản ánh thường xuyên thông qua hệ thống marketing hay không? Sự tăng lên trong doanh số bán hàng của các đối thủ cạnh tranh trong những ngày gần đây doanh nghiệp có biết không? Nếu có thì được biết thông qua nguồn tin nào? Những thông tin về tâm lý tiêu dùng, sở thích của khách hàng và những gu mới được báo cáo trong thời gian qua có đúng với thực tế không? Mức độ chính xác của những tin tức đó là bao nhiêu? Nếu một thông tin kinh tế về sự thay đổi trong phong cách sử dụng hàng hoá của công ty, những biến động trong xu thế tiêu dùng được hệ thống marketing ghi nhận, nó không chỉ đem lại một sự linh hoạt lớn trong hoạt động của công ty, mà nó còn chỉ ra rằng công ty có một đội ngũ nhân viên làm công tác này khá tốt. Tuy vậy, không thể nói hệ thống marketing là tốt nếu những thông tin

thu thập về hàng ngày lại có độ chính xác không cao, hiệu quả thu được từ việc tiếp nhận thông tin đó là thấp. Một khách hàng nhỏ hôm nay có thể sẽ là một bạn hàng lớn của ngày mai. Hiếm người sinh ra đã là người khổng lồ.

Thái độ của hệ thống marketing với khách hàng trong ngày hôm nay sẽ quyết định rất nhiều vị trí của công ty trong tương lai. Bởi lẽ đó, thái độ của hệ thống với người tiêu dùng, mức độ hướng về khách hàng, mức độ trách nhiệm đối với khách hàng sẽ đóng vai trò lớn trong việc đánh giá mức độ thực hiện bước công việc này.

Khi đánh giá phương pháp dự báo trong doanh nghiệp, chúng ta chấp nhận việc doanh nghiệp không thể nào vận dụng phương thức đánh giá hiện đại nhất. Tuy vậy, trong những khả năng, phương pháp đánh giá có thể thực hiện được trong phạm vi năng lực hiện tại của công ty, công ty đã chọn cho mình một phương pháp tốt nhất trong việc đánh giá thị trường hay không? Mô hình nào đang được vận dụng để phân tích đánh giá? Điều này sẽ thể hiện việc tận dụng tối ưu nguồn lực hiện có trong doanh nghiệp để đạt tới kết quả chính xác nhất có thể. Nó sẽ giúp cho doanh nghiệp có được lợi thế so sánh tương đối của doanh nghiệp.

Thị trường rộng lớn và có nhiều vấn đề phải quan tâm. Hiện nay, các vấn đề về thị trường sản phẩm phải thay thế, quy mô, chi phí và giá bán của nó hiện tại; quy mô của các phần thị trường mục tiêu và chiến lược; nhu cầu cho mỗi loại hình sản phẩm của mình có được những căn cứ để dự báo chính xác không? Phong tục tập quán, thói quen tiêu dùng của mỗi vùng, những vấn đề về chính trị xã hội, những đặc điểm trong chi tiêu, dự định nhu cầu tiêu thụ trong các tháng... tất cả đều là những vấn đề cần được đề cập tới trong công tác đánh giá marketing. Điều đó có nghĩa một hệ thống lập kế hoạch thị trường tốt cần có được tính đầy đủ trong các vấn đề xem xét và hiệu quả trong hoạt động triển khai công việc cũng như trong kết quả thu được.

Những công cụ được sử dụng trong việc đánh giá, xác định thị trường có một vai trò to lớn. Nó giúp cho bước công việc này tránh được những đánh giá chỉ mang tính chất định tính, thiếu tính chân thực trong thực tế, làm giảm giá trị của những kết quả đánh giá được thu lại. Đôi khi, do chính những kết quả tính toán thiếu chính xác, các nhà quản trị đã đưa ra những quyết định không hợp lý, gây ra những tổn thất không nhỏ trong quá trình hoạt động. Câu hỏi cách thức dự báo và đo lường thị trường hiện tại của công ty có tốt hay không sẽ giúp chúng ta đánh giá vấn đề này. Và những đánh giá chỉ

hoàn toàn dựa trên những hàm, bản thống kê mà thiếu đi tính thực tiễn, không giải thích được sự sống ra đời của các hàm, các con số, và kết quả áp dụng trong thực tiễn sai lệch quá nhiều so với dự tính thì cũng không thể coi là cách thức đo lường hợp lý. Sự đo lường và đánh giá hợp lý phải dựa trên những căn cứ khoa học, được kiểm nghiệm bằng thực tế.

Trong thực tế hoạt động, những chỉ tiêu đề ra cho đội ngũ bán hàng có được xác định hợp lý không, có được xây dựng trên những căn cứ vững chắc không? Một hệ thống chỉ tiêu mà ai cũng có thể đạt tới sẽ làm triệt tiêu tính tiên tiến, sự phấn đấu thi đua trong đội ngũ nhân viên; ngược lại, một hệ thống chỉ tiêu đặt ra mà không bao giờ có ai đạt tới được chỉ làm cho người nhân viên cảm thấy những áp lực về tinh thần đè nặng. Cả hai tình huống đó đều đem lại những kết quả không tốt cho cho hoạt động của công ty. Hệ thống chỉ tiêu hợp lý cần phải được xây dựng dựa trên thực tế tiêu thụ trong một thời kỳ mốc, kết hợp với những dự báo về tốc độ tăng trưởng về sức mua hàng hoá, mức độ cạnh tranh trong khu vực thị trường, các sản phẩm thay thế, hệ thống kênh tiêu thụ hiện có... kết hợp với năng lực hiện tại của đội ngũ nhân viên. Hệ thống chỉ tiêu này không thể nói là tích cực nếu thay bằng việc đem lại những thách thức lôi cuốn người nhân viên trong công việc, nó đem lại sự thất vọng và chán nản đến cho họ.

Công tác quản trị có thường xuyên tính tới những lợi ích đem lại thường niên và chi phí tương ứng đối với mỗi mặt hàng và loại hình dịch vụ cung ứng, nhóm khách hàng, thị trường tiêu thụ, các kênh phân phối hay không? Để trả lời được câu hỏi này, chúng ta sẽ đi vào những câu hỏi sâu hơn như công ty đã hay chưa lập ra các bảng báo cáo chi tiết về lợi nhuận thu được tính trên mỗi chủng loại sản phẩm, hay bản báo cáo tổng hợp về mức độ hiệu quả tại mỗi khúc thị trường, mỗi loại hình phân phối?.... Nếu thiếu đi những bảng tính toán như vậy, rất có thể công ty đã bỏ ra nhiều chi phí cho việc nuôi dưỡng những sản phẩm, những khúc thị trường hay những kênh phân phối không hiệu quả, đồng thời cũng thiếu sự chăm sóc đối với những đối tượng tương ứng. Việc tính toán này sẽ giúp công ty loại bỏ ra khỏi danh sách những vấn đề ưu tiên. Tuy vậy, điều này không có nghĩa là thực hiện một cách máy móc, kênh phân phối, kết quả hiện tại là chưa khả quan, nhưng tiềm năng phát triển và lợi nhuận kỳ vọng của nó là cao hay đơn giản, nó là một khâu chiến lược mà doanh nghiệp không thể bỏ qua, không thể bỏ qua, không thể loại nó ra khỏi danh sách những vấn đề ưu tiên. Căn cứ vào những quyết định, những đánh giá của các nhà quản trị,

chúng ta sẽ biết được mức độ thực hiện công việc này đến đâu.

Nhu cầu của khách hàng luôn vận động. Thực tế đó khiến doanh nghiệp luôn phải tìm ra những chủng loại hàng hoá mới để đáp ứng nhu cầu của họ. Công ty dẫn đầu thế giới một phần vì họ đã và đang dẫn đầu trong việc nắm bắt trước những nhu cầu của khách hàng. Trong giai đoạn vừa qua, doanh nghiệp đã có những biện pháp gì trong việc thu thập, xử lý, tái hiện những ý tưởng về sản phẩm mới? Những buổi thảo luận về nghiên cứu, đề xuất chế thử các sản phẩm mới, hoặc những hệ thống thông tin nội bộ về đóng góp cải tiến sản phẩm, những bộ phận chuyên thu nhận và xử lý hướng theo nhu cầu khách hàng của công ty. Và để có được những sản phẩm mới một cách chủ động, cần tới sự đầu tư nghiên cứu bài bản, và nó phải thuộc về chính sách của công ty. Hiện tại, trong công ty đã có những dự án nghiên cứu và phân tích hoạt động kinh doanh thích hợp chưa?

Và để một sản phẩm sau một thời gian dài thai nghén có thể được thị trường chấp nhận, cần thiết phải giới thiệu nó trước khi nó xuất hiện đại trà trên thị trường. Vì lẽ đó, chúng ta sẽ đặt ra câu hỏi: "Có hay không những sự thử nghiệm về tính thích hợp của sản phẩm và thị trường trước khi tung ra một sản phẩm mới?" Biểu hiện của nó là các cuộc thăm dò tiêu dùng, những đợt quảng cáo giới thiệu sản phẩm; những buổi nói chuyện về nhu cầu nảy sinh trong cuộc sống và những giải pháp....Thực tế sinh động sẽ cho chúng ta thấy mức độ thực hiện công tác này tại công ty. Sẽ là rất nguy hiểm nếu trong hiện tại công ty chưa có bất cứ một hình thức nào theo kiểu này trước khi tung sản phẩm ra bán trên thị trường. Việc đưa sản phẩm mới vào thị trường có thể dẫn đến những rủi ro lớn cho doanh nghiệp.

Đánh giá hiệu quả công tác marketing. Mọi việc làm trong kinh doanh đòi hỏi phải tính tới hiệu quả. Và một lần nữa điều đó đúng trong hoạt động marketing. Hoạt động marketing đòi hỏi những chi phí cho nhân sự, chi phí cho các hoạt động, và nói tóm lại, nó lấy đi một phần nguồn lực của doanh nghiệp. Vậy nó đã đem lại những gì? đó là câu hỏi cần được giải đáp.

Lợi ích đem lại của mỗi sản phẩm, mỗi thị trường, mỗi kênh phân phối là bao nhiêu? Khác với câu hỏi tương tự ở phần trên, ở đây chúng ta thực hiện phương pháp so sánh với chi phí bỏ ra, không nhằm mục tiêu loại bỏ khỏi danh sách những mặt hàng cung ứng... mà ở đây chúng ta xem xét liệu hình thức marketing trong hiện tại đã hiệu quả chưa? có cần những thay đổi cần thiết nào không? Những câu hỏi về mức độ tăng lên cá biệt cũng như mức độ tăng chung trên các thị trường, các mặt hàng cũng như các kênh phân phối

cần được giải đáp. Những lý giải cho thực tế đó đã có chưa, mang lại tính thuyết phục hay không? Bên cạnh những kết quả đó, các đối thủ cạnh tranh của công ty thu lại được kết quả tương ứng như thế nào? Họ phản ứng ra sao trước hiệu quả (kém hiệu quả) trong công tác marketing của chúng ta?

Cũng từ những đánh giá sơ bộ trên đây, doanh nghiệp sẽ trả lời được câu hỏi liệu doanh nghiệp có nên xâm nhập thị trường mới hay không? hay quay trở về trạng thái trước đây, hay tìm một sự dung hoà giữa cả hai? Căn cứ vào sự lựa chọn và doanh nghiệp đang ở vị trí nào? doanh nghiệp cũng sẽ phải trả lời câu hỏi những lợi ích trước mắt và lâu dài nào sẽ được đem lại từ quyết định vừa nêu?

Hoạt động marketing liệu có cần thiết đến như vậy không? với chi phí hiện tại liệu có quá đắt đỏ không? Chúng ta nên cắt giảm những khoản chi phí cho công tác marketing bán hàng như thế nào? Qua việc xem xét danh mục những hoạt động được bổ sung vào cũng như một số hoạt động được loại bỏ đi, những đánh giá xung quanh các quyết định đó cho chúng ta thấy được mức độ nhận thức của các quản trị gia trong doanh nghiệp.

Tư tưởng về marketing không chỉ cần có trong những nhân viên bán hàng hay tiếp liệu mà nó cần phải được hiểu rõ và thông suốt ở các cấp quản lý, ở những bộ phận khác nhau trong toàn doanh nghiệp. Để doanh nghiệp gần hơn với thực tế cũng như gần hơn với thị trường, những mục tiêu cho từng bộ phận được xây dựng nên. Vấn đề đặt ra là những mục tiêu nào cần được vạch ra và chúng có hợp lý không? Sự hợp lý của nó xét cả trên cả hai mặt là phù hợp năng lực, tình hình trong doanh nghiệp cũng như phù hợp với những điều kiện, tình hình của thị trường. Cụ thể như việc xem xét dây chuyền sản xuất hiện tại ở công ty có khả năng đáp ứng được những mục tiêu đó hay không? Hay trình độ tay nghề người lao động và công nghệ được sử dụng hiện tại có thể làm ra những sản phẩm như mong muốn hay không? Hay trình độ tay nghề người lao động và công nghệ được sử dụng trong hiện tại có thể làm ra những sản phẩm như mong muốn hay không? Khi mà hệ thống mục tiêu không được nắm vững, những người làm marketing bộ phận có thể vô tình đi ngược lại mục tiêu chung trong quá trình theo đuổi việc thực hiện tốt nhất công việc của mình. Ngoài ra, nếu mục tiêu được đề ra quá xa so với năng lực thực tế của công ty, cách biệt với công suất thiết kế của máy móc, mà lại không đưa ra một giải pháp nào cho tình trạng như vậy thì không thể nói mục tiêu đặt ra là hợp lý dược. Trong công tác marketing không chỉ cần tới tham vọng mà còn cần tới tính thực tế.

Trên cơ sở những đánh giá về thị trường, một câu hỏi đặt ra là liệu mở rộng (thu hẹp) dây chuyền hiện có hơn hay xây mới các dây chuyền sản xuất (rút lui khỏi hiện tại) hơn. Công tác marketing bộ phận đã tìm lời giải đáp cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian qua ra sao? Những sự lựa chọn đó đúng hay sai? Nó có gây khó khăn gì cho những quyết định khác trong tương lai (tạo sự thuận lợi hơn cho việc lựa chọn các cơ hội mới).

Một chức năng khác của marketing bộ phận là xác định những sản phẩm nào cho doanh nghiệp nên bổ sung vào danh mục sản phẩm và những sản phẩm nào nên loại ra khỏi danh mục sản phẩm của công ty. Chỉ những sản phẩm nào sinh lợi hoặc có ý nghĩa chiến lược thì mới cần được duy trì, những sản phẩm còn lại nên được loại bỏ. Trong những sản phẩm được coi là chiến lược, cần có những đánh giá thường xuyên, khách quan để loại bỏ nó khi việc duy trì là không cần thiết. Vì vậy, trong quá trình đánh giá marketing bộ phận, một nhiệm vụ quan trọng là sàng lọc danh sách những sản phẩm của công ty. Bên cạnh đó là việc nghiên cứu đánh giá thị trường, xem xét triển vọng của những sản phẩm mới để bổ sung nó vào danh mục sản phẩm khi việc làm đó đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Để có thể đưa ra những quyết định chính xác, có một câu hỏi đối với những người ra quyết định là họ hiểu gì về những sản phẩm đó, không chỉ những đặc tính kỹ thuật của sản phẩm mà còn là cả những đặc trưng của sản phẩm trong tiêu dùng? Những tác dụng phụ và cả những đánh giá của công chúng đối với sản phẩm đó? Những nhà ra quyết định hiểu gì về tâm lý tiêu dùng? Trong suốt quá trình từ thiết kế mẫu, nghiên cứu chế thử, tới sản xuất thử nghiệm, sản xuất đại trà và phân phối trên thị trường, liệu những tư tưởng hướng về khách hàng, thoả mãn tối đa những mong muốn của khách hàng đã được tính đến đầy đủ và là động cơ cho mọi hành động? Liệu những cá nhân có liên quan trong quá trình đó nhận thức được rằng việc luôn hướng vào khách hàng sẽ là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo cho sự chấp nhận sản phẩm làm ra của thị trường, và thiếu nó, sản phẩm sẽ khó lòng kiếm được chỗ đứng?

Trong chiến lược marketing về sản phẩm, cần xem xét tới những lĩnh vực nào? cái nào cần tới sự củng cố? Hệ thống các kênh phân phối, cách thức tiếp khách hàng truyền thống của công ty có còn hiệu quả không? Liệu rằng trong thời gian tới công ty có cần thiết có thêm những hội nghị khách hàng, những chương trình quảng cáo đặc biệt để thu nhận thêm những thông tin phản hồi từ khách hàng về hàng hoá dịch vụ mà công ty cung ứng hay không? Những nỗ lực của công ty trong vấn đề này là gì? Để đánh giá được

việc thực hiện mà quan tâm tới kết quả thu lại từ những việc làm đó là gì. Không thể cho rằng những bước công việc này đã được hoàn thành tốt nếu thông tin phản hồi thu được từ khách hàng là không đáng kể, công ty không biết được những diễn biến trong thị hiếu khách hàng, doanh số giảm sút hay có sự suy yếu mới nảy sinh ngay trong tập hợp những người công tác làm marketing.

Hiểu biết của các nhà quản trị marketing như thế nào đối với những vấn đề như trong định giá, các chính sách, các chiến lược được vận dụng tại công ty trong từng giai đoạn? Họ có hiểu được mức độ chịu tác động của các biểu giá từ những chi phí, nhu cầu và các khía cạnh trong cạnh tranh? Điểm này phải thừa nhận hầu hết các doanh nghiệp đều rất yếu bởi quan niệm chuyên môn hoá đã chế ngự trong đầu họ. Họ cần nhận thức rằng một kiến thức hệ thống và tổng hợp sẽ giúp cho các quyết định của họ có căn cứ vững chắc hơn và sẽ không đi ngược lại chiến lược chung của doanh nghiệp.

Các chính sách về giá đã có sự tương thích với nhu cầu, tương xứng với các nhà phân phối, các bạn hàng lớn, các nhà cung ứng và các quy định của chính phủ hay chưa? Mức độ thích ứng như thế nào? Sẽ là rất thiếu sót nếu doanh nghiệp đánh đồng những bạn hàng truyền thống với những người mới đến, chính sách về giá là không đổi với những khách hàng lớn cũng như những người mua lẻ. Tuy thực tế rất ít khi tình huống này xảy ra, nhưng việc doanh nghiệp gắn mình quá chặt vào một số nhà cung ứng hay chạy theo những lời chào mời hấp dẫn của những người lạ mặt còn rất phổ biến ở Việt Nam. Vì lý do đó, chúng ta không thể không xem xét tới vấn đề này.

Những mục tiêu và chiến lược áp dụng trong chiến lược hàng hoá là gì? Những điều này sẽ tác động mạnh mẽ tới hành vi của các nhà quản trị, các nhân viên và trong những quan điểm suy nghĩ sau này của mọi thành viên. Những chiến lược đề ra có tương xứng với tiềm năng của doanh nghiệp cũng như nhu cầu của thị trường không?

Trong những kênh phân phối như qua các nhà phân phối lớn, qua các bạn hàng lớn, qua các cửa hàng đại diện, qua các nhà buôn, các đại lý, mức độ hiệu quả của chúng như thế nào? Trong số những kênh phân phối này, doanh nghiệp thấy được hình thức nào có hiệu quả cao nhất? Doanh nghiệp có thường xuyên trao đổi thông tin tốt thu được từ việc đánh giá này sẽ tạo ra cho chúng ta niềm tin về một hệ thống marketing hoạt động có hiệu quả. Một thực tế là những phần tốt thường đi kèm với nhau, và một vài biểu hiện xấu gần như là dấu hiệu của việc thực hiện không tốt nhiệm vụ được đặt ra.

Tạo một mối quan hệ bạn hàng hữu hảo không chỉ giúp cho doanh nghiệp có những quan hệ tốt trong kinh doanh mà hơn thế nữa, nó còn là phao cứu sinh cho doanh nghiệp trong những trường hợp khó khăn tưởng vô phương cứu chữa. Nó cũng giúp cho doanh nghiệp tạo tiếng nói có trọng lượng hơn đối với các đối thủ cùng ngành và hơn hết, nó tạo ra một danh tiếng tốt cho doanh nghiệp. Điều đó quay trở lại sẽ giúp cho công chuyện làm ăn của doanh nghiệp tiến triển tốt đẹp hơn.

Cũng trong những mối quan tâm tới các kênh phân phối, một câu hỏi đặt ra là liệu sự xắp xếp ưu tiên các kênh phân phối như hiện nay đã là hiệu quả hay chưa, hay chúng ta cần phải thay đổi lại hệ thống kênh phân phối. Sự thay đổi trong mối quan hệ là rất không nên, nhất là trong trường hợp chúng ta đã xây dựng được quan hệ đó dài lâu qua thời gian. Tuy nhiên, phải khẳng định quyền quyết định việc thay đổi hay không hệ thống kênh phân phối không hoàn toàn do doanh nghiệp đưa ra, mà đôi khi đó lại chính là do những cá nhân trong kênh phân phối đó đem lại. Có thể họ từ chối làm đại lý cho công ty, chuyển sang một đối tác khác đem lại cho họ sự thoả mãn cao hơn. Vậy thì câu hỏi sẽ đặt ra khi xem xét đánh giá vấn đề này là trong thời gian vừa qua, doanh nghiệp đã đối xử với những đối tác đó như thế nào, đã có bao nhiêu đối tác rời bỏ doanh nghiệp để sang làm ăn với những đối thủ của doanh nghiệp, và cũng có bao nhiêu người mới đến với doanh nghiệp? Một vấn đề quan trọng cũng cần thiết phải quan tâm là tỷ trọng của các đối tác truyền thống hay mức độ trung bình về số năm quan hệ đối tác của công ty là bao nhiêu? Rất có thể công ty có chính sách tốt trong việc thu hút các đối tác mới, những lại kém năng lực trong việc duy trì các quan hệ cũ, điều này là hết sức nguy hiểm. Nó tạo ra một danh tiếng không lấy gì làm tốt đẹp cho doanh nghiệp trên thương trường, đồng thời tạo sự bấp bênh trong khâu tiêu thụ hàng hoá, một giai đoạn trọng yếu trong chu trình sản xuất kinh doanh.

Hoạt động quảng cáo là một hoạt động không thể thiếu được đối với những doanh nghiệp lớn thời đại ngày nay. Nó không ngoài mục đích giúp cho mọi người biết rõ hơn về công tất yếu cũng như việc thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm. Tuy nhiên, những mục tiêu cụ thể trong mỗi chương trình quảng cáo phải được xem xét đánh giá lại. Những biện pháp quảng cáo được sử dụng trong thời gian hiện nay là gì? Nó có hiệu quả hay không? Đã có những biện pháp nào để đo lường mức độ hiệu quả hay không? Đã có những biện pháp nào để phát huy tác dụng sau mỗi đợt quảng cáo. Trong những

hoạt động quảng cáo gần đây, công chúng có phản ứng như thế nào đối với chúng? Họ có những đánh giá tích cực hay tiêu cực? Tất cả những phản ứng của họ có được ghi nhận lại và phân tích kỹ lưỡng không? Hiện tại doanh nghiệp đã có bộ phận chuyên xử lý những thông tin phản hồi từ thị trường, khách hàng cũng như trong việc nghiên cứu những hình thức quảng cáo tiếp thị mới trong tương lai hay chưa?

Chi phí là một vấn đề cần tính tới trong công tác quảng cáo. Doanh nghiệp có cần thiết bổ sung thêm vào đội ngũ nhân viên quảng cáo hay số lượng hiện tại đã thừa đủ? Khối lượng hàng hoá bán ra trong các đợt khuyến mại nên là bao nhiêu? Giá là bao nhiêu? Thời lượng tần suất quy mô quảng cáo trong thời gian vừa qua có hợp lý không? Những công cụ trong khuếch trương khuyến mại đã được viện đến là gì? đã đủ và hiệu quả chưa? (hàng mẫu, phiếu dự thưởng, trưng bày, thi bán hàng,...)

Ngân sách dành cho công tác marketing tại công ty tất yếu hiện nay là bao nhiêu? Nó có tương xứng với sự đầu tư tại các bộ phận khác hay không? Với ngân sách đầu tư như hiện tại, nó có đủ và đã được sử dụng hợp lý chưa?

Những nhân viên giao tiếp với khách hàng có tốt không? Họ đã gây được mức độ thiện cảm như thế nào đối với khách hàng? Phong cách phục vụ của họ có tận tình và luôn hướng vào khách hàng hay không? Việc mặc đồng phục của công ty trong tương lai có được đảm bảo hay không? Những điều này cần được làm tốt vì nó sẽ để lại trong lòng khách hàng một ấn tượng tốt đẹp về doanh nghiệp, cần có nó để biến những người khách hôm nay thành những khách hàng trung thành của ngày mai.

Trình độ năng lực và mức độ hoàn thành công việc của đội ngũ nhân viên marketing trong doanh nghiệp có những điểm nổi trội hay kém so với lực lượng của các đối thủ cạnh tranh? Điều này là quan trọng đối với việc nghiên cứu lập ra chiến lược phát triển nhân lực cho bước công việc này.

3.2. Đánh giá công tác tài chính, kế toán

Trước hết chúng ta đánh giá việc thực hiện tốt các nhiệm vụ của bộ phận tài chính kế toán. Trong thời gian qua, đội ngũ nhân viên có những hành vi nào vì lợi ích cá nhân mà xâm hại đến lợi ích chung của doanh nghiệp hay không? Nếu có những nhân viên không trung thực, không phản ánh hết những thực tế phát sinh trong công tác này có thể ảnh hưởng tới sự sống còn của doanh nghiệp do tính chất tế nhị của bước công việc này.

Sự hỗ trợ của công tác tài chính, kế toán được tính toán như thế nào?

Mức độ chính xác của các chỉ tiêu ảnh hưởng lớn đến quá trình ra các quyết định và mục tiêu trong quản trị chiến lược. Nếu như tại bộ phận này, những thông tin tài chính được phản ánh sai, có thể doanh nghiệp sẽ chuyển từ lãi dương sang thua lỗ nặng nề. Các chỉ tiêu tài chính được xây dựng trên cơ sở nào, phương pháp phân tích tính toán nào? Trong hệ thống các chỉ tiêu, cần rà soát kỹ xem liệu những chỉ tiêu dưới đây có chỉ tiêu mà các phương pháp tính toán, các bước tính toán hay thu thập số liệu có sự nhầm lẫn hay không? Trước hết đó là hệ số về khả năng thanh khoản. Trong thời gian vừa qua, hệ số tính thanh khoản của công tất yếu là tăng hay giảm? Liệu công tác tài chính, kế toán đã phân tích và chỉ ra được nguyên nhân của nó chưa? Hệ số thanh khoản thể hiện khả năng chuyển hoá các nguồn lực tài chính thành các khoản tiền mạnh, có khả năng sử dụng trong thanh toán trực tiếp. Nếu công tác tài chính không tính toán tốt điều này, không đưa ra những cảnh báo kịp thời cho doanh nghiệp, họ có thể dẫn tới tình trạng mất khả năng thanh toán của công ty hết sức nguy hiểm. Một chỉ tiêu thứ hai cần xem xét là đòn cân nợ. Câu hỏi cần quan tâm là hệ số đòn cân nợ của công ty có tăng thêm trong giai đoạn vừa qua không?

- Sự đảm bảo về mặt an toàn tài chính cho doanh nghiệp
- Mức độ đạt được yêu cầu đặt ra với công tác tài chính, kế toán
- Nguyên nhân và những nhân tố tác động chủ yếu tới công tác tài chính, kế toán. Cần có những sửa đổi gì?
- Điểm mạnh và yếu điểm trong công tác tài chính, kế toán hiện nay là gì?

3.3. Đánh giá công tác sản xuất và tác nghiệp

Đối với quá trình sản xuất, việc bố trí thiết bị máy móc cần phải được đánh giá kỹ lưỡng. Nó ảnh hưởng nhiều tới tính hợp lý trong vận chuyển, lưu trữ, tính nhịp nhàng của hệ thống, tính đồng bộ của máy móc thiết bị. Chính vì vậy, các quản đốc phân xưởng, những người làm công tác quản trị sản xuất phải trả lời được câu hỏi: mức độ hợp lý trong bố trí máy móc thiết bị tại công ty đang ở mức độ nào? Mức độ hợp lý càng cao sẽ càng góp phần vào việc nâng cao hiệu suất công việc và năng suất lao động. Và ngược lại, nó sẽ làm giảm những chỉ tiêu đó. Nếu trong công ty vẫn còn tồn tại tình trạng máy móc được phân bổ tách biệt hay chênh lệch về công suất giữa các bộ phận, khiến các bán thành phẩm cần vận chuyển đi rất xa hoặc phải lưu kho, cũng như một khối lượng lớn máy móc thiết bị không được sử dụng thì khó có thể đánh giá việc bố trí máy móc thiết bị trong công ty đã hợp lý.

Các thiết bị của công ty có được thiết kế tốt hay không? Đây là một câu hỏi cần phải có câu trả lời. Thiết kế đúng các thiết bị cần dùng là một yếu tố cơ bản để góp phần giảm chi phí sản xuất thông qua việc tăng cường công suất máy và hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị, tận dụng công suất thiết kế. Thiết kế tốt cũng đảm bảo cho những mục tiêu thay đổi loại hình sản phẩm sản xuất khi có những biến động trong môi trường kinh doanh. Nếu công ty chỉ cần những máy móc và công nghệ sản xuất một loại hàng đặc biệt mà máy móc là các loại thiết bị đa năng, hầu như không bao giờ vận dụng các tính đặc biệt của nó thì rõ ràng việc thiết kế thiết bị và công nghệ của công ty có những điểm cần khắc phục. Trong trường hợp máy tự chế, hoạt động với công suất thiết kế, mức độ sản phẩm hao hỏng thiết kế thấp (xấp xỉ 0,01%) thì chúng ta có thể kết luận công ty đã thực hiện tốt công tác thiết kế thiết bị.

Sử dụng những kết quả tính toán ở phần tài chính và quản trị marketing, công ty cần tính toán xem liệu có nên mở rộng hay thu hẹp quy mô hiện tại? Dây chuyền sản xuất, dây chuyền công nghệ hiện tại của công ty có được sử dụng hiệu quả hay không? Có những khiếm khuyết gì về phía máy móc thiết bị hay việc hướng dẫn vận dụng máy móc thiết bị không? Vấn đề này cần phải được chú ý quan tâm bởi lẽ các công nghệ sử dụng được các doanh nghiệp mua về đôi lúc không hoàn toàn phát huy tác dụng như mong muốn mà nguyên nhân thì có nhiều. Nhiệm vụ của công tác đánh giá này cũng là phát hiện và ghi chép lại những nhân tố ảnh hưởng đó, tiện cho công tác quản lý.

Trong quá trình sản xuất hiện tại của công ty, phải xem xét xem những hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại là sản xuất theo đơn đặt hàng hay theo những chiến lược kinh doanh đã định sẵn của doanh nghiệp. Nếu theo những hợp đồng định sẵn thì liệu quá trình sản xuất hiện tại có thể thích ứng với những biến động của môi trường có thể nảy sinh hay không? Quy trình sản xuất, phương pháp điều hành nên thích ứng với hình thức này như thế nào? Cách thức điều hành, tổ chức hoạt động như hiện tại đã là hợp lý nhất chưa? Nên có những cách thức giải quyết như thế nào? Trong trường hợp doanh nghiệp sản xuất theo định hướng chiến lược, đáp ứng trước những nhu cầu, vấn đề về chiến lược và việc theo đuổi những mục tiêu đã được đề ra có được kiểm soát thực hiện chặt chẽ không? Để có thể thu được hiệu quả tối đa, mô hình quản lý và kiểm soát nên thực hiện theo hình thức nào?

Giảm chi phí chính là yếu tố ẩn sau mọi mục tiêu trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Về bản chất, lợi nhuận là doanh thu trừ đi tổng chi phí. Lợi nhuận là mục tiêu của mọi doanh nghiệp, chính vì vậy giảm chi phí sẽ làm tăng thêm lợi nhuận của các doanh nghiệp. Thêm vào đó, giảm chi phí giúp cho doanh nghiệp có thêm nguồn lực bổ sung cho các hoạt động khác của doanh nghiệp như nghiên cứu phát triển, làm tăng thêm tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường. Kết quả là điều đó sẽ góp phần làm mạnh thêm các nguồn lực của doanh nghiệp. Câu hỏi đặt ra là liệu doanh nghiệp đã giảm được những chi phí không cần thiết hay chưa? Cơ cấu chi phí đã được tính toán rõ ràng chưa? Tầm quan trọng và mức độ đóng góp của các bộ phận chi trong tổng giá thành ra sao?

Khi chúng ta đánh giá các vấn đề có liên quan tới công suất của hệ thống máy móc thiết bị trong công ty, cần trả lời câu hỏi: sản lượng hàng hoá và dịch vụ làm ra có cân đối với nhu cầu thị trường không và năng lực sản xuất có được thường xuyên tính toán không? Hiệu suất sử dụng công suất máy còn đồng nghĩa với việc công ty đã giảm được một phần chi phí sản xuất. Không những thế, khi sản xuất vượt quá nhu cầu thì lại gây sự tồn đọng hàng hoá, vừa tốn thêm các chi phí lưu kho, đồng thời giảm phẩm chất sản phẩm, hậu quả là việc giảm sút hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Trong trường hợp hàng hoá sản xuất ra tuy sử dụng công suất tối đa nhưng vẫn không đáp ứng được nhu cầu của thị trường thì điều đó cũng có nghĩa là doanh nghiệp đã bỏ lỡ chiếm lĩnh thị trường, là một điều đáng tiếc. Việc lỡ kế hoạch cũng gây ra nhiều ảnh hưởng không tốt đối với các bộ phận công việc khác. Nói tóm lại, việc đánh giá vấn đề này cần phải được thực hiện một cách thận trọng và toàn diện.

Ở trên chúng ta đã đề cập tới khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường của công suất máy, một câu hỏi nữa cần lời giải đáp, đó là: công ty đã có được quy mô sản xuất hiệu quả chưa? Một thực tế là không phải luôn đáp ứng tốt nhu cầu thị trường với một số cơ sở máy móc thiết bị, nhà xưởng đảm bảo cho một quy mô sản xuất hiệu quả. Nhu cầu thị trường biến động, nếu hôm nay công ty đáp ứng được nhu cầu thị trường, ngày mai có thể một lượng lớn hàng hoá làm ra không được tiêu thụ. Cũng có thể thị trường sẽ ngày càng mở rộng, nhu cầu sẽ ngày càng tăng. Quy mô hiện tại sẽ không phải là điểm dừng cho mô hình hợp lý trong tương lai... Vì những lý do đó, quy mô hợp lý nhất luôn là một cái đích mà doanh nghiệp cần đạt tới. Nó có thể nằm về phía trên quy mô sản xuất hiện tại, nhưng nó cũng có thể là sự thu hẹp quy

mô sản xuất hiện tại. Vì vậy, câu hỏi này cần nhận được sự trả lời chính xác của doanh nghiệp, tất nhiên việc đánh giá xem xét sẽ dựa vào tình hình thực tế của thị trường và năng lực hiện tại của doanh nghiệp.

Hệ thống kho chứa của doanh nghiệp đã hợp lý chưa? Một hệ thống kho chứa không thể là hợp lý nếu nó còn có thể được thiết kế lại, với hiệu quả thu được cao hơn so với chi phí bỏ ra. Sản phẩm sản xuất ra không có chỗ lưu trữ, bị hư hỏng, mất mát, thì chắn chắn hệ thống kho chứa đó không đảm bảo được yêu cầu đặt ra. Một hệ thống kho chứa cách quá xa khu vực sản xuất, việc vận chuyển giữa nơi sản xuất và những kho chứa chiếm một tỷ trọng lớn trong giá thành sản phẩm thì hệ thống kho chứa đó cũng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra, một hệ thống kho chứa quá lớn, những điều kiện bảo quản tốn kém, vượt quá mức cần thiết cũng là những điểm cần sửa đổi.

Tương ứng với nhu cầu của sản xuất, yêu cầu của quy trình công nghệ, các nhà xưởng và hệ thống nhà kho sẽ được xây dựng lên. Tuy nhiên, mức độ hợp lý về số lượng nhà xưởng, kho chứa phụ thuộc chủ yếu vào điều kiện khách quan của môi trường đem lại. Tuy nhiên, trong thực tế, các doanh nghiệp lại thường để những mong muốn chủ quan của một số cá nhân quyết định, gây ra sự kém hiểu quả trong hoạt động của doanh nghiệp. Vì thế, cần tính toán về số lượng nhà xưởng, kho chứa hợp lý.

Bên cạnh việc đánh giá mức độ hợp lý về số lượng nhà xưởng kho chứa cũng như vị trí lắp đặt, vấn đề về công suất tối ưu cho từng nhóm đối tượng đó như thế nào để đạt được sự cân đối, tính hiệu quả cũng cần được đánh giá, quan tâm. Nếu quy mô không hợp lý tất dẫn tới sự ứ đọng trong khâu nào đó, hoặc lãng phí giờ máy. Cả hai điều đó doanh nghiệp cần phải tránh.

Để quá trình sản xuất diễn ra nhịp nhàng, hiệu quả không thể không quan tâm tới vấn đề chi phí. Trong công tác đánh giá cần phải đánh giá xem công ty đã thực hiện tốt những khâu công việc gì trong quá trình tính toán chi phí kế hoạch toàn bộ cũng như đã có những biện pháp gì để giảm tối thiểu chúng. Để làm được điều này, chúng ta sẽ kiểm tra trên các mặt. Trước hết vấn đề về chi phí ẩn và hao hụt. Chi phí ẩn và hao hụt không tính toán kỹ sẽ gây ra tình trạng hàng hoá làm ra đòi hỏi chi phí cao hơn nhiều lần so với giá thành kế hoạch, gây đổ vỡ quy trình sản xuất. Bên cạnh việc tìm ra chi phí ẩn công ty nên tính toán mức độ hao hụt định mức cho mình. Trong kinh doanh, đặc biệt là trong sản xuất không thể không có hao hụt, nó có thể xuất hiện ở tất cả các khâu trong quá trình sản xuất. Tuy nhiên, cũng cần có những biện pháp để giảm thiểu chúng. Nếu công ty có tỷ lệ hao hụt định

mức cao hơn so mức trung bình trong ngành, có thể khẳng định vấn đề này chưa thực hiện tốt tại công ty và đó là một thách thức lớn đối với hoạt động của công ty. Tiếp đó là chi phí làm thêm ngoài giờ và chi phí cho việc không sử dụng hết lao động. Theo quy định của luật pháp, nếu công ty huy động người lao động làm thêm giờ có nghĩa công ty có trách nhiệm trả thêm một khoản thu nhập ngoài lương cố định cho người lao động. Nếu công ty không sử dụng hết lao động làm việc trong giờ, lại phải huy động người làm ngoài giờ thì thực là sai lầm của doanh nghiệp. Điều này không những làm tăng chi phí mà thực sự là một sự lãng phí lớn nguồn lực doanh nghiệp, thể hiện sự yếu kém trong quản trị. Hàng làm ra không bán được sẽ phải nhập kho. Sau một khoảng thời gian bảo quản trong kho, nó sẽ được lấy ra đem tiêu thụ. Một chi phí phát sinh so với việc tiêu thụ sản phẩm hàng hoá dịch vụ xuất hiện. Nó góp phần vào tăng chi phí sản xuất kinh doanh và giảm lợi nhuận cho doanh nghiệp. Công tất yếu đã tính toán tới điều này chưa và đã có biện pháp gì để giải quyết? Thực hiện tốt công việc này cũng thể hiện phần nào năng lực lập kế hoạch của doanh nghiệp. Các chi phí cho hợp đồng phụ, chi phí cho lao động phụ, chi phí cho việc lưu kho và không cung ứng kịp hàng hoá và dịch vụ cho những khách hàng cũng là những nhân tố chi phí không thể không quan tâm xem xét đánh giá mức độ tính toán, kiểm soát và điều chỉnh trong doanh nghiệp.

Điểm lưu ý lớn cuối cùng được sử dụng trong đánh giá bước công việc này là việc chiến lược trong sản xuất đã được áp dụng để giảm bớt thời gian, chi phí trong đáp ứng nhu cầu khách hàng đã được định trước hay chưa?

Những chi phí cho việc sản xuất hoặc mua những hàng hóa cần thiết đã được tính toán kỹ chưa? Tự sản xuất hay đi mua ngoài, đó là hai sự lựa chọn doanh nghiệp. Nó đều có những điểm lợi và bất lợi cho doanh nghiệp. Tuy vậy, xét về toàn cục theo định hướng phát triển của tất yếu trong từng giai đoạn hay trong chiến lược phát triển tổng thể thì có thể xác định sự lựa chọn nào là hợp lý. Câu hỏi đặt ra là liệu doanh nghiệp đã tính toán kỹ những chi phí cho việc sản xuất hoặc những hàng hoá cần thiết chưa? Không thể nói doanh nghiệp đã có những tính toán kỹ nếu họ không xem xét tới những cơ hội và thách thức đem lại từ mỗi sự lựa chọn, khả năng linh động trong việc điều chỉnh quyết định vừa được đưa ra. Nếu những hàng hoá và dịch vụ dự định sản xuất hoặc mua ngoài không thực sự cần thiết trong thời điểm hiện tại cũng có nghĩa doanh nghiệp đã sử dụng vốn không hiệu quả thì công tác tính toán không thể gọi là được thực hiện tốt. Chi phí lưu kho tăng lên cũng là phát sinh chi phí không đáng có.

Việc sản xuất ra hàng hoá đã tính tới chi phí vận chuyển hay chưa? Câu hỏi này cần được các nhà quản trị sản xuất tính tới trong việc quyết định điều phối trong sản xuất. Đối với nhiều hàng hoá và dịch vụ, khi tới tay người tiêu dùng, chi phí cho vận chuyển có thể vượt quá tổng chi phí vận chuyển cho sản phẩm, doanh nghiệp sẽ ra được quyết định chính xác hơn trong sản xuất kinh doanh. Việc doanh nghiệp không tính tới chi phí vận chuyển, dẫn tới việc hàng hoá làm ra chỉ có thể tiêu thụ trong một địa bàn nhỏ hẹp, không thể đưa tới những thị trường xa hơn sẽ là một sai lầm nghiêm trọng. Trong trường hợp như vậy việc bố trí sản xuất ở một địa bàn khác có lẽ đem lại hiệu quả lớn hơn nhiều.

Trong sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp của chúng ta không thể không có những nhu cầu về hàng hoá sản phẩm mua ngoài. Không thể luôn thực hiện việc mua bán trao tay. Những hợp đồng kinh tế được lập ra và những chi phí đặt trước được ký kết. Vậy doanh nghiệp đã có những chuẩn bị gì cho công tác liên kết, hiệp tác? Những khảo sát về chi phí đặt hàng, cho mỗi lô hàng giữa các nhà cung ứng đã được tính toán kỹ lưỡng như thế nào? Nếu doanh nghiệp tính toán được những khách hàng cung ứng với những chi phí bỏ ra là thấp nhất, với những điều kiện thanh toán hợp lý, chi phí đặt hàng được giảm thiểu thì chúng ta có thể đánh giá công tác này đã được thực hiện tốt.

Quá trình nhập và xuất vật tư hàng hoá đòi hỏi một chi phí phụ trợ, đó là chi phí bốc dỡ, giao nhận. Nó có thể phát sinh trong suốt quá trình từ xuất hàng tại kho, bốc dỡ lên tàu, vận chuyển trên biển (đối với những loại sản phẩm hàng hoá phải vận chuyển đường biển), lưu kho, xếp hàng lên tàu, xe, quá trình vận chuyển về địa điểm giao nhận... Tất cả những chi phí đó cấu thành nên chi phí vận chuyển và mua sắm sản phẩm hàng hoá và cần phải tính toán kỹ. Doanh nghiệp sẽ được đánh giá là yếu trong công tác này nếu gặp những khó khăn thua lỗ do không tính tới nhiều chi phí có thể nảy sinh, gặp thất bại trong hợp đồng kinh doanh do không tính tới chi phí lưu kho vận chuyển có thể phát sinh. Một số chi phí khác như chi phí cho việc tìm đối tác trong vận chuyển, ký kết hợp đồng bảo hiểm vận tải... đều phải được nêu ra và xem xét mức độ thực hiện.

Chi phí cho công tác lưu giữ bảo quản hàng hoá đã được doanh nghiệp chú ý tới chưa? Trong giai đoạn hiện nay, khi mà chất lượng sản phẩm được coi là một trong những ưu tiên hàng đầu thì vấn đề bảo quản chất lượng cũng được coi là một vấn đề then chốt. Để hàng hoá sản phẩm được bảo quản tốt

cần tới một hệ thống kho chứa đủ chất lượng và đáp ứng tốt được nhu cầu đưa ra. Tỷ lệ tương ứng giữa mức độ hàng hoá lưu kho và yêu cầu cho sự sẵn có về hàng hoá đáp ứng cho nhu cầu biến động của môi trường cần được tính toán kỹ lưỡng. Bởi lẽ nó ảnh hưởng tới tổng chi phí cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Hàng hoá dự trữ nhiều cũng sẽ ảnh hưởng tới chất lượng hàng hoá bởi quá trình hư hỏng tự nhiên của chúng.

Diện tích khu vực sản xuất và kho chứa hiện tại có đủ đáp ứng cho nhu cầu của doanh nghiệp hay không? Những căn cứ tính toán để xác định nhu cầu có thay đổi gì trong thời gian vừa qua không? Nếu có thì những thay đổi của doanh nghiệp đã thích ứng chưa? Trường hợp doanh nghiệp đang ngày càng mở rộng sản xuất kinh doanh, nhà xưởng, cơ sở vật chất vẫn trong tình trạng thuê mượn không ổn định thì ta không thể nói công tác này đã được thực hiện tốt, dù rằng để có thể thực hiện tốt nó cần tới sự hợp tác của nhiều bộ phận khác trong doanh nghiệp và có tính tới những yếu tố của môi trường.

Hệ thống kiểm soát hàng tồn kho của doanh nghiệp trong thời điểm hiện tại có được thực hiện tốt không? Doanh nghiệp đã và đang sử dụng những loại hình nào trong những loại hình sau đây: hệ thống một kho chứa, hệ thống hai kho chứa, hệ thống quản lý hàng tồn kho qua thẻ kho, hệ thống quản lý trang bị máy tính kiểm toán, hệ thống đặt hàng kinh tế, hệ thống kế hoạch nhu cầu vật tư, hệ thống sử dụng điểm đặt hàng. Nếu doanh nghiệp đã chọn một trong số những phương thức vừa được kể trên, các nhà quản trị đã hiểu rõ được những thuận lợi và bất lợi do chúng đem lại hay không? Nếu doanh nghiệp không sử dụng một trong số những biện pháp kể trên thì biện pháp đó là biện pháp gì? Căn cứ vào nội dung và các bước công việc cụ thể, chúng ta sẽ đánh giá được nó tốt và phù hợp với doanh nghiệp ở mức độ nào?

3.4. Đánh giá công tác quản trị nhân sự

Quan tâm tới người lao động là cách thức tốt nhất để gắn kết họ với công ty. Công tất yếu phải có những nghiên cứu về thời gian và sự say mê trong lao động được thực hiện tại tất cả công việc trong suốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Những nghiên cứu này sẽ cho chúng ta biết được những tâm tư, những thái độ và biểu hiện thay đổi trong công việc của họ, từ đó những biện pháp ứng phó kịp thời của doanh nghiệp mới có thể được vạch ra.

Để người lao động tìm thấy được niềm vui trong công việc, những công việc được thiết kế ra phải phù hợp với năng lực và khơi dậy ở họ niềm đam mê. Nếu công việc trong doanh nghiệp được đề ra chỉ nhằm mục tiêu giải

quyết các mong muốn của ban lãnh đạo mà không đếm xỉa tới người lao động thì thật la tai hại. Năng suất lao động sẽ khó có thể được đảm bảo. Vì quá sức hoặc không tìm thấy được niềm vui trong lao động, người lao động có thể sinh chán nản và hậu quả là những mong muốn ban đầu sẽ chẳng bao giờ trở thành hiện thực. Việc thiết kế công việc hợp lý cũng có thể làm giảm lượng lao động cần thiết giải quyết các công việc. Một số bước công việc có thể được kết hợp và được một nhóm nhân viên thực hiện. Nếu tách riêng lẻ các bước công việc, hiệu quả chung của nhóm có thể sẽ không đạt được. Hơn thế nữa, sự trao đổi trong công việc sẽ khích lệ hiệu quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Có một số loại hình công việc đòi hỏi sự hoạt động độc lập của mỗi cá nhân. Trong trường hợp như vậy, sự kết hợp của một nhóm lại không đem lại hiệu quả tổng hợp và cũng không mang lại hiệu quả cho từng cá nhân. Vì vậy, phải căn cứ vào từng loại hình công việc để thiết kế ra các công việc cụ thể. Câu hỏi đặt ra sẽ là liệu doanh nghiệp đã xây dựng nên các công việc một cách hợp lý và hiệu quả hay chưa? Với những sai lầm đã xảy ra trong quá trình xây dựng công việc và sử dụng lực lượng, doanh nghiệp đã có những sửa đổi gì?

Sử dụng người lao động không chỉ đòi hỏi hiểu rõ năng lực và đặc điểm tính cách của mỗi cá nhân, một vấn đề quan trọng nữa cần phải quan tâm đó là việc chúng ta sử dụng họ như thế nào? Sự quản lý một cách nhất quán, hiệu quả và mang tính khích lệ sẽ đem lại những thành công nhiều hơn chúng ta mong muốn. Thiếu đi sự nhất quán trong quản lý sẽ dẫn tới sự xáo trộn tư tưởng của những người lao động. Nó cũng khiến những nhân viên không hiểu rõ đường hướng thực hiện công việc, điều này đi ngược lại với một mục tiêu của quá trình chiến lược là khiến tất cả mọi người đều tham gia một cách tích cực và chủ động vào quá trình chung của doanh nghiệp thông qua việc hiểu rõ và thực hiện tốt những mục tiêu của từng cá nhân, bộ phận. Thái độ ân cần, quan tâm của ban giám đốc sẽ là những nguồn động viên lớn về mặt tinh thần đối với những người lao động. Một khi họ cảm thấy được tôn trọng, những thành quả công việc của họ được trân trọng, họ sẽ cố gắng hơn nữa trong lao động. Đó là tâm lý của mọi người, không chỉ riêng đối với những nhân viên như họ. Vậy công ty đã đạt được mục tiêu đó chưa? Nếu doanh nghiệp đã gây ra những bất ổn trong tâm tư của một bộ phận nhân viên thì việc làm sai lầm đó cần phải được sửa chữa kịp thời, đồng thời được phản ánh và ghi nhận lại cho những sửa đổi sau này.

Một lần nữa, hệ thống quản lý có thưởng phạt nghiêm minh lại được nhắc tới. Một quốc gia muốn phát triển cường thịnh thì phải được cai trị

bằng luật pháp. Một công ty muốn phát triển mạnh mẽ và được duy trì lâu dài như sự tồn tại của một quốc gia thì nó không thể không sử dụng một hệ thống quản lý như vậy. Nếu quản lý không nghiêm, một người làm sai, thiếu ý thức không được xử lý thì sẽ có nhiều người khác cũng sẽ vi phạm như vậy. Ngược lại, nếu một cá nhân làm tốt và không được đối xử tốt hơn một người không đóng góp gì lớn cho doanh nghiệp: hoặc giả cũng được đối xử "bình đẳng" như các cá nhân mắc khuyết điểm thì họ sẽ dần dần cảm thấy không được đánh giá đúng và những đóng góp quý báu cho doanh nghiệp sẽ dần đi vào dĩ vãng. Đánh giá đúng năng lực của họ, có sự khen thưởng động viên kịp thời, xử lý nghiêm những trường hợp vi phạm có thể mới có được nền tảng cho một sự phát triển mạnh mẽ theo thời gian của doanh nghiệp. Đó cũng là nền tảng cho sự tận tâm đối với công ty của mọi người.

Các chính sách tác nghiệp trong thời gian vừa qua có được thực hiện tốt không? Có hay không có những quyết định kém hiệu quả? Nếu có, những biện pháp xử lý giải quyết của công ty là gì? Các khâu, các bước công việc có được tính toán kỹ lưỡng hay không? Có sự tồn tại không thiếu sự ăn khớp giữa các khâu trong quá trình sản xuất, nhất là về vấn đề nhân sự?

Những vị giám đốc hiện tại trong doanh nghiệp là những người năng động? Trong môi trường kinh doanh đầy biến động như ngày nay, chúng ta cần và rất cần tới những quản trị gia năng động, sự năng động của họ đem lại sự năng động cho công ty cũng như đem lại những cơ hội cho việc thích ứng với biến động của công ty. Sự năng động của các giám đốc có thể thể hiện qua kiến thức của họ, qua việc xử lý một cách hiệu quả những tình huống phức tạp, những phán đoán kịp thời và hơn hết, đó là tính quyết đoán. Mọi năng lực của một nhà quản trị sẽ không thể biến họ thành một con người năng động nếu thiếu đi tính quyết đoán. Vậy vấn đề năng lực và tính quyết định lại một lần nữa được xem xét tới. Việc lặp lại này chỉ có mục đích nhấn mạnh, đánh giá khách quan do vai trò to lớn của nó trong sự thành công của công ty.

3.5. Đánh giá cơ chế động viên khuyến khích

Mức độ hăng say trong lao động của mọi người như thế nào? Nó có thể được thể hiện thông qua những đóng góp sáng kiến vào quản trị sản xuất, những giải pháp cải tiến quy trình làm việc.... Nó cũng có thể thể hiện ở sự chuyên cần trong lao động, tỷ lệ vắng mặt thấp, mức năng suất lao động cao... Có thể giá trị đem lại từ đóng góp của một cá nhân là không cao nhưng tổng hợp những đóng góp đó đem lại những giá trị vô cùng to lớn.

Động viên khuyến khích không chỉ là việc cần làm đối với những người

lao động mà cả đối với các thành viên trong ban giám đốc. Mỗi thành viên trong ban giám đốc cũng cần phải có sự hăng say trong làm việc. Sự miệt mài trong công tác, quên ăn quên ngủ của giám đốc vì công việc chung của công ty, sự sẵn sàng từ bỏ các chuyến nghỉ ngơi du lịch cùng gia đình, không ngần ngại làm thêm giờ,... để thực hiện đúng kế hoạch đã đề ra của công ty là những biểu hiện sống động của sự nhiệt tình trong lao động của ban giám đốc.

Một sự thoả mãn cao trong lao động chứng tỏ người lao động đã được chú ý đúng mức. Thái độ bất mãn với công việc, với những đối xử bất công chính là những biểu hiện hết sức nghiêm trọng của việc yếu kém trong công tác động viên khuyến khích. Làm công hay đình công tranh chấp giữa công đoàn với ban giám đốc đều là những dấu hiệu báo động, những người đánh giá sẽ phải cho vấn đề này điểm số cao nhất trong thang điểm âm. Một ban giám đốc có phong cách hiện đại, thoải mái, tôn trọng và cởi mở sẽ đem lại cảm tình lớn cho các nhân viên. Thái độ hiện tại của ban giám đốc là khó gần, bảo thủ, ít chịu tiếp thu, sẽ chỉ ra rằng có những vấn đề tồn tại trong phong cách quản lý của ban giám đốc.

Sự động viên khuyến khích tập hợp các thành viên trong công ty tốt thường dẫn tới việc tăng cao doanh thu trong điều kiện môi trường không có biến động. Vì lẽ đó, đánh giá tổng quan doanh thu, chúng ta sẽ hiểu được đã có hay chưa sự động viên khuyến khích tốt tại tất cả các mặt hoạt động của công ty.

Để có được sự động viên khuyến khích mọi người một cách liên tục và có hiệu quả, vấn đề đặt ra là xây dựng một hệ thống thưởng phạt nghiêm minh. Vậy hiện tại trong công ty đã có hay chưa một hệ thống thưởng phạt: Mức độ hoạt động của nó ra sao? Để đánh giá nó, chúng ta có thể quan sát trong giai đoạn vừa qua đã có bao nhiêu hành vi vi phạm những điều lệ hoạt động công ty, mức độ xử lý ra sao? Cũng trong thời gian qua đã có bao nhiêu đóng góp cho công ty, mức độ đóng góp như thế nào? Những cá nhân và tập thể có đóng góp đã được nhận sự động viên khen thưởng như thế nào?

3.6. Đánh giá công tác nghiên cứu phát triển (R&D)

Các bước công việc trong quá trình quản trị chiến lược cũng như trong các khâu tổ chức tác nghiệp thường có nhiệm vụ đem lại cho doanh nghiệp vị trí chắc chắn trong ngắn hạn thì ngược lại, đối với công tác này nó đem lại cho doanh nghiệp một sự phát triển về chất. Nghiên cứu phát triển không chỉ giúp cho doanh nghiệp củng cố được vị trí hiện tại mà nó còn giúp cho doanh nghiệp vươn tới những vị trí cao hơn trong ngành, thu lại được sự phát

triển thực sự. Chúng ta càng đề cao vai trò của công tác nghiên cứu phát triển trong giai đoạn hiện nay thì việc đánh giá mức độ thực hiện công tác này trong các doanh nghiệp càng quan trọng. Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam chưa hề có bộ phận đảm nhiệm công tác nghiên cứu phát triển đây thực sự là một thách thức. Họ cần phải có những kế hoạch cụ thể trong việc thực hiện loại hình công việc này. Những doanh nghiệp chưa có bộ phận đảm nhiệm công tác nghiên cứu phát triển cũng cần cùng với các doanh nghiệp có khâu công việc này trả lời các câu hỏi sau. Trước hết, công ty đã xem xét kỹ lưỡng những hoạt động nghiên cứu phát triển trong ngành của mình hay chưa? Việc xem xét này sẽ không chỉ cho doanh nghiệp thấy được nguy cơ tụt hậu trong ngành mà còn giúp doanh nghiệp học hỏi trong việc tìm ra phương hướng trong nghiên cứu phát triển.

Công ty đã dành một mức ngân sách là bao nhiêu cho công tác này? Không thể phủ nhận một thực tế là bước công việc này đòi hỏi một chi phí đầu tư lớn. Tuy lợi ích trong ngắn hạn không thể thấy được ngay nhưng nó sẽ phát huy vai trò rất lớn trong dài hạn. Đối với các tập đoàn lớn, chi phí cho hoạt động R&D thường chiếm tới 5% tổng doanh thu hay 10% lợi nhuận của doanh nghiệp.

Công ty có nhu cầu về nhân sự để thực hiện thành công các hoạt động nghiên cứu và phát triển hay không? Hoạt động nghiên cứu phát triển sẽ không thể thành công nếu thiếu đi đội ngũ những người lao động có tay nghề thành thạo, những bộ óc sáng tạo tuyệt vời, những năng lực cảm nhận tốt những biến đổi nhu cầu trong xã hội.

Công ty có đầy đủ máy móc thiết bị đảm bảo cho việc nghiên cứu phát triển hay không? Để thực hiện công tác nghiên cứu phát triển cần sử dụng tới rất nhiều trang thiết bị, đặc biệt trong những ngành sản xuất sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao. Không thể coi bước công việc này được thực hiện tốt nếu doanh nghiệp không có đầy đủ các trang thiết bị dùng cho công tác này.

IV. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP

Để có cách nhìn tổng thể và toàn diện, bên cạnh việc phân tích môi trường bên ngoài nhằm giúp doanh nghiệp nhận diện được cơ hội và các yếu tố đe dọa từ bên ngoài thì các nhà chiến lược cần phải tìm hiểu môi trường bên trong để biết mình hơn tức là biết được các điểm mạnh, điểm yếu chính trong tổ chức mình. Việc này có ý nghĩa hết sức quan trọng vì nó sẽ chỉ ra được các thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp cần phải tính đến khi quyết định lựa chọn chiến lược kinh doanh.

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

Một chuỗi giá trị bao gồm các hoạt động mà một công ty hoạt động trong một ngành công nghiệp cụ thể. Các sản phẩm thông qua tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị theo đúng trật tự, và ở mỗi hoạt động, các sản phẩm lại tăng thêm giá trị. Chuỗi hoạt động tạo thêm giá trị cho các sản phẩm và là tập hợp giá trị gia tăng của tất cả các hoạt động. Việc không nhầm lẫn khái niệm chuỗi giá trị với các chi phí phát sinh thông qua các hoạt động là rất quan trọng. Có thể lấy máy cắt kim cương làm ví dụ cho sự khác biệt này. Hoạt động cắt có thể có chi phí thấp nhưng hoạt động cắt này đã tạo thêm giá trị cho sản phẩm ở giai đoạn cuối mặc dù một viên kim cương thô sẽ ít giá trị hơn một viên kim cương đã được cắt.

Chuỗi giá trị là một phương pháp tiếp cận hệ thống nhằm kiểm tra sự phát triển của lợi thế cạnh tranh. Chuỗi giá trị bao gồm một loạt các hoạt động tạo và dựng giá trị. Chúng tạo thành giá trị tổng hợp mà một tổ chức có thể tạo ra. "Lợi nhuận" trong hình dưới được miêu tả như giá trị gia tăng.

Theo chuỗi giá trị thì giá trị của một DN tạo ra được đo bằng giá trị mà người mua sẵn sàng trả cho sản phẩm hay dịch vụ. DN có lãi nếu giá trị tạo ra đó lớn hơn chi phí. Để đạt được một lợi thế cạnh tranh, các bộ phận chức năng của DN hoặc phải tạo ra một giá trị với chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh, hoặc là phải làm cho sản phẩm của mình khác biệt với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh nhằm tạo ra mức bán cao hơn trên thị trường. Và như vậy có nghĩa là DN phải theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Chuỗi giá trị mang tới cho chúng ta bức tranh tổng thể về các hoạt động cơ bản cũng như hoạt động hỗ trợ của doanh nghiệp, từ đó cho phép chúng ta thấy được những điểm yếu, những điểm mạnh mang tính cạnh tranh chiến lược của doanh nghiệp.

Thuật ngữ chuỗi giá trị với quan điểm coi một doanh nghiệp là một chuỗi các hoạt động chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra tạo giá trị cho khách hàng. Quá trình chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra. Mỗi hoạt động làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm. Các hoạt động của doanh nghiệp được

chia thành các "hoạt động cơ bản" và "các hoạt động hỗ trợ". Chuỗi giá trị phân loại các hoạt động tạo giá trị nói chung trong một tổ chức. "Các hoạt động cơ bản" bao gồm điều vận nhập hàng, sản xuất, điều vận hàng xuất, marketing và bán hàng (nhu cầu) và dịch vụ (duy trì). Hoạt động "hỗ trợ" bao gồm: quản lý hạ tầng cơ sở, quản lý nhân sự, công nghệ (nghiên cứu và phát triển) và mua bán. Các nhân tố giá và giá trị được xác định cho mỗi hoạt động giá trị.

a. Các hoạt động cơ bản

Các hoạt động cơ bản là những hoạt động trực tiếp tạo giá trị gia tăng của sản phẩm và dịch vụ. Những hoạt động thực hiện với việc thiết kế, tạo ra và giao sản phẩm cũng như các hoạt động marketing các dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Các hoạt động cơ bản chia làm bốn hoạt động: R&D, sản xuất, marketing, và dịch vụ. Khi phân tích chuỗi giá trị, phân tích các khả năng tạo giá trị của các hoạt động cơ bản bao gồm:

Hoạt động hậu cần cho đầu vào. Bao gồm các khâu chuẩn bị, hậu cần các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp, Nghiên cứu và phát triển(R&D) liên quan đến việc thiết kế sản phẩm và thiết kế qui trình sản xuất. Bằng thiết kế sản phẩm vượt trội, R&D có thể tăng tính năng của các sản phẩm làm cho nó thêm hấp dẫn với khách hàng. Logistics đầu vào: Những hoạt động liên quan đến xử lý chất liệu, kho bãi, kiểm kê, được thực hiện để chuyển đầu vào thành sản phẩm.

- Hoạt động sản xuất liên quan đến việc tạo ra sản phẩm hay dịch vụ, bao gồm những hoạt động cần thiết để chuyển đầu vào thành sản phẩm cuối cùng. Chức năng sản xuất của một công ty tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó một cách hiệu quả, do đó hạ thấp chi phí. Sản xuất cũng có thể tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó theo cách thức gắn với chất lượng sản phẩm cao, điều này dẫn đến sự khác biệt và chi phí thấp mà cả hai đều tạo ra giá trị cho công ty.

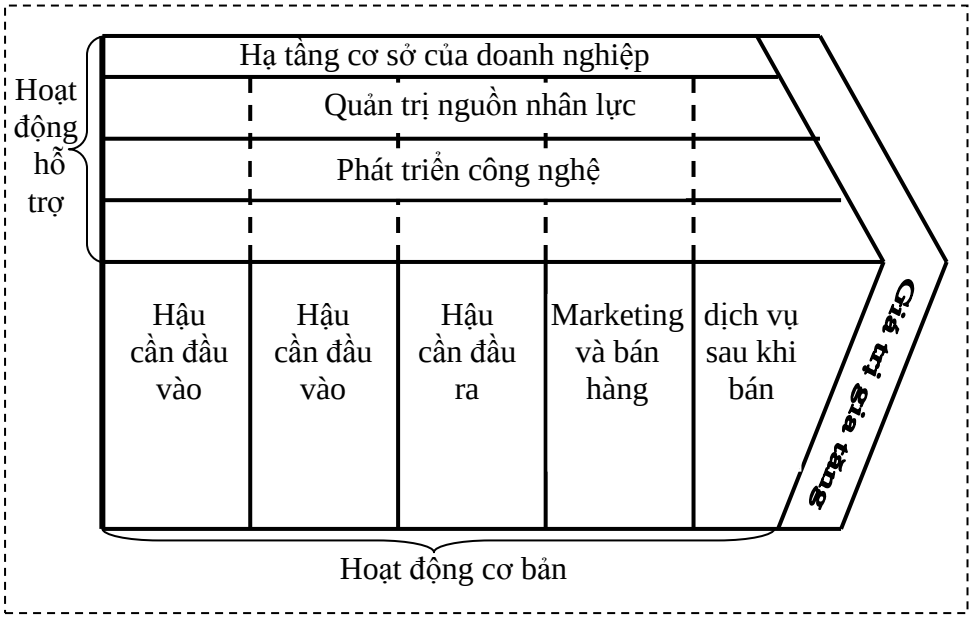
- Hoạt động hậu cần cho đầu ra của doanh nghiệp. Bao gồm các hoạt động liên quan đến thu thập, lưu trữ và vận chuyển sản phẩm cuối cùng.

- Hoạt động marketing và bán hàng của một công ty cũng giúp tạo ra giá trị trong một số hoạt động. Thông qua định vị nhãn hiệu và quảng cáo chức năng marketing có thể tăng giá trị mà khách hàng nhận thức được trong sản phẩm của công ty. Hơn nữa, các hoạt động này giúp tạo ra một ấn

tượng dễ chịu về sản phẩm của công ty trong tâm trí của khách hàng, do đó nó làm tăng giá trị. Marketing và bán hàng: bao gồm các hoạt động nhằm bảo đảm việc thực hiện trao đổi hàng hóa và dịch vụ trên thị trường một cách hiệu quả nhất. Những công việc này tập trung chủ yếu vào các công đoạn cơ bản của tổ hợp marketing-mix: Nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm, hoạch định chính sách giá cả, thiết lập kênh phân phối và xúc tiến hỗ trợ bán hàng.

- Hoạt động dịch vụ sau khi bán. Vai trò của dịch vụ khách hàng trong một công ty là cung cấp dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Chức năng này có thể tạo ra sự nhận thức về giá trị vượt trội trong tâm trí khách hàng bằng việc giải quyết các vấn đề của khách hàng và hỗ trợ khách hàng sau khi họ mua sản phẩm. Dịch vụ: bao gồm các hoạt động được thiết kế để nâng cao hoặc duy trì giá trị sản phẩm.

Trên đây là các hoạt động cơ bản góp phần tạo nên chuỗi giá trị tổng thể của doanh nghiệp. ***Mỗi hoạt động nên được xem xét trong mối tương quan với năng lực của các đối thủ. Theo đó mỗi công ty phải đánh giá xem mỗi hoạt động của mình là đang ở mức vượt trội hay tương đương hay thấp hơn.***



Hình 4-1: Chuỗi giá trị của doanh nghiệp

b. Các hoạt động hỗ trợ

Phân tích các khả năng tạo giá trị của các hoạt động hỗ trợ:

- Các hoạt động hỗ trợ cung cấp các đầu vào cho phép các hoạt động chính xảy ra. Chức năng quản trị vật liệu (logistic) làm dịch chuyển vật chất qua toàn bộ chuỗi giá trị từ thu mua đến sản xuất và phân phối. Hiệu quả gắn với hoạt động của nó có thể làm hạ thấp đáng kể chi phí do đó tạo ra nhiều giá trị hơn. Mua sắm: gồm những hoạt động để mua nguyên liệu đầu vào cần thiết cho sản phẩm của công ty. Ngoài nguyên vật liệu cần phải kể đến các công cụ và phương tiện sản xuất như nhà xưởng, máy móc thiết bị, phòng thí nghiệm, vật dụng cần thiết cho văn phòng...cũng như các điều kiện phục vụ sản xuất khác. Các hoạt động này do nhiều bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp thực hiện, nhưng đều tham gia rất tích cực vào quá trình tạo giá trị cho sản phẩm cũng như kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Phát triển công nghệ: bao gồm những hoạt động cần thiết để nâng cao giá trị sản phẩm và quy trình được sử dụng để sản xuất sản phẩm. Khái niệm công nghệ được hiểu theo nghĩa rộng bao gồm cả công nghệ sản xuất và công nghệ quản lý, có mối quan hệ chặt chẽ với nhau tạo nên giá trị chung cho doanh nghiệp. Phát triển công nghệ bao gồm cả việc nghiên cứu và phát triển (R&D), đây là hoạt động quan trọng góp phần tạo nên giá trị mới cho sản phẩm và đóng góp vào chuỗi giá trị của sản phẩm hay doanh nghiệp. Ngoài R&D, trình độ công nghệ sản xuất cũng có vai trò hết sức quan trọng. Đối với rất nhiều lĩnh vực, trình độ phát triển của công nghệ sản xuất có ý nghĩa quyết định rất lớn đến giá trị cuối cùng của chuỗi giá trị.

- Quản trị nguồn nhân lực bảo đảm rằng công ty có các kỹ năng phù hợp để thực hiện nhiệm vụ làm tăng giá trị của mình một cách hiệu quả. Chức năng quản trị nguồn nhân lực cũng thực hiện công việc nhằm bảo đảm rằng con người được đào tạo, huấn luyện, động viên và thù lao một cách đầy đủ để thực hiện các nhiệm vụ làm tăng giá trị của họ.

- Quản trị nhân sự: bao gồm các hoạt động liên quan đến tuyển dụng, thuê mướn, đào tạo, phát triển và trả công cho nhân viên. Quản trị nhân sự là hoạt động quan trọng có mặt trong mọi mắt xích trong quá trình tạo giá trị. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp nào thực sự quan tâm đầu tư cho vấn đề phát triển và quản lý con người, doanh nghiệp đó sẽ tạo ra được sự khác biệt trên thị trường và chiếm lợi thế cạnh tranh lâu dài.

• Hệ thống thông tin dùng để chỉ hệ thống điện tử cho quản trị tồn kho, theo dõi bán hàng, định giá sản phẩm, bán sản phẩm, đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ khách hàng… Hệ thống thông tin khi kết hợp với đặc tính truyền thông của Internet đang hứa hẹn khả năng biến đổi cách thức quản lý có hiệu quả và hữu hiệu các hoạt động khác nhau nhằm tạo ra giá trị.

• Cơ sở hạ tầng của công ty có đặc tính hơi khác so với các hoạt động hỗ trợ khác. Cơ sở hạ tầng nghĩa là bối cảnh diễn ra các hoạt động tạo giá trị khác. Cơ sở hạ tầng bao gồm cấu trúc tổ chức, hệ thống kiểm soát và văn hoá công ty. Thông qua lãnh đạo mạnh, các nhà quản trị có thể định hướng một cách có ý thức cơ sở hạ tầng của công ty, và qua nó, thực hiện tất cả các hoạt động sáng tạo giá trị khác trong công ty. Hạ tầng cơ sở của doanh nghiệp: gồm các hoạt động như quản lý chung, lập kế hoạch, tài chính, kế toán, hỗ trợ pháp lý, mối quan hệ với các cơ quan của Chính phủ để hỗ trợ toàn bộ chuỗi giá trị. Hạ tầng cơ sở của doanh nghiệp cả về kỹ thuật về xã hội, tổ chức.

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

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

Khái niệm chuỗi giá trị đã được mở rộng vượt xa phạm vi của doanh nghiệp. Khái niệm này có thể áp dụng cho toàn bộ mạng lưới cung ứng và phân phối. Việc phân phối một hỗn hợp sản phẩm và dịch vụ cho người sử dụng sẽ vận động các nhân tố kinh tế khác, mỗi nhân tố sẽ quản lý chuỗi giá trị của riêng mình. Việc tương tác giữa các nhân tố ngành và chuỗi giá trị theo địa lý tạo ra chuỗi giá trị mở rộng, đôi khi là ở mức toàn cầu. Michael Porter định nghĩa hệ thống chuỗi giá trị toàn cầu là "hệ thống giá trị". Một hệ thống giá trị bao gồm các chuỗi giá trị của một nhà cung cấp của một công ty (và các nhà cung cấp của họ), bản thân doanh nghiệp đó, các kênh phân phối của doanh nghiệp và cả người mua của doanh nghiệp đó (và có lẽ mở rộng đến tất cả người mua các sản phẩm của doanh nghiệp…)

Lưu giữ những giá trị được tạo ra trong chuỗi dây chuyền là một hướng tiếp cận mới mà rất nhiều nhà quản lý chiến lược thực hiện. Ví dụ, một nhà sản xuất có thể yêu cầu các nhà cung cấp vật liệu phải đặt trụ sở tại gần nhà máy lắp ráp của nó để giảm thiểu chi phí vận chuyển. Bằng cách khai thác thông tin về sản xuất và phân phối theo chuỗi giá trị, các doanh nghiệp có thể bỏ qua giai đoạn sáng tạo mô hình kinh doanh mới, hoặc là cải tiến trong hệ thống giá trị của mình.

Phân tích chuỗi giá trị cũng từng được sử dụng thành công trong các tổ chức bảo dưỡng nhà máy hóa dầu, thể hiện qua việc lựa chọn công việc, lập kế hoạch làm việc, lên lịch làm việc và cuối cùng là thực hiện công việc (được xem là các mắt xích của các dây chuyền). Hướng tiếp cận chuỗi giá trị bảo trì đặc biệt thành công khi được sử dụng như một công cụ hỗ trợ quản lý sự thay đổi của doanh nghiệp.

Phân tích chuỗi giá trị được thực hiện tại bộ phận phát triển như một tập hợp các chiến lược tăng trưởng nhanh bằng cách nâng cấp chuỗi giá trị. Mặc dù khá quen thuộc với thương mại xuất khẩu, các nhà chiến lược đã bắt đầu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển chuỗi giá trị cấp quốc gia và cấp vùng cũng như cấp quốc tế.

Thông thường có thể sử dụng bốn bước để phân tích chuỗi giá tri:

- Nhận diện các yếu tố liên quan bằng việc sử dụng một sơ đồ chuỗi giá trị nội bộ doanh nghiệp

- Mô tả những gì mà doanh nghiệp làm tại mỗi hoạt động;

- Nhận diện cách thức gia tăng giá trị của mỗi hoạt động về mặt lý thuyết và phân loại chúng;

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

Việc phân chia các hoạt động trong chuỗi giá trị tạo điều kiện kiểm tra chi phí và kết quả thực hiện trong từng hoạt động; tạo điều kiện cho việc tìm cách cải tiến từng hoạt động cũng như việc phối hợp giữa chúng, tương ứng với chiến lược nhằm tạo ra giá trị của từng sản phẩm cụ thể cũng như của cả DN. Đồng thời, qua thông tin tình báo thu thập được về các đối thủ cạnh tranh, ước tính chi phí, kết quả của họ để có căn cứ so sánh với DN mình, tìm cách tạo ra giá trị vượt trội hơn đối thủ.

Để đạt được những mục tiêu tối cao về hiệu quả, chất lượng, đổi mới sản phẩm và thỏa mãn khách hàng thì DN phải có những chiến lược với sự phối

hợp một số hoạt động tạo giá trị khác biệt. Những mục tiêu này có thể được xem như những mục tiêu chéo giữa các bộ phận tạo giá trị khác nhau của một DN.

Phân tích nội bộ doanh nghiệp có thể tiếp cận theo nhiều cách phân tích khác nhau như: phân tích nội bộ doanh nghiệp theo các nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp; phân tích nội bộ doanh nghiệp theo các chức năng của quản trị doanh nghiệp (chức năng hoạch định, tổ chức, phối hợp và kiểm tra); Phân tích nội bộ doanh nghiệp tiếp cận theo các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp (như: lĩnh vực sản xuất, hậu cần, nhân sự, tài chính,công nghệ...); phân tích nội bộ doanh nghiệp tiếp cận theo chuỗi giá trị (phân tích các hoạt động cơ bản và hoạt động hỗ trợ) và phân tích nội bộ doanh nghiệp theo cách tiếp cận năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có cách lựa chọn hướng tiếp cận để phân tích phù hợp. Tuy nhiên xu thế hiện nay các doanh nghiệp rất coi trọng việc phân tích năng lực cốt lõi và khả năng tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp làm nền tảng hình thành và lựa chọn chiến lược này sẽ được giới thiệu ở chương 5. Mục đích của việc phân tích nội bộ là phải chỉ rõ được và đánh giá đúng thế mạnh, điểm yếu và các lợi thế cạnh tranh cũng như năng lực vượt trội của doanh nghiệp.

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?*

7.Phân tích các hoạt động thuộc chuỗi giá trị của doanh nghiệp mà các nhóm phân tích?

Chương 5
NĂNG LỰC CỐT LÕI VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Không có lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp thường bị thua thiệt trên thương trường kinh doanh. Do vậy một xu thế phổ biến hiện nay là chiến lược được xây dựng trên cơ sở những lợi thế do doanh nghiệp tự xây dựng nên để giành ưu thế trong kinh doanh và để tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh cũng là nền tảng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Chương này sẽ đề cập những vấn đề năng lực cốt lừi của doanh nghiệp, khả năng cạnh tranh và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững - cơ sở cho chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

I . NĂNG LỰC CỐT LÕI CỦA DOANH NGHIỆP

Một nội dung quan trọng trong phân tích nội bộ doanh nghiệp để hoạch định chiến lược là phân tích nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, lợi thế cạnh tranh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Mục đích của phân tích bên trong nội bộ doanh nghiệp là nhận diện và đánh giá các nguồn lực tiềm tàng cũng như đang hiện hữu tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp; nhận diện các trở ngại trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Việc phân tích này làm cơ sở quan trọng trong việc lựa chọn chiến lược của các doanh nghiệp.

1. Năng lực cốt lõi (Core Competencies)

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

Năng lực cốt lõi (Core Competencies) ***Là những năng lực mà doanh nghiệp có thể thực hiện tốt hơn những năng lực khác trong nội bộ công ty***, năng lực đó mang tính trung tâm đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi là sự hợp nhất, gom tụ tất cả công nghệ và chuyên môn của công ty vào thành một trọng điểm, một mũi nhọn nhất quán. Nhiều gợi ý cho rằng công ty nên xác định và tập trung vào 3 hoặc 4 năng lực cốt lõi. Các năng lực cốt lõi phải khác biệt nhau.

Năng lực khác biệt (Distinctive Competencies)

Đó là những năng lực mà doanh nghiệp có thể thực hiện tốt hơn đối thủ cạnh tranh, nó cho phép doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh. Giá trị của bất kỳ lợi thế nào tạo ra phụ thuộc vào tính bền vững và khả năng thích ứng của nó. Có 3 loại năng lực khác biệt là ***cơ cấu hợp tác, sự đổi mới và danh tiếng***. ***Các năng lực khác biệt khó xây dựng và duy trì, khó sao chép và bắt chước, cũng như khó có thể mua được. Các năng lực khác biệt không phải dễ bắt chước và rất tốn kém nhất là khi các năng lực khác biệt đó có tính chất năng động, không ngừng biến hoá.*** Các đối thủ muốn bắt chước cần phải có khả năng và quyết tâm cao. Do đó việc tăng đầu tư hoặc tăng tính mạo hiểm sẽ làm đối thủ phải nản lòng.

Năng lực cốt lõi là nhân tố đặc biệt mà một doanh nghiệp nhìn nhận như là khả năng cốt lõi của mình. Năng lực cốt lõi phải thỏa mãn 3 tiêu chí sau:

- Khả năng đó đem lại lợi ích cho khách hàng;
- Khả năng đó đối thủ cạnh tranh rất khó bắt chước;
- Có thể vận dụng khả năng đó để mở rộng cho nhiều sản phẩm và thị trường khác.

Năng lực cốt lõi có thể là công nghệ, bí quyết kỹ thuật, mối quan hệ thân thiết với khách hàng, hệ thống phân phối, thương hiệu mạnh. Năng lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Năng lực cốt lõi có thể tồn tại dưới nhiều dạng bao gồm cả bí quyết, kỹ thuật, quy trình tốt và/hoặc các mối quan hệ gần gũi với khách hàng và nhà cung cấp. Năng lực cốt lõi cũng có thể bao gồm việc phát triển sản phẩm hoặc văn hóa công ty ví dụ như sự tận tâm của nhân viên. Năng lực cốt lõi là thế mạnh đặc biệt liên quan đến các tổ chức khác trong ngành – những tổ chức là cơ sở cơ bản làm tăng giá trị gia tăng. Những năng lực cốt lõi có thể

là thái độ học tập trong các tổ chức, liên quan đến việc liên kết các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp nhiều công nghệ. Đó là truyền thông, sự gắn kết và cam kết làm việc lâu dài tại nhiều nước của tổ chức. Rất ít công ty có thể xây dựng các nhà lãnh đạo tầm thế giới chỉ trong năm hoặc sáu năng lực cơ bản.

Trong kinh doanh, khi phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, doanh nghiệp thường dựa vào năng lực cốt lõi, tức những thế mạnh sẵn có của mình. Đây được xem là ưu tiên hàng đầu đối với nhiều doanh nghiệp khi xem xét các quyết định phát triển sản phẩm, dịch vụ mới bổ sung cho sản phẩm, dịch vụ hiện có. Năng lực cốt lõi sẽ tạo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, giúp giảm thiểu rủi ro trong việc xây dựng mục tiêu và hoạch định chiến lược, góp phần quyết định vào sự thành bại của các dự án.

Đã từng có không ít tranh luận gay gắt trong các cuộc họp bàn về chiến lược là liệu có nhất nhất phải dựa vào năng lực cốt lõi của doanh nghiệp khi muốn phát triển sản phẩm, dịch vụ hay ngành nghề kinh doanh mới? Kết luận cuối cùng không phải lúc nào cũng giống nhau và đạt được sự đồng thuận. Các cấp quản trị thận trọng thường cương quyết bảo vệ quan điểm phải dựa vào năng lực cốt lõi - thế mạnh sẵn có của công ty; trong khi một số khác thích mạo hiểm thì cho rằng không nhất thiết phải như vậy. Tuy năng lực cốt lõi tạo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, nhưng nếu cho rằng khi phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, doanh nghiệp nhất thiết phải dựa vào năng lực cốt lõi là điều không phải lúc nào cũng đúng.

2. Nhận diện và củng cố năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi không phải tự nhiên mà có. Nó được hình thành và phát triển trong quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi khi đã có thì chúng cần phải được tiếp tục xây dựng, phát triển thêm cả về chất lượng lẫn số lượng.

Hợp tác, liên kết, liên doanh, dựa vào thế mạnh của đối tác, rồi dần dần xây dựng năng lực cốt lõi cho mình là một trong những quyết sách khôn ngoan, đem lại sự thành công vượt bậc cho nhiều doanh nghiệp trong thời gian gần đây.

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

Các nguồn lực:

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

❖ *Các nguồn lực hữu hình* có thể thấy được và định lượng được, bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất, và công nghệ. Các nguồn vô hình bao gồm nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng.

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

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

Nguồn lực tự nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Để sinh ra khả năng khác biệt, các nguồn lực phải độc đáo và có giá trị. Một nguồn lực độc đáo đó là nguồn lực mà không có công ty nào khác có được. Giá trị chiến lược của các nguồn lực được xác định bởi mức độ ảnh hưởng của chúng đến việc phát triển các khả năng, và các năng lực cốt lõi và cuối cùng đến lợi thế cạnh tranh.

Các khả năng tiềm tàng:

Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn như là sự liên kết chặt chẽ tổ chức lại với nhau, các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các kỹ năng này tập trung vào các công việc hàng ngày

của tổ chức, đó là cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một công ty là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tưởng thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hoá của công ty.

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

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi làm cho một công ty có tính cạnh tranh và phẩm chất riêng có của nó. Năng lực cốt lõi được duy trì và phát triển theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau. Như một khả năng hành động, các năng lực cốt lõi là động lực và sức sống trường tồn của một doanh nghiệp, các hoạt động mà công ty thực hiện tốt so với đối thủ cạnh tranh và thông qua đó nó làm tăng giá trị cho các hàng hóa và dịch vụ trong suốt thời gian dài.

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

của nó có thể khai thác được, tránh phải đương đầu với những lĩnh vực mà nó có điểm yếu.

3. Phân tích năng lực cốt lõi

Có hai công cụ giúp các công ty nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi:

- Công cụ thứ nhất bao gồm bốn tiêu chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững mà công ty có thể sử dụng để xác định các nguồn lực và khả năng có tiềm năng trở thành các năng lực cốt lõi hay không.

Bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững:

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

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

Công cụ thứ hai là phân tích chuỗi giá trị. Công ty có thể sử dụng công cụ này để chọn ra các năng lực tạo giá trị cần được duy trì, nâng cấp, hay phát triển và các năng lực cần mua từ bên ngoài.

Các doanh nghiệp có thể đạt lợi thế cạnh tranh và đạt được lợi nhuận trên trung bình nếu năng lực cốt lõi của họ được tận dụng, tập hợp lại và được sử dụng như đòn bẩy. Tuy nhiên những năng lực cốt lõi chỉ có được lợi thế cạnh tranh khi công ty giữ được tính kỷ luật, tính nguyên tắc. Độ bền vững của lợi thế cạnh tranh chiến lược phụ thuộc vào khả năng chống chọi của các tiềm lực cạnh tranh chủ yếu trước sự biến đổi của môi trường, phụ thuộc vào khả năng thay thế năng lực cốt lõi và phụ thuộc vào mức độ khó

khăn mà các đối thủ cạnh tranh gặp phải khi bắt chước những năng lực cốt lõi của Doanh nghiệp.

II. LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Năng lực 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 phần 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 ưu 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 nhưng 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.

Cạnh tranh, hiểu theo cấp độ doanh nghiệp, là việc đấu tranh hoặc giành giật từ một số đối thủ về khách hàng, thị phần hay nguồn lực của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, bản chất của cạnh tranh ngày nay không phải tiêu diệt đối thủ mà chính là doanh nghiệp phải tạo ra và mang lại cho khách hàng

những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn đối thủ để họ có thể lựa chọn mình mà không đến với đối thủ cạnh tranh.

Trong quá trình nghiên cứu về cạnh tranh, người ta đã sử dụng khái niệm năng lực cạnh tranh. Năng lực cạnh tranh được xem xét ở các cấp độ khác nhau như năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh ngành, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ. Một doanh có năng lực cạnh tranh mạnh nhưng vẫn có sản phẩm bị chết trên thị trường.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Như vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội tại của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp… một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Sẽ là vô nghĩa nếu những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp được đánh giá không thông qua việc so sánh một cách tương ứng với các đối tác cạnh tranh. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra và có được các lợi thế cạnh tranh cho riêng mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối tác cạnh tranh.

Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Thường thì doanh nghiệp có lợi thế về mặt này và có hạn chế về mặt khác. Vấn đề cơ bản là, doanh nghiệp phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy tốt những điểm mạnh mà mình đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng. Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong một doanh nghiệp được biểu hiện thông qua các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp như marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự, công nghệ, quản trị, hệ thống thông tin. Như vậy có thể thấy, khái niệm năng lực cạnh tranh là một khái niệm động, được cấu thành bởi nhiều yếu tố và chịu sự tác động của cả môi trường vi mô và vĩ mô. Một sản phẩm có thể năm nay được đánh giá là có năng lực cạnh

tranh, nhưng năm sau, hoặc năm sau nữa lại không còn khả năng cạnh tranh nếu không giữ được các yếu tố lợi thế.

Các doanh nghiệp tồn tại trong thị trường cạnh tranh phải có những vị thế nhất định, chiếm lĩnh những phần thị trường nhất định. Đây là điều kiện duy nhất duy trì sự tồn tại của doanh nghiệp đó trong thị trường. Sự tồn tại của doanh nghiệp luôn bị các đối thủ khác bao vây. Vì vậy, để tồn tại trong thị trường doanh nghiệp luôn phải vận động, biến đổi với vận tốc ít nhất là ngang bằng với đối thủ cạnh tranh. Trên thực tế ta thấy rõ trong thập kỷ vừa qua, thế giới kinh doanh sống trong môi trường mà sự xáo động của nó không ngừng làm cho các nhà kinh tế phải ngạc nhiên, mọi dự đoán đều không vượt qua 5 năm. Sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp, các quốc gia tăng nhanh. Hầu hết các thị trường đều được quốc tế hoá. Chỉ có những doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh mới tồn tại trong thị trường này. Vì vậy, trong môi trường cạnh tranh doanh nghiệp phải đưa ra những biện pháp nhằm chiến thắng đối thủ cạnh tranh. Chỉ như vậy doanh nghiệp mới có chỗ đứng trên thị trường.

2. Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh là giá trị mà doanh nghiệp mang đến cho khách hàng, giá trị đó vượt quá chi phí dùng để tạo ra nó. Giá trị mà khách hàng sẵn sàng để trả, và ngăn trở việc đề nghị những mức giá thấp hơn của đối thủ cho những lợi ích tương đương hay cung cấp những lợi ích độc nhất hơn là phát sinh một giá cao hơn. Khi một doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp đó sẽ có cái mà các đối thủ khác không có, nghĩa là doanh nghiệp hoạt động tốt hơn đối thủ, hoặc làm được những việc mà các đối thủ khác không thể làm được. Lợi thế cạnh tranh là nhân tố cần thiết cho sự thành công và tồn tại lâu dài của doanh nghiệp. Do vậy mà các doanh nghiệp đều muốn cố gắng phát triển lợi thế cạnh tranh, tuy nhiên điều này thường rất dễ bị xói mòn bởi những hành động bắt chước của đối thủ.

Những lợi thế được doanh nghiệp tạo ra và sử dụng cho cạnh tranh thì được gọi là lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh còn được hiểu như các đặc điểm hay các biến số của sản phẩm hoặc nhãn hiệu, mà nhờ có chúng doanh nghiệp tạo ra một số tính vượt trội hơn so với những đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

Một doanh nghiệp được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành. Doanh nghiệp có lợi thế cạnh

tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong khoảng thời gian dài. Hai yếu tố cơ bản biểu thị lợi thế cạnh tranh là lượng giá trị mà các khách hàng cảm nhận về hàng hoá hay dịch vụ của công ty, và chi phí sản xuất của nó. Như vậy, các nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

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

Lợi thế cạnh tranh có được từ bên trong doanh nghiệp dựa trên tính ưu việt của doanh nghiệp trong việc làm chủ chi phí sản xuất. Nó tạo nên giá trị cho người sản xuất bằng cách tạo ra cho doanh nghiệp một giá thành thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Mục đích chính của phân tích môi trường bên trong là nhận diện các nguồn tiềm tàng cũng như đang hiện hữu tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Ngày nay, quá trình cạnh tranh đang có khuynh hướng chuyển mục đích của cạnh tranh từ phía cạnh tranh giữa người tiêu dùng sang cạnh tranh với đối thủ. Cốt lõi của cạnh tranh hiện nay được quan niệm là tạo ưu thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh. Thích ứng với cạnh tranh đòi hỏi phải có sự sáng tạo và khai thác lợi thế cạnh tranh. Một doanh nghiệp có thể sáng tạo ra lợi thế cạnh tranh theo nhiều cách khác nhau: Bằng cách chọn tuyển thị trường khác với đối thủ cạnh tranh, bằng cách đầu tư giảm giá thành trong một nhà máy đại quy mô cạnh tranh trong cùng một tuyến thị trường, bằng cách kiểm soát hệ thống phân phối.

Quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh

Đằng sau các cách tạo lợi thế cạnh tranh này là hai thái độ cạnh tranh:

- Đối đầu trực tiếp với đối phương (vươn tới và duy trì lợi thế)
- Phát triển con đường tránh cạnh tranh mà các doanh nghiệp có quy nhỏ, chiếm một phần thị trường nhỏ (ví dụ như American Motor) thường lựa chọn phương pháp này ít tốn kém nhưng rất khó thực hiện.

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

Một là, phải xác định được chính xác đối thủ cạnh tranh. Yêu cầu này được hiểu là nắm vững đối thủ về tiềm lực, khả năng. Chiến lược cạnh tranh thành công hay thất bại tùy thuộc vào doanh nghiệp có xác định chính xác

đối thủ cạnh tranh hay không. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm cả những công ty nước ngoài và các công ty trong nước. Khi xây dựng chiến lược cạnh tranh, trước hết doanh nghiệp cần phải tập trung vào các doanh nghiệp trong nước bởi các đối thủ trong nước không chỉ giành giật thị trường mà còn giành giật cả con người, giành sự so sánh về uy tín, về sức mạnh của mình với các đối thủ khác. Sự phân biệt giữa công ty trong nước và các công ty nước ngoài chỉ dựa vào tiêu chuẩn là không gian địa lý. Chính vì thế, cạnh tranh giữa các đối thủ trong nước tạo ra áp lực làm tăng không ngừng các nguồn lợi thế cạnh tranh. Nó làm cho các doanh nghiệp trong nước này càng trưởng thành và do đó cũng là sức ép của các doanh nghiệp trong nước tìm ra thị trường nước ngoài.

Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng không thể xem thường các đối thủ là các doanh nghiệp nước ngoài. Đặc biệt trong hoàn cảnh nước ta hiện này, hàng ngoại xâm lại càng được người tiêu dùng ưa chuộng. Điểm mạnh của các doanh nghiệp nước ngoài là họ đã có kinh nghiệm trên thị trường quốc tế, có công nghệ hiện đại nhờ vào ưu thế về vốn.

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

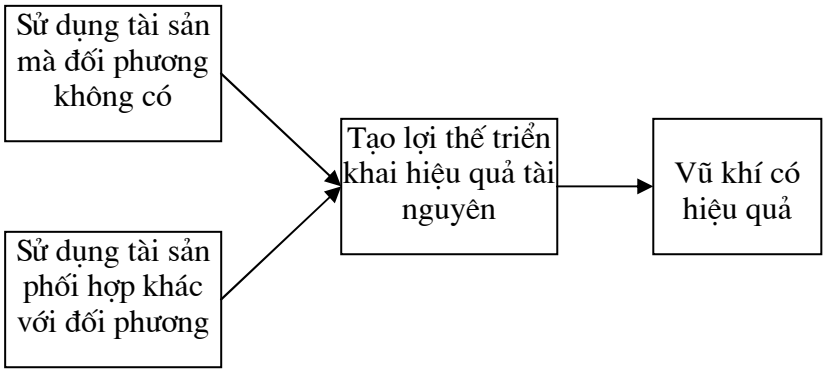
Để lựa chọn vũ khí doanh nghiệp cần phải suy tính cân nhắc đến các nguồn lực của doanh nghiệp mình cũng như sức mạnh của đối phương, những điều kiện của thị trường và những nhu cầu của khách hàng.

Có thể phân ra ba loại vũ khí chủ yếu. Sản phẩm, giá cả và dịch vụ. Nếu lựa chọn vũ khí là sản phẩm thì việc nghiên cứu sản phẩm phải mạnh, thiết kế mẫu mã phải phù hợp với yêu cầu cầu người tiêu dùng. Chiến lược sản phẩm và việc kiểm soát chất lượng trở nên vô cùng quan trọng. Mặc dù chọn được vũ khí cạnh tranh tối ưu trong từng thời điểm nhất định doanh nghiệp vẫn phải sử dụng đồng thời hai vũ khí còn lại. Có như vậy, hiệu quả của vũ khí chính mới phát huy được tối đa sức mạnh của nó.

Quyết định lựa chọn vũ khí cạnh tranh còn phụ thuộc vào chu kỳ sử dụng vũ khí cạnh tranh. Ta hãy xem sơ đồ số 5.1 sau:

Trong bất kỳ tuyến thị trường hay sản phẩm nào vũ khí cạnh tranh thích hợp thay đổi theo thời gian. Thông thường sản phẩm được coi là vũ khí tối ưu nhất, sau đó là các dịch vụ phụ và cuối cùng là giá cả. Hầu hết các doanh

nghiệp đều cho rằng sản phẩm là vũ khí có hiệu quả nhất bởi nó tác động trực tiếp đến người tiêu dùng. Cùng với sản phẩm là các dịch vụ phụ. Trong hầu hết các ngành công nghiệp cạnh tranh bằng giá cả được coi là biện pháp nghèo nàn nhất bởi nó ảnh hưởng rất mạnh đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Tuy nhiên, loại vũ khí này có thể thành công ở các thời điểm khác nhau, áp lực cạnh tranh đôi khi ảnh hưởng đến khí cụ cạnh tranh. Khi thị trường biến đổi thì các doanh nghiệp nhỏ dễ thích ứng hơn các doanh nghiệp lớn. Các doanh nghiệp mới xâm nhập vào thị trường lại có chu kỳ khác hẳn. Họ chọn vũ khí khởi đầu là giá cả, sau đó là sản phẩm rồi mới đến dịch vụ.



Sơ đồ số 5.1 lựa chọn vũ khí cạnh tranh

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

Thị trường và nhu cầu khách hàng quyết định vũ khí cạnh tranh nào là vũ khí cạnh tranh có hiệu quả. Hạ thấp chi phí sử vũ khí cạnh tranh là mục tiêu lớn nhất của doanh nghiệp. Có hai phương pháp cơ bản đi đến quyết định đầu tư nguồn lực vào chiến lược cạnh tranh.

Cách thứ nhất là sử dụng những nguồn lực mà đối phương có như: uy tín nhãn hiệu, hệ thống phân phối có sẵn, khoa học kỹ thuật và ngay cả vật chất thặng dư không sử dụng. Khi tạo ra vũ khí mà đối phương không có, chiến lược gia cần phải cân nhắc tài sản của mình so với tài sản của đối phương. Tài sản hữu hình và tài sản vô hình đều quan trọng.

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

của đối phương.

3. Những vũ khí cạnh tranh chủ yếu

a) Cạnh tranh bằng sản phẩm

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

- Cạnh tranh về trình độ của sản phẩm: Chất lượng của sản phẩm, tính hữu dụng của sản phẩm, bao bì. Tuỳ theo những sản phẩm khác nhau để chúng ta có thể lựa chọn những nhóm chỉ tiêu khác nhau để có tính chất quyết định trình độ của sản phẩm. Doanh nghiệp sẽ chiến thắng trong cạnh tranh nếu như lựa chọn trình độ sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường.

- Cạnh tranh về chất lượng: Tuỳ theo từng sản phẩm khác nhau với các đặc điểm khác nhau để ta lựa chọn chỉ tiêu phản ánh chất lượng sản phẩm khác nhau. Nếu tạo ra nhiều lợi thế cho chỉ tiêu này thì sản phẩm càng có nhiều cơ hội giành thắng lợi cạnh tranh trên thị trường.

- Cạnh tranh về bao bì: Đặc biệt là những ngành có liên quan đến lương thực, thực phẩm, những mặt hàng có giá trị sử dụng cao. Cùng với việc thiết kế bao bì cho phù hợp, doanh nghiệp còn phải lựa chọn cơ cấu sản phẩm cho phù hợp. Lựa chọn cơ cấu hàng hóa và cơ cấu chủng loại hợp lý. Điều đó có nghĩa là trong việc đa dạng hoá và cơ cấu chủng loại và sản phẩm nhất thiết phải dựa vào một số sản phẩm chủ yếu. Cơ cấu thường thay đổi theo sự thay đổi của thị trường. Đặc biệt là những cơ cấu có xu hướng phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng.

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

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

b) Cạnh tranh về giá:

Giá là một trong các công cụ quan trọng cạnh tranh thường được sử dụng trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp khi doanh nghiệp bước vào một thị trường mới... Ví dụ, để thăm dò thị trường các doanh nghiệp đưa vào thị trường mức giá thấp và sử dụng mức giá đó để phá kênh phân phối của đối

thủ cạnh tranh. Cạnh tranh bằng giá cả thường được thể hiện qua các biện pháp sau:

- Kinh doanh với chi phí thấp

- Bán với mức giá hạ và mức giá thấp.

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

Để đạt được mức giá thấp, doanh nghiệp cần phải xem xét khả năng hạ giá sản phẩm của đơn vị mình. Có càng nhiều khả năng hạ giá sẽ có nhiều lợi thế so với với đối thủ cạnh tranh. Khả năng hạ giá phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Chi phí về kinh tế thấp

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

- Khả năng về tài chính tốt

Như trên đã trình bày, hạ giá là phương pháp cuối cùng mà doanh nghiệp sẽ thực hiện trong cạnh tranh bởi hạ giá ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy doanh nghiệp cần phải lựa chọn thời điểm thích hợp để tiến hành sử dụng giá cả làm vũ khí cạnh tranh. Như thế doanh nghiệp phải kết hợp nhuần nhuyễn giữa giá cả và các bộ phận về chiết khấu với những phương pháp bán mà doanh nghiệp đang sử dụng, với những phương pháp thanh toán, với xu thế, trào lưu của người tiêu dùng. Đồng thời, do đặc điểm ở từng vùng thị trường khác nhau là khác nhau nên doanh nghiệp cũng cần phải có những chính sách giá hợp lý ở từng vùng thị trường. Một điểm nữa mà doanh nghiệp cần phải quan tâm khi sử dụng chính sách giá cả là phải biết kết hợp giữa giá cả của sản phẩm với chu kỳ sống của sản phẩm đó. Việc kết hợp này sẽ cho phép doanh nghiệp khai thác được tối đa khả năng tiêu thụ của sản phẩm, cũng như không bị mắc vào những lỗi lầm trong việc khai thác chu kỳ sống, đặc biệt là với những sản phẩm đang đứng trước suy thoái.

c) Cạnh tranh về phân phối và bán hàng:

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

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

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

- Có hệ thống bán hàng phong phú. Đặc biệt là hệ thống các kho, các trung tâm bán hàng. Các trung tâm này phải có được cơ sở vật chất hiện đại.

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

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

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

- Kết hợp hợp lý giữa phương thức bán và phương thức thanh toán.

Các dịch vụ bán và dịch vụ sau khi bán:

Chủ yếu là các nội dung sau:

- Tạo ra những điều kiện thuận lợi nhất trong thanh toán.

- Có chính sách tài chính và tiền tệ hợp lý, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho việc mua bán với khách hàng.

- Có hệ thống thanh toán nhanh, hợp lý vừa tạo điều kiện thanh toán nhanh vừa đảm bảo công tác quản lý của doanh nghiệp.

- Có phương tiện bán văn minh, các phương tiện tạo ưu thế cho khách hàng, tạo điều kiện để có công nghệ bán hàng đơn giản, hợp lý. Nắm được phản hồi của khách hàng nhanh nhất và hợp lý nhất.

- Bảo đảm lợi ích của người bán hàng và người mua, người tiêu dùng tốt nhất và công bằng nhất. Thường xuyên cung cấp những dịch vụ sau khi bán hàng cho người sử dụng, đặc biệt là những sản phẩm có bảo hành hoặc hết thời hạn bảo hành. Hình thành mạng lưới dịch vụ rộng khắp ở những địa bàn dân cư.

d) Cạnh tranh về thời cơ thị trường

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

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

Cạnh tranh về thời cơ thị trường thể hiện ở chỗ doanh nghiệp dự báo được những thay đổi của thị trường. Từ đó có các chính sách khai thác thị trường hợp lý và sớm hơn các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, cạnh tranh về thời cơ thị trường cũng còn thể hiện ở chỗ doanh nghiệp tìm ra được những lợi thế kinh doanh sớm và đi vào khai thác thị trường và một loạt sản phẩm của doanh nghiệp cũng sẽ sớm bị lão hoá. Yêu cầu này đòi hỏi các doanh nghiệp phải thích ứng nhanh với những thay đổi đó.

e) Cạnh tranh về không gian và thời gian:

Loại cạnh tranh này xuất hiện những vấn đề về chính sách sản phẩm và chính sách giá cả của sản phẩm. Giá cả của các doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường chênh lệch là không lớn, chất lượng sản phẩm là tương đối ổn định. Trong trường hợp như vậy thời cơ và thời gian có vai trò quan trọng và nó quyết định việc buôn bán. Những doanh nghiệp nào có trình buôn bán thuận tiện nhất, nhanh nhất sẽ chiến thắng trong cạnh tranh. Để phải thực hiện việc bán hàng nhanh nhất và thuận tiện nhất phải sử dụng một loạt các biện pháp sau:

- Ký kết hợp đồng nhanh và thuận tiện.
- Điều kiện bán hàng nhanh và thuận tiện.
- Thủ tục thanh toán nhanh
- Các hoạt động sau khi bán phong phú.

Song vấn đề chính là tạo lập được sự uy tín giữa người mua và người bán. Làm tốt được công tác này sẽ tạo điều kiện cơ bản cho công tác tiêu thụ được hoàn thiện.

III. TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH CHO DOANH NGHIỆP

1. Các loại lợi thế và thủ đoạn cạnh tranh của các doanh nghiệp

Các doanh nghiệp đang sử dụng các công cụ phổ biến trong quá trình cạnh tranh sôi động hiện nay là:

Thứ nhất, chất lượng của hàng hóa. Trên thị trường nếu nhiều hàng hoá có công dụng như nhau, giá cả bằng nhau thì người tiêu dùng sẽ sẵn sàng mua hàng hoá nào có chất lượng cao hơn. Do đó, đây là công cụ đầu tiên và quan trọng mà các doanh nghiệp sử dụng để chiến thắng các đối thủ cạnh tranh. Công ty dệt Thái Tuấn hiện nay là một ví dụ. Với chất lượng vải gấm nổi tiếng, công ty đã khẳng định vị trí đối với người tiêu dùng và không ngừng mở rộng thị phần trong cả nước. Tuy nhiên, chất lượng của hàng hoá phụ thuộc vào điều kiện kỹ thuật của từng đơn vị sản xuất, từng ngành, từng vùng và từng quốc gia.

Thứ hai, giá cả hàng hoá. Hai hàng hoá có cùng công dụng, chất lượng như nhau thì người tiêu dùng sẽ mua hàng hoá nào có giá rẻ hơn. Giá cả hàng hoá được quyết định bởi giá trị hàng hoá. Song sự vận động của giá cả còn phụ thuộc vào khả năng thanh toán của người tiêu dùng. Mức sống còn thấp, người tiêu dùng tìm mua những hàng hoá có giá rẻ. Thực tế cho thấy phần lớn hàng tiêu dùng của Trung Quốc được tiêu thụ mạnh tại Việt Nam. Các nhà sản xuất đã thực hiện một chiến lược khách hàng là sản xuất các loại hàng hoá có khả năng thanh toán thấp về phía mình. Trong khi doanh nghiệp để cạnh tranh về giá, một số doanh nghiệp chấp nhận lời ít bán giá thấp, nhưng dùng số nhiều để thu lại lợi nhuận. Ngược lại khi mức sống cao hơn người tiêu dùng sẽ quan tâm nhiều đến những hàng hóa có chất lượng tốt, chấp nhận mức giá cao.

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

phát triển được cần có dây chuyền công nghệ mới, hiện đại, có phương pháp tổ chức quản lý khoa học.

Thứ tư, là lợi thế về thông tin. Thông tin là một công cụ cạnh tranh lợi hại của doanh nghiệp. Thông tin về thị trường mua bán, thông tin về tâm lí thị hiếu khách hàng, về giá cả, đối thủ cạnh tranh.... có ý nghĩa quyết định kinh doanh của doanh nghiệp. Đủ thông tin và sử dụng thông tin, một mặt, giúp các doanh nghiệp hạn chế rủi ro trong kinh doanh; mặt khác, qua thông tin có thể tìm ra và tạo ra "lợi thế so sánh" của doanh nghiệp trên thương trường, chuẩn bị và đưa ra đúng thời điểm những sản phẩm mới thay thế để tăng cường sức cạnh tranh của hàng hoá. Thông tin đủ, đúng lúc hoặc bưng bít thông tin có thể thúc đẩy thị trường một cách tích cực hoặc tạo ra những nhu cầu giả tạo, hành vi cạnh tranh sai trái làm biến dạng thị trường. Vì thế, không ngạc nhiên khi tình trạng quảng cáo sản phẩm hiện nay của các doanh nghiệp xuất hiện ngày càng nhiều trên phương tiện thông tin đại chúng, chi phí cho hoạt động quảng cáo, giới thiệu, trưng bày sản phẩm chiếm tất yếu nhất định trong chi phí chung của các doanh nghiệp.

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

Trước khi bán hàng, các doanh nghiệp thực hiện các động tác như: quảng cáo, giới thiệu, hướng dẫn thị hiếu khách hàng, cách triển lãm, trưng bày hàng hoá. Những động tác này nhằm hấp dẫn, lôi cuốn khách hàng đến với sản phẩm của doanh nghiệp mình. Trong quá trình bán hàng, khâu quan trọng nhất là nghệ thuật chào mời khách hàng. Điều này đòi hỏi người bán hàng phải thật sự tôn trọng khách hàng, lịch sự, ân cần và chu đáo. Sau khi bán hàng, phải có những dịch vụ như bao bì và giao hàng hoá đến tận tay người mua, các dịch vụ bảo hành, sửa chữa hàng hoá... Những dịch vụ này tạo sự tin tưởng, uy tín của doanh nghiệp đối với người tiêu dùng. Sau nữa, phương thức phục vụ trên sẽ phát huy tác dụng khi được bảo đảm các yêu cầu sau: các dịch vụ phải nhanh, chính xác... phương thức thanh toán phải linh hoạt, đa dạng bao gồm các loại như: thanh toán một lần, thanh toán chậm (bán chịu), bán trả góp, bán có thưởng, thanh toán linh hoạt khi trả bằng ngoại tệ..

Thứ sáu, tính độc đáo của sản phẩm. Mọi sản phẩm khi xuất hiện trên thương trường đều mang một chu kỳ sống nhất định, đặc biệt "vòng đời" của nó sẽ rút ngắn khi xuất hiện sự cạnh tranh. Để kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm, các doanh nghiệp dùng nhiều biện pháp trong đó có biện pháp thường xuyên cải tiến một mặt sản phẩm, tạo ra nét độc đáo riêng, liên tiếp tung ra thị trường những sản phẩm mới thay thế sản phẩm cũ. Trong điều kiện doanh nghiệp chưa đủ sức tạo ra tính tương lai độc đáo của sản phẩm đang được uy tín trên thị trường thông qua hình thức liên doanh. Sự thay đổi thường xuyên về mẫu mã, nhãn hiệu hàng hoá cũng như việc không ngừng nâng cao chất lượng, tính năng hàng hoá sẽ tạo điều kiện cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp hiện nay.

Thứ bảy, chữ tín là công cụ cạnh tranh của các doanh nghiệp. Trong quá trình điều kiện các doanh nghiệp sử dụng nhiều biện pháp nhằm giành giật khách hàng về phía mình, đặc biệt thực hiện linh hoạt trong khâu hợp đồng, thanh toán như: quy ước về giá cả, số lượng, kích cỡ, mẫu mã bằng văn bản hoặc bằng miệng hay việc thanh toán với các hình thức như bán trả góp, bán chịu, bán gối đầu.... Những hành vi này sẽ thực hiện được tốt hơn khi giữa doanh nghiệp và khách hàng có lòng tin với nhau. Do vậy, chữ tín trở thành công cụ sắc bén trong cạnh tranh, giúp cho quá trình buôn bán diễn ra nhanh chóng, tiện lợi. Mặt khác, công cụ này còn tạo ra cơ hội cho những người ít vốn có điều kiện tham gia kinh doanh, do đó mở rộng được thị phần hàng hoá..., tạo sức mạnh cho doanh nghiệp. Những ưu điểm đó giải thích vì sao trong cạnh tranh giữa các doanh nghiệp nhà nước với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh thì doanh nghiệp ngoài quốc doanh thường linh hoạt hơn, có nhiều bạn hàng hơn so với doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, sử dụng công cụ này đòi hỏi các chủ thể cạnh tranh phải có bản lĩnh. Bởi vì, có nhiều vấn đề phức tạp nảy sinh như tình trạng "chụp giật", "bể hụi", đối tác làm ăn có ý đồ đen tối.

Thứ tám, lợi thế của các yếu tố mới sáng tạo và sự mạo hiểm, rủi ro. Trong kinh doanh, lợi nhuận doanh nghiệp thường tỉ lệ thuận với sự mạo hiểm, rủi ro. Các chủ thể kinh doanh có khuynh hướng đầu tư kinh doanh (kể cả đầu từ nghiên cứu khoa học) vào những mặt hàng mới, những lĩnh vực mới mà rủi ro ở đó thường cao. Đây cũng là khuynh hướng khách quan, vì nó hy vọng thu được lợi nhuận trong tương lai. Mặt khác, nó giảm được áp lực từ phái các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Sự mạo hiểm chấp nhận rủi ro nhằm thu được lợi nhuận lớn bằng cách đi đầu trong kinh doanh là công cụ

cạnh tranh cực kỳ hiệu quả, nhưng cũng cực kỳ nguy hiểm trong quá trình cạnh tranh. Việc sử dụng hiệu quả công cụ này đòi hỏi các doanh nghiệp phải có tài năng và bản lĩnh.

Như vậy, các lợi thế cạnh tranh mà các doanh nghiệp hiện nay thường hay sử dụng có thể khái quát lại như sau: lấy chất lượng; rẻ; thông tin; nhanh; mới; nhiều; linh hoạt; lòng tin; nổi tiếng; thúc đẩy (khoa học kỹ thuật và khoa học quản lý hiện đại); liên doanh; độc đáo; mạo hiểm và bán chịu để thắng trong công ty. Vì công ty là một quy luật trong nền kinh tế thị trường mà ở đó các chủ thể kinh tế tìm mọi biện pháp - cả nghệ thuật lẫn thủ đoạn để đạt được mục tiêu kinh tế của kình. Với nghĩa đó, cạnh tranh bao hàm cả những thủ đoạn trong hoạt động kinh doanh. Thực tiễn công ty trên thương trường cho thấy nhiều doanh nghiệp còn dùng các thủ đoạn để tạo ra lợi thế công ty và ưu thế kinh doanh cho mình như:

Một là, dùng tài chính để thao túng. Đây là thủ đoạn khá phổ biến được áp dùng ở các doanh nghiệp có tiềm năng tài chính lớn, mục đích là dùng sức mạnh tài chính để loại đối phương ra khỏi "cuộc chơi", độc chiếm thị trường. Động tác phổ biến là bán phá giá. Điển hình nhất là trường hợp của các công ty liên doanh Cocacola - Ngọc Hồi (Hà Nội) và Cocacola - Chương Dương (Thành phố Hồ Chí Minh). Đây là những công ty liên doanh điều kiện nước giải khát, phía đối tác chiếm 70 %. Trong quá trình cạnh tranh với các hãng điều kiện nước giải khát trên thị trường Việt Nam, liên doanh này đã liên tục bán dưới giá trị, chấp nhận lỗ một thời gian dài. Việc bán phá giá này nhằm hai mục tiêu: Một là đẩy các doanh nghiệp nước giải khát trong nước đến chỗ phá sản nhằm độc quyền thị trường nước giải khát Việt Nam. Hai là loại đối tác Chương Dương, Ngọc Hồi ra khỏi liên doanh vì phải chia lỗ. Khi hai mục tiêu này đạt được, lúc đó họ sẽ độc quyền định giá để gỡ lại số lỗ đã bỏ ra trong cạnh tranh phá giá. Do đó không ngạc nhiên lắm trong khi Cocacola - Chương Dương, Cocacola - Ngọc Hồi bị lỗ thì Cocacola vẫn chủ động tiếp tục đầu tư liên doanh với Đà Nẵng chuẩn bị cho ra đời công ty liên doanh Cocacola - Non nước nhằm mở rộng thị phần miền. Cocacola và Pepsicola đang thực hiện liên kết nhằm phân chia thị trường nước giải khát Việt Nam theo ý đồ của họ.

Hai là, sử dụng mối liên kết để thao túng thị trường. Mục đích của thủ đoạn này là các doanh nghiệp thực hiện sự liên kết nhằm khống chế thị trường, thu lợi nhuận độc quyền cao. Thủ doạn này bao gồm liên kết về giá nhằm bóp chẹt người tiêu dùng; liên kết về vùng tiêu thụ hay cùng nhau

phân chia thị trường; liên kết về chất lượng hoạt động do đó giảm chi phí đầu vào mà vẫn giữ nguyên giá cũ; liên kết về cung cấp hàng hoá bằng thủ đoạn thống nhất không cung cấp hàng hoá cho một tổ chức thương mại nào đó nhằm gây áp lực về giá bán...

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

Bốn là, lợi dụng kẽ hở của luật pháp. Luật pháp nhà nước dù được xây dựng đồng bộ, đầy đủ những vẫn có những kẽ hở. Ở lĩnh vực nào thiếu luật hoặc luật chưa hoàn thiện thì ở đó xuất hiện tình trạng tiêu cực hay "luật rừng". Khi văn bản luật không đồng bộ hoặc chồng chéo thì các doanh nghiệp tìm kiếm cách thức tạo ra lợi nhuận, lợi thế nhằm tháo gỡ khó khăn để doanh nghiệp vươn lên.. Các thủ đoạn hiện nay thường thấy là lợi dụng sơ hở trong quy định mức thuế đối với các nhóm hàng, đặc biệt đối với những quy định ưu đãi các mặt hàng xuất nhập khẩu, các mặt hàng "tạm nhập, tái xuất". Lợi dụng sơ hở trong nghiệp vụ ngân hàng về thế chấp, cho vay, bảo hiểm... các thủ đoạn trên được sử dụng mạnh mẽ hơn, nhất là ở những quốc gia vừa mới bước vào nền kinh tế thị trường với một hành lang pháp lý còn lỏng lẻo.

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

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

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

- *Thứ ba,* sử dụng gián điệp kinh tế để ăn cắp một công nghệ, chiến lược đầu tư phát triển của đối phương.. nhằm tạo ra lợi thế trong cạnh tranh.

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

Trên đây là những công cụ và thủ đoạn cạnh tranh thường được các doanh nghiệp hiện nay sử dụng một cách phổ biến. Việc sử dụng các công cụ và thủ đoạn trên đã dẫn đến tình trạng: Một là, bằng việc xử lý linh hoạt công cụ cạnh tranh đã có tác dụng thúc đẩy doanh nghiệp đi lên, tạo động lực tăng trưởng nền kinh tế. Hai là, bằng những thủ đoạn cạnh tranh làm cho các doanh nghiệp "lấn át" lẫn nhau kiểu "cá lớn nuốt cá bé", thậm chí kiểu Maphia lũng đoạn thị trường, tha hoá bộ máy nhà nước. Chính vì thế quan điểm của Đảng đã nhấn mạnh: "Cơ chế thuận tiện đòi hỏi phải hình thành một môi trường kinh doanh lành mạnh hợp pháp, văn minh. Cạnh tranh vì lợi ích phát triển đất nước, chứ không phải làm phá sản hàng loạt, lãng phí nguồn nhân lực và thôn tính lẫn nhau theo kiểu cá lớn nuốt các bé".

2. Các yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

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

2.1. Văn hóa doanh nghiệp. Tạo 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 quá trình quyết định tương lai của doanh nghiệp và cũng một yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì bất cứ doanh nghiệp nào mà không giải quyết được vấn đề nội bộ luôn luôn có mâu thuẫn, kiện cáo nhau thì không thể có sức cạnh tranh mạnh.

2.2. Sức 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 tương lai 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 những 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 lại lợi nhuận cao, từ đó khả năng tái sản xuất mở rộng, mở rộng phần thị trường tiềm năng, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhờ vào quy mô sản xuất ngày càng được mở rộng tạo lợi thế vượt trội so với đối thủ cạnh tranh

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 tổ chức, quản lý tốt thì con người quản lý kinh doanh sẽ suôn sẻ, tạo ra được nhiều lợi thế so với đối thủ, khẳng định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Để đạt được điều đó cần phải kết hợp nhuần nhuyễn cả ba yếu tố trên. Thiếu một trong ba yếu tố: máy móc thiết bị, lao động và tổ chức quản lý thì khó đạt được một sức cạnh tranh có thể chiến thắng trên thương trường.

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

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

2.6. Kinh nghiệm kinh doanh trên thương 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 doanh nghiệp hiệu quả cho doanh nghiệp mình. Có kinh nghiệm trên thương trường thì mới duy trì và phát huy khả năng hiện có của doanh nghiệp. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt tất cả các doanh nghiệp đều phải có những tiểu xảo, thủ pháp để tận dụng những cơ hội có thể đem lại lợi nhuận cho doanh

nghiệp. Điều đó đòi hỏi các nhà doanh nghiệp phải nắm bắt được những thông tin trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp từ đó tìm ra cơ hội điều kiện 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 thương trường thì khả năng tồn tại của doanh nghiệp trên thị trường là chắc chắn.

2.7. Sự linh hoạt. Yếu tố này biểu hiện sự nhạy bén của lãnh đạo doanh nghiệp. Muốn thành công, muốn chiến thắng đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp phải chủ động dự đoán được những biến động của thị trường, đi trước các đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng những thay đổi nhu cầu đó. Không chỉ thế, doanh nghiệp cần phải tìm ra những loại sản phẩm mới thay thế sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh đang bán trên thị trường. Thâm chí phải thường xuyên thay điều khiển 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.

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

3. Xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau về lợi thế cạnh tranh, các nhà kinh tế đều cho rằng mục đích cao nhất của việc xây dựng công ty kinh doanh là đảm bảo cho doanh nghiệp giành được lợi thế bền vững đối với các đối thủ cạnh tranh và làm tăng sức mạnh của doanh nghiệp so với các đối thủ của họ một cách có hiệu quả nhất. Vấn đề đặt ra là bằng những con đường nào, cách thức nào để giành được lợi thế trong cạnh tranh. Theo

K.Ohmae có 4 cách giành lợi thế cạnh tranh cần phải quán triệt trong xây dựng chiến lược kinh doanh đó là:

* *Lợi thế cạnh tranh dựa vào các nhân tố then chốt*. Theo cách này doanh nghiệp phải tìm ra lĩnh vực, nhân tố then chốt có tầm quan trọng. Lựa chọn vũ khí cạnh tranh là bước đầu, sau đó để đạt được kết quả trong cạnh tranh cần phải có thời gian, công sức để chuẩn bị vũ khí sao cho phát huy được hiệu quả cao nhất của công cụ đó. Quyết định đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp để tập trung các nguồn lực giành lợi thế chiến lược hơn hẳn các đối thủ của mình.

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

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

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

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

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

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

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

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

* *Đổi mới nhanh hơn,* bất kỳ một cái gì mới của sản phẩm, phương thức hoạt động hay phương pháp sản xuất đều được coi là đổi mới. Thực chất đổi mới là sự hoàn thiện về các loại sản phẩm, dây chuyền sản xuất, hệ thống quản trị, cơ cấu tổ chức và cách thức quản trị mà doanh nghiệp xây dựng nên. Đổi mới được coi là tất yếu cơ bản nhất của lợi thế cạnh tranh. Tuy không phải đổi mới nào cũng thành công những việc tiến hành đổi mới công nghệ được coi là nguồn tạo lợi thế cạnh tranh chủ yếu. Bởi vì đổi mới thành công đưa lại cho doanh nghiệp một thế mạnh nào đó mà đối thủ cạnh tranh không có được, nó cho phép doanh nghiệp giảm được chi phí đơn vị sản phẩm. Nói chung nhiều doanh nghiệp đã đưa ra sản phẩm mới và đã thu

được nhiều lợi nhuận từ những đổi mới đó. Đổi mới sản phẩm đã tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp đi đầu. Các doanh nghiệp đổi mới sản phẩm thành công sẽ trở thành nhà cung cấp độc quyền về sản phẩm mới vì vậy có thể tính giá cao hơn đối với những sản phẩm mới này. Đến thời điểm mà các đối thủ cạnh tranh bắt chước đổi mới thì doanh nghiệp đã xây dựng được uy tín và sự trung thành với sản phẩm mới đó.

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

Một khía cạnh khác trong khả năng đáp ứng cho khách hàng được quan tâm hiện nay là thời gian đáp ứng cho khách tức là thời gian vận chuyển hàng hoá và dịch vụ. Đối với nhà sản xuất thì thời gian đáp ứng là thời gian cần thiết để thực hiện hợp đồng cho khách. Đối với một ngân hàng đó là thời gian cần thiết để cho vay hoặc thời gian đứng chờ trả lời. Đối với một siêu thị là thời gian chờ trả tiền. Các cuộc điều tra người tiêu dùng cho thấy thời gian đáp ứng là vấn đề không hài lòng nhất của khách hàng do đó rút ngắn thời gian đáp ứng cho khách hàng có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Để tăng cường khả năng đáp ứng cho khách hàng, doanh nghiệp có thể thiết kế hoàn hảo hơn dịch vụ hỗ trợ sau khi bán hàng tốt hơn. Tất cả những yếu tố này cũng có khả năng đáp ứng khách hàng của doanh nghiệp và cho phép doanh nghiệp tạo ra sự khách biệt giữa sản phẩm của mình với các đối thủ công ty kém trách nhiệm hơn. Đây là bốn yếu tố quan trọng trong việc tạo được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Vấn đề đặt ra là làm thế nào để sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao hơn, chất lượng hơn, đổi mới và đáp ứng khách hàng nhanh hơn đòi hỏi doanh nghiệp phải có khả năng đặc biệt, các nguồn lực và khả năng nhất định.

Nguồn lực được hiểu là nguồn lực về tài chính, vật chất, nhân sự, công nghệ và các nguồn lực về tổ chức. Các nguồn lực này được phân thành nguồn lực hữu hình như: nhà xưởng, máy móc thiết bị và nguồn lực vô hình như nhãn hiệu hàng hoá, uy tín, bản quyền, bí quyết công nghệ hay tiếp thị.

Để tạo khả năng cạnh tranh thì các nguồn lực này phải độc nhất tức là nguồn lực mà đối thủ khác không có được và có khả năng định giá được. Khả năng là nói đến kỹ năng của một doanh nghiệp trong việc phối hợp các nguồn lực này vào sản xuất. Những kỹ năng này thể hiện trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp, tức là trong cách thức ra quyết định và quản lý trong nội bộ của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề của doanh nghiệp đề ra. Nói một cách tổng quát hơn khả năng của một doanh nghiệp là sản phẩm của cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm tra nội bộ doanh nghiệp. Nhưng để có lợi thế cạnh tranh thì các nguồn lực và khả này phải được sử dụng có hiệu quả. Tóm lại muốn có khả tạo lợi thế cạnh tranh thì doanh nghiệp phải có các nguồn lực có giá trị và các kỹ năng cần thiết để khai thác nguồn lực đó, khả năng quản lý các nguồn lực có hiệu quả.

Một câu hỏi nữa được đặt ra là khi ra lợi thế cạnh tranh, lợi thế đó kéo dài được bao lâu, và làm thế nào để duy trì được các lợi thế đó một cách lâu dài. Câu trả lời phụ thuộc vào các yếu tố sau: Hàng rào cản trở việc bắt chước, khả năng đặc biệt của doanh nghiệp. Hàng rào cản trở càng lớn thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng giữ được lâu hơn. Một điều nên nhớ rằng cuối cùng thì bất kỳ một năng lực nào cũng có thể bắt chước, vấn đề quan trọng là thời gian. Thời gian mà các đối thủ bắt chước càng lâu thì doanh nghiệp càng có cơ hội để củng cố vị trí trên thị trường vững mạnh và củng cố uy tín làm cho đối thủ càng khó lấn át và doanh nghiệp có thời gian để hoàn thiện lợi thế của mình.

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

4. Lựa chọn lợi thế cạnh tranh

Khi hoạch định chiến lược kinh doanh của mình, công ty phải đặt vấn đề bằng cách nào mình có thể có được những lợi thế cạnh tranh thực sự hữu ích cho doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Số cơ hội tạo đặc điểm khác biệt thay đổi tuỳ theo ngành. Có những ngành rất nhiều cơ hội để tạo đặc điểm khác biệt và cũng có những ngành có rất ít cơ hội. Công ty Boston Consulting Group phân biệt bốn loại ngành căn cứ vào số lợi thế cạnh tranh có sẵn và

quy mô của chúng. Sau đây là bốn loại ngành đó.

- Ngành khối lượng lớn: ngành khối lượng lớn là ngành trong đó các công ty chỉ có thể giành được một số ít lợi thế, những lãi lớn. Ví dụ, ngành thiết bị xây dựng, trong đó công ty có thể phấn đấu giành được vị trí chi phí thấp hay vị trí có đặc điểm khác biệt lớn mà nhờ vào đó mà thắng "lớn". Ở đây có khả năng lời có mối tương quan với quy mô thị phần của công ty.

- Ngành bí thế: Ngành bí thế là ngành trong đó chỉ có rất ít lợi thế tiềm ẩn và lợi thế đều nhỏ. Ví dụ ngành luyện thép trong đó có thể tạo ra được đặc điểm khác biệt cho sản phẩm hay chi phí sản xuất của nó. Các công ty có thể cố gắng thuê những nhân viên bán hàng giỏi hơn, tiếp đãi hào phóng hơn, và đại loại như vậy, nhưng dù đó chỉ là những lợi thế nhỏ. Ở đây khả năng lời không liên quan với quy mô thị phần của công ty.

- Ngành vụn vặt: Ngành vụn vặt là ngành trong đó các tất yếu gặp rất nhiều cơ hội để tạo đặc điểm khác biệt nhưng mỗi cơ hội đều nhỏ. Ví dụ, nhà hàng có thể tạo đặc điểm khác biệt theo nhiều cách, nhưng rút cuộc cũng không giành được thị phần lớn. Khả năng sinh lời không liên quan với quy mô của nhà hàng. Cả nhà hàng nhỏ lẫn nhà hàng lớn đều có thể sinh lời và không sinh lời.

- Ngành chuyên biệt: Ngành chuyên biệt là ngành trong đó các công ty có rất nhiều có hội tạo đặc điểm khác biệt và mỗi đặc điểm khách biệt có thể đem lại hiệu quả lớn. Ví dụ, những công ty chế tạo máy chuyên dùng cho những khúc thị trường đã lựa chọn công ty nhỏ có thể có khả năng sinh lời như những công ty lớn.

Như vậy là không có công ty nào dư thừa cơ hội giảm chi phí hay tạo ích lợi để giành được lợi thế cạnh tranh.

Hình 5.1: Ma trận BCG mới

Số cách tạo được lợi thế			
	Nhiều	**Vụn vặt**	**Chuyên biệt**
	ít	**Bí thế**	**Khối lượng lớn**
		Nhỏ	Lớn

Qui mô của lợi thế

Một số công ty sẽ tìm được lợi thế nhỏ sẵn có, nhưng tất cả đều dễ bắt

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

Milind Lele đã nhận định rằng, những công ty cá nhân có đặc điểm nổi bật là có khả năng "cơ động" lớn trong năm hướng: Thay đổi thị trường mục tiêu, sản phẩm, kênh phân phối, khuyến mại hay giá cả. Khả năng cơ động tự do của công ty chịu ảnh hưởng của cơ cấu ngành và vị trí của công ty trong ngành. Đối với mỗi khả năng cơ động công ty cần ước tính triển vọng sinh lợi. Những khả năng cơ động hứa hẹn lợi nhuận cao nhất quyết định của công ty tác dụng đòn bẩy chiến lược của công ty thuộc ngành vụn vặt chỉ có một số khả năng cơ động và tác dụng đòn bẩy chiến lược rất nhỏ, còn những công ty thuộc ngành chuyên biệt thì có phạm vi có động và lợi thế chiến lược lớn.

Bảng 5.1: Phương pháp lựa chọn lợi thế cạnh tranh

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

***H = Cao; M = Trung bình; L = Thấp**

Một phương pháp mà các doanh nghiệp hay sử dụng để lựa chọn lợi thế cạnh tranh là phương pháp so sánh cho điểm. Giả sử một công ty đã xác định ra bốn phương án cương lĩnh định vị: Công nghệ, chi phí, chất lượng và dịch vụ (xem bảng 5.1). Nó có một đối thủ cạnh tranh chủ yếu. Cả hai công ty này đều đăt ra mức 8 về công nghệ (1 điểm = thấp nhất, 10 điểm = cao nhất)

có nghĩa là cả hai đều có công nghệ tốt. Công ty đó không thể được lợi gì thêm gì nhiều bằng cách cải tiến công nghệ hơn nữa, nhất là với chi phí đã định cho việc đó. Đối thủ cạnh tranh có vị thế khá hơn về chi phí (8 thay vì 6) và điều này có thể gây thiệt hại cho công ty, nếu thị trường trở nên nhạy cảm hơn về giá. Công ty cung ứng chất lượng tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh của mình (8 thay vì 6). Cuối cùng cả hai công ty đều cung ứng dịch vụ dưới mức trung bình.

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

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

5. Duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Quan điểm của tổ chức công nghiệp IO (Industrial Organization) tập trung vào cơ cấu lực lượng trong một ngành, môi trường cạnh tranh của các công ty và ảnh hưởng của chúng tới lợi thế cạnh tranh. Ông Michael Porter, giáo sư đại học Harvard, người nổi tiếng đã ủng hộ quan điểm này. Theo ý kiến của ông, xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh là phân tích các lực lượng bên ngoài, sau đó quyết định và hành động dựa trên kết quả thu được. Mối quan tâm lớn của quan điểm IO là doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh như thế nào, đồng thời quan điểm IO cho rằng lợi thế cạnh tranh liên

quan tới vị trí trong ngành. Mô hình 5 tác lực cạnh tranh nắm bắt được ý tưởng chính về lý thuyết lợi thế cạnh tranh của Porter, 5 áp lực cạnh tranh xác định những quy luật cạnh tranh trong bất cứ ngành công nghiệp nào. Mục đích của việc phân tích cấu trúc ngành là nhằm xác định những nhân tố then chốt cho cạnh tranh thành công, cũng như nhận ra các cơ hội và mối đe dọa là gì? Chìa khoá thành công nằm ở khả năng khác biệt của doanh nghiệp trong việc giải quyết mối quan hệ với các áp lực cạnh tranh đó. Bên cạnh đó cũng cần phải xem xét và phân tích môi trường vĩ mô nhằm xác định những nhân tố quan trọng về phía chính phủ, xã hội, chính trị, tự nhiên và công nghệ để nhận diện các cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên để có thể hiểu biết đầy đủ về các lợi thế cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét vai trò của các nguồn lực bên trong công ty.

Quan điểm dựa trên nguồn lực RBV (Resource-Based View) cho rằng để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh, nguồn lực doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng, công ty sẽ thành công nếu nó trang bị các nguồn lực phù hợp nhất và tốt nhất đối với việc kinh doanh và chiến lược của doanh nghiệp. RBV không chỉ tập trung phân tích các nguồn lực bên trong mà nó còn liên kết năng lực bên trong với môi trường bên ngoài. Lợi thế cạnh tranh sẽ bị thu hút về doanh nghiệp nào sở hữu những nguồn lực hoặc năng lực tốt nhất. Do vậy, theo RBV, lợi thế cạnh tranh liên quan đến sự phát triển và khai thác các nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Để xác định các yếu tố thành công then chốt, là nguồn gốc bên ngoài của lợi thế cạnh tranh, trước hết phải phân tích môi trường vĩ mô và cạnh tranh ngành. Tiếp theo, phân tích nguồn lực và kiểm toán nội bộ công ty sẽ xác định các nguồn gốc bên trong của lợi thế cạnh tranh, đó là những nguồn lực có giá trị, các tiềm lực tiêu biểu, những năng lực cốt lõi và khác biệt của công ty, từ đó nhận dạng được các lợi thế cạnh tranh trong phối thức và nguồn lực.

Để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững thì nguồn lực phải có giá trị, nó bao hàm những đặc điểm như hiếm có, có thể tạo ra giá trị khách hàng, có thể bắt chước và thay thế nhưng không hoàn toàn.

Trong một ngành phụ thuộc lớn vào xu thế công nghệ như ngành chế tạo máy biến thế, thì các nguồn lực không thể bắt chước hoàn toàn lại thường bị các công nghệ mới thay thế và có thể sẽ bị mất toàn bộ giá trị. Do vậy, lợi thế cạnh tranh bền vững là những lợi thế đủ lớn để tạo sự khác biệt, đủ lâu

dài trước những biến đổi của môi trường kinh doanh và phản ứng của đối thủ, vượt trội hơn đối thủ trong những thuộc tính kinh doanh hữu hình có ảnh hưởng đến khách hàng.

Theo phân tích của Michael Porter, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể đạt được thông qua chi phí thấp hoặc sự khác biệt hóa trong phối thức thị trường. Từ đó, ở hầu hết mức độ cơ bản, doanh nghiệp có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững bằng cách nhận biết và thực hiện những hành động sau đây: nâng cao hiệu quả các hoạt động, nâng cao chất lượng, đổi mới và nâng cao sự thõa mãn khách hàng.

Nâng cao hiệu quả các hoạt động là tạo ra hiệu suất lớn hơn với chi phí thấp hơn dựa vào hiệu suất lao động và vốn. Nâng cao chất lượng là tạo ra những sản phẩm hay dịch vụ tin cậy, an toàn và khác biệt nhằm đem lại những giá trị cao hơn trong nhận thức của khách hàng. Đổi mới là khám phá những phương thức mới và tốt hơn để cạnh tranh trong ngành và thâm nhập vào thị trường. Còn nâng cao sự thỏa mãn khách hàng là làm tốt hơn đối thủ trong việc nhận biết và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.

Xác định các nguồn lực cần xây dựng và duy trì. Đó là những nguồn lực tạo ra giá trị cho khách hàng và có thể ngăn cản sự bắt chước hoặc thay thế. Do đó nên tập trung sự đầu tư vào xây dựng và bảo vệ các nguồn lực đáp ứng những điều kiện này thì mới có khả năng tạo ra và duy trì được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Theo Michael Porter, có ba điều kiện để duy trì lợi thế cạnh tranh.

- Thứ nhất, hệ thống cấp bậc của nguồn gốc (tính bền vững và tính bắt chước), những lợi thế cấp thấp hơn như chi phí lao động thấp thì dễ dàng bị bắt chước trong khi những lợi thế cấp cao hơn như độc quyền về công nghệ, danh tiếng thương hiệu, hay đầu tư tích lũy và duy trì các mối quan hệ với khách hàng thì khó có thể bắt chước được.

- Thứ hai, số lượng của những nguồn gốc khác biệt, càng nhiều thì càng khó bắt chước.

- Thứ ba, không ngừng cải tiến và nâng cấp, luôn tạo ra những lợi thế canh tranh mới ít nhất là nhanh hơn đối thủ để thay thế những cái cũ.

Một doanh nghiệp muốn cạnh tranh thành công trong ngành, nhất thiết phải trả lời được hai câu hỏi quan trọng, phải nhận ra khách hàng cần gì ở mình? Và làm thế nào doanh nghiệp có thể chống đỡ sự cạnh tranh? Muốn

vậy, trước hết doanh nghiệp phải tập trung vào phân tích môi trường ngành dựa trên mô hình năm tác lực cạnh tranh của Michael Porter. Việc phân tích này giúp công ty nhận ra những cơ hội và thách thức, qua đó doanh nghiệp biết mình nên đứng ở vị trí nào để đối phó một cách hiệu quả với năm lực lượng cạnh tranh trong ngành. Năm tác lực này không phải là yếu tố tĩnh, mà ngược lại nó vận động liên lục cùng với các giai đoạn phát triển của ngành. Từ đó sẽ xác định những yếu tố thành công then chốt được xem như là nguồn gốc bên ngoài của lợi thế cạnh tranh. Mọi công ty đều có các nguồn lực, tuy nhiên các nguồn lực này không phải là duy nhất và có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, trừ phi nguồn lực đó phải khó xây dựng, khó mua, khó thay thế hoặc khó bắt chước được.

Khi phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp, các nhà quản trị tập trung vào phân tích năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh bền vững.

Lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp

Lợi thế cạnh tranh bền vững của DN có 4 đặc trưng:

(1) Nó có giá trị, có thể giúp DN tạo ra giá trị, giảm giá thành, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

(2) Nó có tính độc đáo, kết hợp với các nguồn lực bằng một phương thức độc đáo.

(3) Nó có tính chất nội sinh, sự sản sinh của nó là kết quả tác động lẫn nhau giữa các đơn vị, các cá nhân trong tổ chức, thông qua sự phối hợp và tổ chức các nguồn lực kỹ thuật của DN tạo ra năng lực cơ bản của DN.

(4) Lợi thế cạnh tranh của DN được hình thành trong quá trình học tập, tích lũy của DN, không thể mua được trên thị trường, người khác khó bắt chước.

Xét theo quan điểm ngắn hạn, ưu thế cạnh tranh của DN là giá thành thấp, tính năng sản phẩm tốt, dịch vụ hậu mãi tốt. Nhưng xét theo quan điểm dài hạn, năng lực sáng tạo còn quan trọng hơn ưu thế hiện tại, bởi vì bất kỳ ưu thế nào của DN cũng không thể kéo dài mãi những ưu thế, nó có thể sẽ dần dần mất đi do sự thay đổi của kỹ thuật, sự thay đổi của thị trường và đối thủ cũng có thể bắt chước. Lợi thế cạnh tranh của DN là một loại sức mạnh cạnh tranh gắn liền với tổ chức. DN phải không ngừng vun đắp và phát triển nó mới có thể giữ được ưu thế cạnh tranh lâu dài trong hoàn cảnh thị trường luôn luôn thay đổi.

Lợi thế cạnh tranh của DN do 4 yếu tố tạo thành:

(1) Tri thức và năng lực kỹ thuật của công nhân viên, bao gồm tri thức và kỹ năng của cá nhân công nhân viên và tố chất, cơ cấu tri thức của toàn bộ công nhân viên.

(2) Hệ thống kỹ thuật của DN tức là hệ thống, công năng kỹ thuật cần thiết để thực hiện CLKD của DN.

(3) Hệ thống quản lý của DN, toàn bộ thế mạnh của DN được hình thành qua các chế độ, quy định của DN, cơ cấu tổ chức của DN, kế hoạch tổ chức, sự lãnh đạo, khích lệ, chỉ huy của DN và nghệ thuật lãnh đạo của người lãnh đạo.

(4) Quan niệm giá trị và hệ thống văn hoá của DN, bộ phận hợp thành quan trọng của DN.

Việc phân tích lợi thế cạnh tranh của DN phải giải quyết vấn đề:

- Lợi thế cạnh tranh của DN là gì, hiện trạng như thế nào? Để giải quyết vấn đề này cần đi sâu phân tích các nguồn lực của DN, hệ thống kỹ thuật, quản lý và văn hoá DN.

- Tác dụng của lợi thế cạnh tranh đối với thế mạnh cạnh tranh của DN? Nói chung, lợi thế cạnh tranh của DN càng độc đáo thì thời gian giữ được thế mạnh cạnh tranh càng dài, thế mạnh cạnh tranh càng vững. Ngược lại, nếu tính độc đáo kém thì người khác dễ bắt chước, thời gian giữ được ưu thế cạnh tranh càng ngắn, địa vị ưu thế càng kém.

Phân tích lợi thế cạnh tranh bền vững:

Có hai cách thức chủ yếu là phân tích nguồn lực và phân tích chuỗi giá trị.

Phân tích nguồn lực cho thấy các dự trữ về nguồn lực, khả năng và các tài sản sẵn có cho đơn vị kinh doanh hay ở toàn công ty. Khi phân tích thường tập trung vào các nguồn lực tài chính (*ngân quỹ, vốn, khả năng vay nợ*); các tài sản vật chất (*đất đai, máy móc thiết bị, nhà xưởng*); nguồn nhân lực (*kỹ năng, nhiệt huyết của cán bộ nhân viên, các nhà quản trị*); các tài sản vô hình (*thương hiệu, các giá trị và văn hoá của công ty*); các tài sản về công nghệ (*bản quyền, bằng sáng chế*) và các hợp đồng dài hạn. Điều quan trọng là các nhà phân tích phải nhận diện rõ được nguồn lực đóng góp vào khả năng tạo ra thu nhập cho doanh nghiệp, chứ không phải liệt kê nguồn lực.

Phân tích chuỗi giá trị sẽ giúp cho nhà hoạch định chiến lược phân loại được các nguồn lực có giá trị của công ty để nhận dạng được các lợi thế cạnh tranh của mình. Phân tích chuỗi giá trị cho phép các Doanh nghiệp hiểu được mắt xích tạo ra giá trị cho sản phẩm của mình và mắt xích không tạo ra giá trị có thể cung cấp cho khách hàng một sản phẩm (*hàng hóa và dịch vụ*) có giá trị tương đương với đối thủ cạnh tranh của mình nhưng với chi phí thấp hơn (*chiến lược chi phí thấp*); hoặc bằng cách nào để sản xuất được sản phẩm mà khách hàng muốn mua với giá cao hơn (*chiến lược khác biệt hóa*).

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 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?

7. So sánh và giải thích năng lực cốt lực cốt lõi của doanh nghiệp?

8. Giải pháp duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững và lấy ví dụ minh họa?

9. Phân biệt khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp với khả năng cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ?

10. Phân tích các nhân tố quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp?

11. Chia lớp theo nhóm và từng nhóm chọn một doanh nghiệp và phân tích năng lực cốt lõi của một doanh nghiệp?

Chương 6
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. Chiến lược cấp doanh nghiệp cũng được tiếp cận theo hướng chiến lược tăng trưởng, chiến lược ổn định và rút lui. 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.

I. CƠ SỞ VÀ CÁC MÔ HÌNH PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC

1. Cơ sở của chiến lược cấp doanh nghiệp

Trong các chương trước, chúng ta đã thấy rằng quá trình xác định chiến lược kinh doanh có liên quan đến các quyết định về (1) nhu cầu của khách hàng, hoặc sẽ thoả mãn cái gì; (2) các nhóm khách hàng, hoặc ai sẽ được thoả mãn và (3) các khả năng riêng biệt, hoặc nhu cầu của khách hàng sẽ được thoả mãn như thế nào. Ba quyết định này là trung tâm của sự lựa chọn chiến lược cấp doanh nghiệp vì chúng hình thành nên nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh của công ty so với các đối thủ cạnh tranh và xác định cách thức mà công ty sẽ cạnh tranh trong kinh doanh hoặc trong ngành.

1.1. Nhu cầu của khách hàng và sự khác biệt hoá sản phẩm

Nhu cầu của khách hàng là những thứ có thể được thoả mãn thông qua các đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ. Việc khác biệt hoá sản phẩm là quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh việc thiết kế sản phẩm - hàng hoá và dịch vụ - để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Tất cả các công ty phải khác biệt hoá sản phẩm của mình ở một mức độ nhất định để thu hút khách hàng và thoả mãn một nhu cầu tối thiểu nào đó của họ. Tuy nhiên, một số công ty khác

biệt hoá sản phẩm của mình ở một mức độ lớn hơn nhiều so với các công ty khác và sự khác nhau này có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Một số công ty bán cho khách hàng sản phẩm giá thấp mà mức độ khác biệt hoá thấp. Một số khác lại tìm cách tạo ra một cái gì đó duy nhất về sản phẩm của mình để sao cho chúng thoả mãn nhu cầu của khách hàng theo cách mà các sản phẩm khác không thể đáp ứng. Tính độc nhất này có thể gắn với các đặc tính vật lý của sản phẩm, như chất lượng hoặc độ tin cậy, hoặc có thể ở vẻ hấp dẫn bề ngoài của sản phẩm, đối với các nhu cầu tâm lý như nhu cầu hãnh diện, nổi tiếng hoặc đẳng cấp.

1.2. Các nhóm khách hàng và việc phân đoạn thị trường

Việc phân đoạn thị trường có thể được định nghĩa là cách mà công ty lựa chọn nhóm khách hàng dựa trên những sự khác nhau quan trọng về nhu cầu hoặc sở thích của họ để đạt được lợi thế cạnh tranh. Nói chung, một công ty có thể thực hiện ba chiến lược khác nhau về phân đoạn thị trường. *Thứ nhất*, có thể không nhìn nhận rằng các nhóm khác nhau hoặc những khách hàng có nhu cầu khác nhau và có thể hướng tới phục vụ khách hàng trung bình. Điều đó có nghĩa là, thị trường có mức độ đồng nhất khá cao và công ty áp dụng chính sách không phân biệt đối với toàn bộ thị trường này. *Thứ hai*, có thể chia thị trường thành các bộ phận khác nhau (các đoạn thị trường) và phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu của từng đoạn thị trường. *Thứ ba*, công ty nhìn nhận thị trường bao gồm nhiều đoạn nhưng chỉ tập trung vào phục vụ một đoạn hay một bộ phận thị trường. Đó là chiến lược tập trung.

Quyết định cung cấp nhiều sản phẩm cho nhiều bộ phận thị trường cho phép công ty thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn. Do đó, cầu của khách hàng về các sản phẩm của công ty tăng và tạo ra nhiều doanh thu cho công ty hơn là trường hợp công ty chỉ cung cấp một sản phẩm cho cả thị trường. Nhưng đôi khi bản chất của sản phẩm hoặc bản chất của ngành không cho phép khác biệt hoá nhiều. Trong các trường hợp này, có ít cơ hội để đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc khác biệt hoá sản phẩm và phân đoạn thị trường vì có ít cơ hội phục vụ các nhu cầu của khách hàng và các nhóm khách hàng theo những cách khác nhau. Thay vào đó, giá là chỉ tiêu chủ yếu được khách hàng sử dụng để đánh giá sản phẩm, và lợi thế cạnh tranh thuộc về công ty có hiệu quả cao hơn và có thể cung cấp sản phẩm với giá thấp nhất.

1.3. Quyết định về các khả năng riêng biệt

Vấn đề thứ ba trong chiến lược cấp doanh nghiệp là quyết định theo các

khả năng riêng biệt nào để thoả mãn các nhu cầu và nhóm người tiêu dùng. Trong bối cảnh này, các khả năng riêng biệt là các phương tiện mà doanh nghiệp sử dụng để thoả mãn các nhu cầu của các nhóm khách hàng nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh. Để đạt được lợi thế cạnh tranh, có 4 cách khác nhau: đạt được hiệu quả cao hơn, chất lượng, đổi mới, và tính thích nghi với người tiêu dùng. Trong việc lựa chọn chiến lược chung, doanh nghiệp phải quyết định tổ chức và phối hợp các khả năng riêng biệt một cách tối ưu nhất để đạt được lợi thế cạnh tranh. Chính vì vậy, việc sử dụng các mô hình phân tích chiến lược sẽ cho phép đưa ra các chiến lược theo từng lĩnh vực hoạt động và phối hợp tốt nhất giữa chúng. Tuy nhiên, trước khi tiến hành phân tích chiến lược, doanh nghiệp cần phải thực hiện sự phân đoạn chiến lược và xác định các lĩnh vực hoạt động chiến lược hay đơn vị kinh doanh (SBU) mà doanh nghiệp thực hiện.

2. Phân đoạn chiến lược

2.1. Các khái niệm và mục đích của phân đoạn chiến lược

Đoạn chiến lược (cặp sản phẩm - thị trường) là lĩnh vực hoạt động được đặc trưng bởi sự phối hợp thống nhất các nhân tố thành công; hoặc đó là một tập hợp đồng nhất các hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp, tiêu thụ trên một thị trường riêng biệt, có các đối thủ đã xác định và doanh nghiệp có thể xác lập một chiến lược cho lĩnh vực đó.

Lĩnh vực hoạt động: đó là cầu mà doanh nghiệp mong muốn thoả mãn và cung cấp cho mục đích này, đối với mỗi lĩnh vực hoạt động sẽ có chiến lược cho từng đơn vị (SBU), có thể được xác định căn cứ vào: khách hàng, nhu cầu và công nghệ...

Nghề nghiệp: tập hợp các năng lực chuyên môn riêng biệt mà nhờ đó, doanh nghiệp có được các phương tiện để tồn tại và phát triển. Hoặc đó là một lĩnh vực hoạt động có cầu đặc biệt cung đặc biệt và vì vậy, có các nhân tố thành công riêng biệt và độc lập so với các nghề nghiệp khác.

Khái niệm "lĩnh vực hoạt động" là nền tảng của phân tích chiến lược nhưng cần được sử dụng một cách thận trọng. Thông thường, một doanh nghiệp được coi là một tập hợp bao gồm các đơn vị chức năng, các phòng ban và sản xuất, kinh doanh nhiều sản phẩm khác nhau. Tổ chức doanh nghiệp có thể là một tập hợp "nhân tạo" nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau. Ngược lại, nó có thể phân giải một lĩnh vực hoạt động thành nhiều trung tâm ra quyết định độc lập. Chính vì vậy, phân đoạn chiến lược trở nên rất cần

thiết đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp có qui mô và phạm vi hoạt động rộng lớn.

Lĩnh vực hoạt động là một đơn vị phân tích mà mọi lập luận chiến lược đều bắt đầu từ đó. Phân đoạn các hoạt động của doanh nghiệp có mục đích xác định đơn vị này theo cách xác đáng nhất đối với chiến lược cần thực hiện. Trên cơ sở đó, đoạn chiến lược được xem là lĩnh vực hoạt động đặc trưng bởi một sự phối hợp quy nhất các yếu tố cơ bản quyết định thành công của doanh nghiệp.

Mục tiêu chủ yếu của phân đoạn các hoạt động của doanh nghiệp là cung cấp cho Ban lãnh đạo một cái nhìn tổng quát về thị trường, cạnh tranh... Nhờ phân đoạn chiến lược, doanh nghiệp có thể nhận thức được sự tiến triển của các đơn vị hoạt động khác nhau. Rõ ràng, khi xây dựng chiến lược cho tương lai, các nhà lãnh đạo phải đảm bảo phân định các đoạn chiến lược khác nhau nhằm xử lý và sử dụng tốt nhất các thông tin thu thập được liên quan từng đoạn.

2.2. Phân đoạn chiến lược và phân đoạn marketing

Phân đoạn chiến lược dựa vào việc phân tích khả năng đòi hỏi cần thiết để có được sức cạnh tranh trong một đoạn nhất định. Nó hướng tới việc phân chia các hoạt động sao cho có thể phân bổ một cách tối ưu nhất các nguồn lực như tài chính, lao động... Nhờ có phân đoạn chiến lược, doanh nghiệp có thể "thiết kế" một bản đồ các hoạt động cho phép phối hợp tốt nhất các nguồn lực, giảm bớt mâu thuẫn giữa các đơn vị khác nhau. Tuy nhiên, cần thiết phải phân biệt phân đoạn chiến lược và phân đoạn marketing mặc dù tiếp cận marketing cũng bắt nguồn từ mối quan tâm đến cạnh tranh.

Thực vậy, phân đoạn thị trường là quá trình chia thị trường không đồng nhất thành những bộ phận thị trường hay đoạn đồng nhất và giữa các đoạn có sự khác biệt rõ nét về thái độ, hành vi... đối với chính sách marketing của công ty. Mục tiêu của phân đoạn marketing là cho phép người sản xuất tối ưu hoá các hoạt động thương mại đối với nhóm khách hàng mục tiêu.

Như vậy, phân đoạn marketing tập trung chủ yếu vào tri thức thương mại và xem nhẹ các nhân tố quan trọng khác đặc biệt là công nghệ. Hơn nữa, nó chỉ quan tâm đến các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và không đề cập đến cạnh tranh trong thời kỳ trung hạn và dài hạn.

Bảng 6.1. Phân đoạn marketing và phân đoạn chiến lược

Phân đoạn marketing	Phân đoạn chiến lược
Liên quan đến một lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.	Liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp trong tổng thể của chúng.
Hướng tới việc chia người mua thành từng nhóm đồng nhất về nhu cầu, sở thích, thái độ và hành vi.	Hướng tới việc chia các hoạt động đó thành những nhóm đồng nhất về công nghệ, về thị trường, về cạnh tranh.
Cho phép làm thích ứng sản phẩm với nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng, tuyển chọn khách hàng mục tiêu, xác lập chính sách marketing hỗn hợp.	Cho phép phát hiện cơ hội tạo ra hoặc mua những hoạt động mới, quyết định phát triển hay từ bỏ hoạt động hiện tại.
Tạo nên những thay đổi ở ngắn hạn và trung hạn.	Tạo nên những thay đổi ở trung hạn và dài hạn.

Nếu phân đoạn chiến lược phỏng theo phân đoạn marketing sẽ có thể dẫn đến việc xây dựng chiến lược theo cặp sản phẩm/thị trường mà không tính đến các tác động dây chuyền, bổ sung tức là không tính đến các nhân tố "phi thương mại" nhưng có ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp.

2.3. Xác định đoạn chiến lược

Việc định nghĩa lĩnh vực hoạt động chiến lược, đối tượng của phân đoạn chiến lược có thể được làm dưới hai góc độ. Trước hết đó là góc độ thị trường, tiếp đến là sản phẩm. Định nghĩa sản phẩm và thị trường cần phải được xác định xoay quanh ba tiêu thức cơ bản.

Tiêu thức đầu tiên là loại khách hàng có liên quan. Tiêu thức này cho phép xác định nhanh chóng xem các hoạt động có cùng hướng tới các khách hàng giống nhau hay không. Theo tiêu thức này, người ta chủ yếu phân biệt sản phẩm và dịch vụ dành cho khách hàng công nghiệp và khách hàng tiêu dùng cá nhân. Khách hàng này cũng có thể xác định theo yếu tố địa lý và/hoặc theo yếu tố nhân khẩu - xã hội học.

Tiêu thức thứ hai, đó là nhu cầu cần thoả mãn và các tiêu chuẩn mua. Việc sử dụng tiêu thức này cho phép xác định xem nhưng sản phẩm của các hoạt động có cùng thoả mãn một nhu cầu hay không và sản phẩm đó có tương ứng với cùng một nhóm các tiêu chuẩn mua hay không. Việc kiểm tra tiêu chuẩn mua sẽ cho phép làm rõ sự khác biệt giữa nhu cầu của khách hàng và nhu cầu được thoả mãn.

Tiêu thức cuối cùng là công nghệ được sử dụng. Nhân tố này ngày càng có vai trò quan trọng trong phân đoạn chiến lược. Sự tồn tại những công nghệ khác biệt đủ để hình thành các đoạn chiến lược khác nhau. Hơn nữa, doanh nghiệp có thể phân đoạn căn cứ vào đó là việc sản xuất đơn chiếc hay hàng loạt, gia công hay sản xuất theo dây chuyền.

Tóm lại, lĩnh vực hoạt động chiến lược được định nghĩa dựa trên 3 tiêu thức cơ bản: khách hàng được phục vụ, chức năng và nhu cầu cần được đáp ứng và công nghệ được sử dụng. Tuy nhiên, tuỳ từng đối thủ cạnh tranh mà có các lĩnh vực hoạt động chiến lược khác nhau.

Trên thực tế, doanh nghiệp cũng thường sử dụng bổ sung một số tiêu thức sau đây để phân đoạn các hoạt động:

- Kênh phân phối. Những thay đổi trong lĩnh vực phân phối tạo ra nhiều khả năng đặc biệt cho doanh nghiệp sản xuất và là một nhân tố thành công của một lĩnh vực hoạt động. Vì vậy, phương thức phân phối ngày càng được sử dụng để phân đoạn chiến lược.

- Cạnh tranh. Sự xuất hiện các đối thủ cạnh tranh giống nhau trong hai hoạt động thường là cơ sở để gộp nhóm thành một đoạn chiến lược. Thực vậy, một đoạn chiến lược chỉ có ý nghĩa nếu một doanh nghiệp có thể có hiệu quả khi chuyên môn hoá vào đó. Nếu một hoạt động mang lại cho các đối thủ cạnh tranh đồng thời hiệu quả và chuyên môn hoá. nó có thể được xem như là một đoạn chiến lược phân biệt.

- Thị trường xác đáng. Mỗi một đoạn chiến lược biểu thị một phạm vi cạnh tranh có ranh giới địa lý riêng. Tồn tại những đoạn mang tính chất địa phương, vùng, quốc gia và quốc tế. Không nên xem nhẹ phương diện địa lý này của phân đoạn chiến lược. Nếu xem thường nó, doanh nghiệp sẽ đánh giá không đầy đủ những cố gắng cần thực hiện để thâm nhập vào một thị trường mới, nhất là đối với hoạt động xuất khẩu. Mỗi một khoảng không địa lý, đặc biệt là mỗi nước, đều là một đoạn chiến lược phân biệt.

- Cơ cấu chi phí. Thực tế chứng minh rằng, mỗi lĩnh vực hoạt động đều có một cơ cấu chi phí riêng. Khi nghiên cứu cơ cấu chi phí của hai hoạt động. có thể biết xem các hoạt động này có cùng một đoạn chiến lược hay không. Để làm việc đó, cần phải phân tích chi tiết chi phí cua từng hoạt động, xác định chi phí phân bổ cho hai hoạt động đó và xác định những chi phí riêng biệt cho từng hoạt động. Phần chi phí phân bổ và chi phí đặc thù sẽ cho phép biết rằng người ta có thể gộp hai nhóm hoạt động hay không. Nếu chi phí phân bổ trội hơn, chắc chắn là hai hoạt động đó thuộc cùng một đoạn

chiến lược. Ngược lại, nếu chi phí đặc thù cao hơn nhiều chi phí phân bổ, hai hoạt động sẽ thuộc về hai đoạn chiến lược khác nhau.

2.4. Giá trị tương đối của một lĩnh vực hoạt động

Việc lựa chọn một hay nhiều lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp phải dựa trên sự phân tích giá trị và sức hấp dẫn tương lai của từng lĩnh vực hoạt động. Việc phân tích này của người lãnh đạo được thực hiện căn cứ vào:

+ Các tiêu thức gắn liền với mục tiêu mà giá trị bên trong của nó đối với từng lĩnh vực được làm rõ. Chẳng hạn, giá trị bên trong của một lĩnh vực hoạt động được đo lường tuỳ theo tỷ lệ tăng trưởng về cầu của hoạt động đó (hoạt động này thay đổi theo chu kỳ sống của nó).

+ Các tiêu thức riêng so với từng đối thủ cạnh tranh trong một lĩnh vực. Điều này cho phép các nhà lãnh đạo xác định giá trị tương đối cho từng đối thủ cạnh tranh. Giá trị tương đối được đo lường bằng cách kiểm tra vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp trong một lĩnh vực hoạt động, nhằm rút ra được các cơ hội thành công so với giá trị của lĩnh vực cũng như so với vị trí của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp.

Như vậy, việc lựa chọn lĩnh vực hoạt động có thể dựa vào các tiêu thức như cầu đối với sản phẩm của lĩnh vực; cung về sản phẩm của lĩnh vực; cơ cấu cạnh tranh của ngành. tiềm năng tăng trưởng và hiệu quả.

Sau khi xác định một hay nhiều lĩnh vực hoạt động doanh nghiệp cần thiết phải tiến hành phân tích chiến lược cho từng lĩnh vực hoạt động chiến lược và đảm bảo sự phối hợp tối ưu nhất giữa các lĩnh vực hoạt động khác nhau.

3. Các mô hình phân tích chiến lược

Một doanh nghiệp thường có nhiều loại mục tiêu và vì vậy, cần phải có các chiến lược cho phép đạt được các mục tiêu khác nhau đó. Để làm dễ dàng cho quá trình lựa chọn chiến lược, doanh nghiệp có thể sử dụng các mô hình hoặc bảng phân tích danh mục đầu tư. Việc sử dụng các kết quả phân tích danh mục đầu tư là một phần của quá trình quản lý chiến lược và giúp ích nhiều cho các nhà hoạch định chiến lược.

Thực vậy, nhiều doanh nghiệp hiện nay có xu hướng đa dạng hoá các hoạt động các sản phẩm và vì vậy, việc phân tích danh mục đầu tư cho phép giải quyết tốt nhất mối quan hệ giữa các hoạt động, các sản phẩm khác nhau đó. Có nhiều phương pháp phân tích danh mục đầu tư nhưng chủ yếu là phương pháp ma trận. Đặc biệt là "ma trận" "tăng trưởng - thị phần" của BCG và bảng "sức hấp dẫn của thị trường - vị thế cạnh tranh" phát triển bởi General Electric - Mc Kinsey.

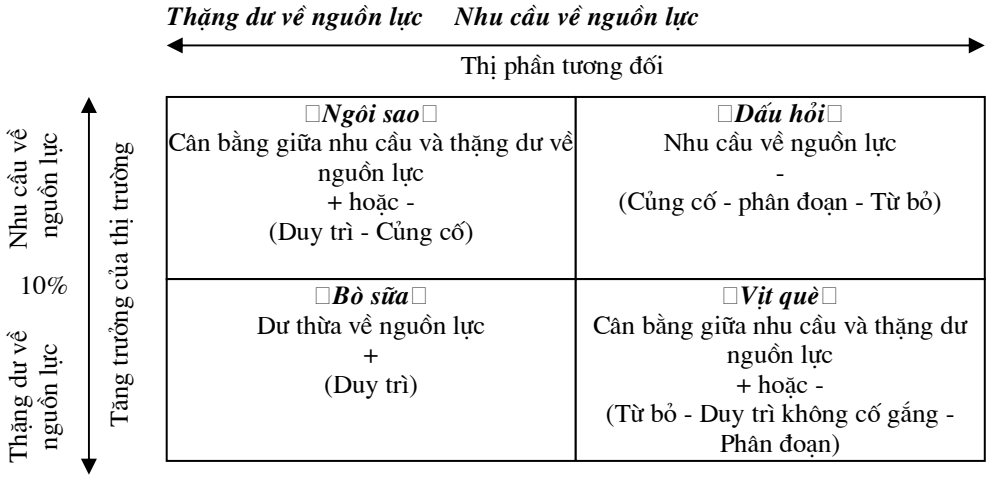
3.1. Ma trận BCG: Nhóm tư vấn Boston

Nhóm tư 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 trưởng của thị trường và thị phần tương đối.

Trong ma trận BCG, thị phần tương đối (của một lĩnh vực hoạt động chiến lược hay đơn vị kinh doanh - SBU) được thể hiện trên trục hoành và cho phép định vị được từng lĩnh vực hoạt động chiến lược 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 (thường là công ty dẫn đầu thị trường). Bên phải là các hoạt động có thị phần tương 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 trường. Giả thiết ẩn cho sự sắp xếp này là như sau: các hoạt động có vị trí thống trị là các hoạt động có sản lượng 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. Ngược lại, cũng theo giả thiết, các hoạt động nằm ở bên phải bảng không có một vị trí giá thành thuận lợi, và như vậy, có vị thế cạnh tranh khó khăn hơn.

Trục tung phản ánh tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường. Phần trên biểu thị thị trường có tốc độ lớn hơn 10%. Phần dưới có tốc độ tăng trưởng nhỏ hơn 10%.

Hình 6.1: Loại hoạt động, thặng dư và nhu cầu về nguồn lực



Tỷ lệ này, có thể thay đổi theo từng ngành, là một chỉ số đơn giản về nhu cầu nguồn lực của các hoạt động. Trên thực tế, để tăng trưởng một hoạt động đòi hỏi phải có đầu tư về tài chính và vốn lưu động. Khi mà tăng trưởng của thị trường thấp, chẳng hạn dưới 10% thì vốn thu được từ các hoạt động là quá đủ cho việc tài trợ các nhu cầu của nó. Và ngược lại, khi tăng trưởng mạnh, vốn này sẽ không đủ để thoả mãn tất cả các nhu cầu hoạt động. Mỗi vòng tròn biểu thị tương quan thị phần tương đối/tốc độ tăng trưởng thị trường của lĩnh vực hoạt động đó. Diện tích vòng tròn tỷ lệ thuận với doanh số bán hàng của hoạt động.

Để xác định các ô của ma trận BCG, cần thiết tiến hành cụ thể các cơ sở của kinh nghiệm và do đó, cho phép định vị đúng các hoạt động theo tiêu chí về thị trường. BCG cũng giả thiết rằng các hoạt động được định vị chính xác.

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 dược 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 phần nguồn thì luôn âm. Cuối cùng là các hoạt động "vịt què", 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 tử 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 được các hoạt động suy thoái không. Mặt khác, nó cho phép hình thành các mục tiêu về danh mục hoạt động cũng như của các chiến lược cần theo đuổi. Tuy nhiên, phương pháp này cũng có nhiều nhược điểm. Trước hết là những khó khăn trong việc sắp xếp các hoạt động trong bốn loại vừa được nêu ở trên, hoặc chính xác hơn đó là việc suy diễn ra vị trí của các hoạt động tương ứng với chiến lược được 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 như khi kinh nghiệm có ảnh hưởng 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 được sự yếu kém bề ngoài trên thị trường. Chính vì vậy, các giả thiết của phương pháp BCG phải được đánh giá một cách cụ thể và hoàn thiện bởi các nhân tố khác.

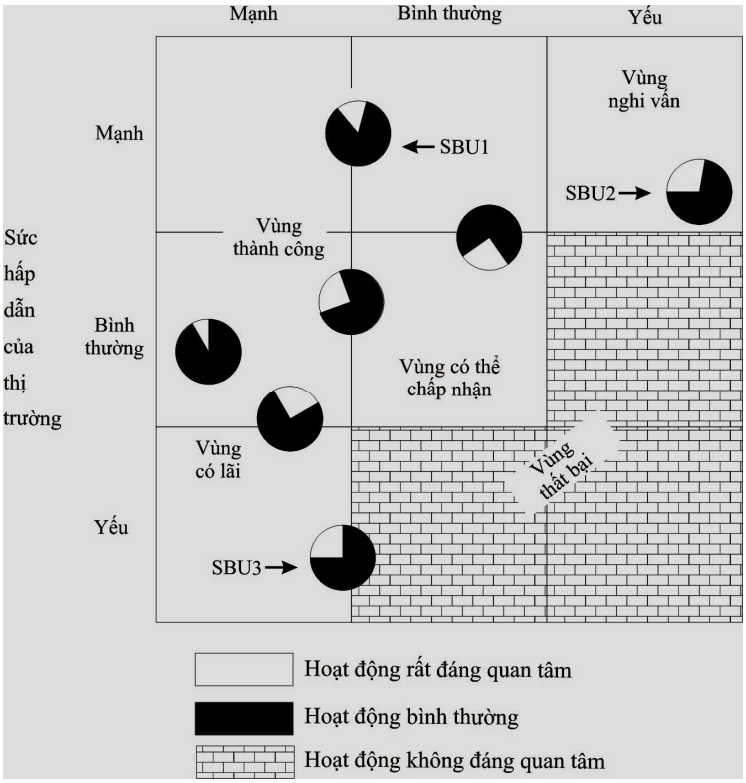
3.2. Ma trận Mc KINSEY - GENERAL ELECTRIC

Phương pháp BCG có ưu điểm cho phép nhìn nhận một cách tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc chỉ tính đến hai khía cạnh là thị trường và sự tăng trưởng là không đủ để rút ra các kết luận về các hoạt động của doanh nghiệp. Với mục đích xem xét toàn diện hơn các nhân tố, hãng General Electric đã đưa ra "lưới" chiến lược kinh doanh.

Phương pháp này cho phép chúng ta có dược cái nhìn chi tiết hơn và đầy đủ hơn về thực tế. Mô hình này được xây dựng cung trên hai chỉ tiêu, tuy nhiên dây là hai chỉ tiêu tổng hợp: sức hấp dẫn của thị trường và vị thế cạnh tranh.

Phân chia làm ba mức độ: Mạnh - Trung bình - Yếu, mỗi phương diện cho phép định vị được toàn bộ các hoạt động trong bảng. Chẳng hạn, hoạt động "SBU 1" phát triển ở thị trường có nhiều hấp dẫn và có vị thế cạnh tranh cao. Một trong các hành động nên dưa ra là duy trì các hoạt động ở vị trí này. Hoạt động "SBU 3" không phát triển trên cùng một loại thị trường. Sức hấp dẫn của thị trường rất kém. Tuy nhiên vị trí cạnh tranh tốt cho thấy nó không cần bỏ ra nhiều công sức để duy trì lợi nhuận tối đa.

Hình 6.2: Ma trận 9 ô của General Electric - Mc Kinsey



Như ở trên, diện tích của các hình tròn khác nhau là một chỉ số nói lên tầm quan trọng của hoạt động trong tổng doanh thu của doanh nghiệp. Trong các hình tròn, chúng ta lại chia ra các phần khác nhau và quy mô của chúng chỉ ra thị phần của hoạt động trong ngành. Như vậy, "SBU 1" chỉ chiếm 15% tổng thị trường, trong đó "SBU 3"chiếm 25%. Việc thể hiện tổng hợp danh mục các hoạt động đưa ra chỉ số về vị trí của doanh nghiệp và khả năng phát triển của nó trong tương lai. Tuy nhiên, một vấn đề đặt ra là làm thế nào đánh giá được sức hấp dẫn của thị trường và thế mạnh cạnh tranh của hoạt động? Để làm được điều này: mỗi hoạt động phải được đo lường bởi nhiều biến khác nhau.

Ví dụ dưới đây cần phải bình luận rất nhiều. Trước hết liên quan tới việc xác định các biến thích hợp để đo được hai khía cạnh thế mạnh cạnh tranh và sức hấp dẫn của từng hoạt động. Theo sản phẩm và theo thị trường. các

nhân tố được xem xét khác nhau. Các nhân tố tạo nên sự hấp dẫn của thị trường hàng công nghiệp sẽ khác với các nhân tố trên thị trường hàng tiêu dùng. Thứ hai liên quan tới các thước đo của từng biến để đánh giá được giá trị. Chẳng hạn, liệu thị trường được phân đoạn có hấp dẫn hơn thị trường duy nhất không? Liệu một chính sách giá cao có hay hơn một chính sách giá thấp hay không? Mối liên hệ nhân quả giữa các biến và khía cạnh phải được thiết lập.

Cũng như vậy, mức độ ảnh hưởng đến từng biến phụ thuộc vừa tình hình và nhận thức của người lãnh đạo. Có rất ít các công cụ để giải quyết các vấn đề khác nhau này. Có lẽ, chỉ duy nhất sự hiểu biết kỹ về tính năng động của cạnh tranh là giúp được chúng ta. Chất lượng của các lập luận và kinh nghiệm của lãnh đạo được đặt lên hàng đầu.

Bảng 6.2. Ví dụ về các biến ảnh hưởng tới thế mạnh cạnh tranh của một hoạt động.

Các biến đo lường thế mạnh cạnh tranh	Tỷ trọng	Đánh giá	Điển cân bằng
Thị phần	0,05	3	0,15
Tỷ trọng tăng trưởng	0,10	3	0,30
Mức đa dạng sản phẩm	-	-	-
Hiệu quả của lực lượng bán hàng	0,05	4	0,20
Giá cạnh tranh	0,10	4	0,40
Hiệu quả của quảng cáo và xúc tiến thương mại	0,15	5	0,75
Thuê cơ sở	-	-	-
Khả năng sản xuất	-	-	-
Năng suất	0,05	3	0,15
Hiệu ứng kinh nghiệm	0,10	2	0,20
Chi phí nguyên vật liệu	0,10	4	0,40
Giá trị gia tăng	-	-	-
Chất lượng tương đối của sản phẩm	0,15	5	0,75
Chất lượng nghiên cứu và phát triển	-	-	-
Chất lượng nhân sự	0,05	4	0,20
Hình ảnh	0,10	5	0,05
	1,00		4,00

Phương pháp tiếp cận này vẫn có nhiều các khó khăn khác. Trên thực tế, như đã nêu trong phương pháp trước đó, các "khuyến nghị" chiến lược được hình thành một cách chung chung: tăng cường và tăng trưởng, đối với các hành động "thành công"; duy trì và chờ đợi, đối với các hoạt động ở vị trí trung gian; thu lời và giảm đầu tư, đối với các hành động "thất bại". Để đưa ra một định hướng chung, cho dù có hữu ích thì các chỉ dẫn này cũng không cho phép xác định các hành động cần thiết để áp dụng cho từng trường hợp.

Bảng 6.3: Ví dụ về các biến ảnh hưởng tới sự hấp dẫn của thị trường

Các biến đo lường sức mạnh cạnh tranh	Tỷ trọng	Đánh giá	Điển cân bằng
Quy mô	0,10	3	0,30
Tăng trưởng	0,20	4	0,80
Giá	0,50	2	0,10
Cơ cấu cạnh tranh	0,50	5	0,25
Khả năng sinh lời	0,10	5	0,50
Tổn thương trước lạm phát	-	-	-
Tính chất thời vụ	-	-	-
Bão hoà	0,05	5	0,25
Khác biệt hoá thị trường	0,15	2	0,30
Khả năng thanh toán của khách hàng	0,15	4	0,60
Xu hướng xã hội	0,05	4	0,20
Ràng buộc pháp lý	0,10	3	0,30
Môi trường xã hội	-	-	-
	1,00		3,60

Một vấn đề khác đã được đề cập là nguy cơ hành động một cách tự động trong các quyết định. Khó khăn trong việc đánh giá chính xác từng khía cạnh có thể đưa ra một số sai sót phát sinh từ hiện tượng bù trừ giữa các biến thành phần của từng khía cạnh. Chẳng hạn, hai hoạt động có thể cùng sức hấp dẫn mà không thể đo lường một cách tương tự đối với từng biến liên quan đến mỗi khía cạnh. Chẳng hạn, hai hoạt động có thể cùng sức hấp dẫn mà không thể đo lường một cách tương tự với từng biến liên quan tới mỗi khía cạnh.

3.3. Tiến hành phân tích danh mục đầu tư

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

- Chọn cấp quản lý của tổ chức để phân tích. Lý tưởng nhất là doanh nghiệp phải xác định cơ cấu phân vốn đầu tư và các chiến lược tương 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 lược. Cần phải cố gắng đảm bảo các đơn vị kinh doanh đưa vào bảng phân tích danh mục đầu tư trùng với đơn vị kinh doanh thực tế.

- Lựa chọn trục hay phương chiều của ma trận danh mục đầu tư. Các trục được chọn sẽ là cơ sở và định hướng cho việc thu thập số liệu và phân tích sau này. Đó có thể là qui mô thị trường, tốc độ tăng trưởng, lợi nhuận. tính chu kỳ... Đồng thời, cũng phải lựa chọn đơn vị đo lường 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 như mức độ hấp dẫn của ngành; vì thế cạnh tranh của công ty; các cơ hội và đe doạ từ thị trường; nguồn lực và khả năng của công ty.

- Dựng và phân tích ma trận danh mục đầu tư. Trước 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 tương 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 tư theo dự báo.

- Xác định danh mục vốn đầu tư thích hợp. Cần lựa chọn một danh mực đầu tư 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.

II. CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CƠ BẢN TRONG TỪNG LĨNH VỰC KINH DOANH

Các công ty theo đuổi chiến lược cấp doanh nghiệp để đạt được lợi thế cạnh tranh cho phép chúng hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh nhằm đạt được doanh thu cao hơn trung bình. Chúng có thể chọn từ ba chiến lược cạnh tranh cơ bản: dẫn đầu về chi phí, khác biệt hoá sản phẩm và tập trung.

Các chiến lược trên là các chiến lược cơ bản của tất cả các doanh nghiệp

hoặc các ngành. Mỗi một trong ba chiến lược cạnh tranh cơ bản này là kết quả các sự lựa chọn nhất quán của công ty về sản phẩm, thị trường và các khả năng riêng biệt - các sự lựa chọn đó củng cố lẫn nhau. Bảng 6.4 tóm tắt các sự lựa chọn thích hợp cho mỗi chiến lược chung của công ty.

Bảng 6.4: Nguồn gốc lợi thế cạnh tranh và các chiến lược cạnh tranh cơ bản

	Dẫn đầu về chi phí	Khác biệt hoá sản phẩm	Tập trung
Khác biệt hoá sản phẩm	Thấp (chủ yếu bằng giá)	Cao (chủ yếu bằng tính độc nhất)	Thấp đến cao (giá hoặc tính độc nhất)
Phân đoạn thị trường	Thấp (thị trường đại trà)	Cao (nhiều đoạn thị trường)	Thấp (một hoặc một số đoạn thị trường.
Khả năng riêng biệt	Sản xuất và quản lý nguyên liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán và marketing	Bất kỳ loại khả năng riêng biệt nào

1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí

Mục đích của công ty trong việc theo đuổi sự dẫn đầu về chi phí hoặc chiến lược chi phí thấp là hoạt động tốt hơn (có lợi thế hơn) các đối thủ cạnh tranh bằng việc làm mọi thứ để có thể sản xuất hàng hoá hoặc dịch vụ ở chi phí thấp hơn các đối thủ. Chiến lược này có hai lợi thế cơ bản. *Thứ nhất,* vì chi phí thấp hơn nên người dẫn đầu về chi phí có thể đặt giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh của mình mà vẫn thu được lợi nhuận bằng của các đối thủ. Nếu các công ty trong ngành đạt các giá trị tương tự cho các sản phẩm của mình thì người dẫn đầu về chi phí có thể thu được lợi nhuận cao hơn vì chi phí của nó thấp hơn. *Thứ hai*, nếu sự cạnh tranh trong ngành tăng và các công ty bắt đầu cạnh tranh bằng giữ thì người dẫn đầu và chi phí sẽ có khả năng đứng vững trong cạnh tranh tốt hơn các công ty khác vì chi phí thấp hơn của mình.

1.1. Các giải pháp chiến lược

Người dẫn đầu về chi phí lựa chọn mức khác biệt hoá sản phẩm thấp. Việc làm khác biệt hoá sản phẩm thường tốn kém. Người dẫn đầu về chi

phí phải đảm bảo mức khác biệt hoá sản phẩm không quá chênh lệch so với mức của người khác biệt hoá, điều quan trọng là mức khác biệt có thể đạt được với chi phí thấp. Người dẫn đầu về chi phí cũng thường bỏ qua các đoạn thị trường khác nhau. Người dẫn đầu về chi phí thường quan tâm đến thị trường ở phạm vi rộng lớn, thực tế là các công ty thường đặt giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh của mình để hấp dẫn khách hàng đến với các sản phẩm của mình.

Trong việc phát triển khả năng riêng biệt, mục đích quan trọng hơn cả của người dẫn đầu về chi phí là phát triển các khả năng làm cho nó có thể tăng tính hiệu quả lên và hạ thấp các chi phí xuống so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Người dẫn đầu về chi phí làm cho tất cả các sự lựa chọn chiến lược sản phẩm/thị trường/ khả năng riêng biệt của mình hướng tới mục tiêu duy nhất là tối thiểu hoá chi phí để tạo cho công ty lợi thế cạnh tranh.

Một cách chung nhất, các biện pháp cho phép công ty đạt được lợi thế về chi phí thay đổi theo từng ngành và cơ cấu ngành. Đó có thể là lợi thế bắt nguồn từ quy mô sản xuất lớn, độc quyền công nghệ, ưu đãi về nguồn nguyên liệu, cấu thành sản phẩm, mức độ dịch vụ, quy trình kỹ thuật.

1.2. Lợi thế và bất lợi

Lợi thế của mỗi chiến lược cơ bản được mô tả tốt nhất theo mô hình 5 lực lượng của Porter. Năm lực lượng bao gồm mối đe doạ từ các đối thủ cạnh tranh, những người mua có sức mạnh, các sản phẩm thay thế, và những người gia nhập mới. Dẫn đầu về chi phí được bảo vệ khỏi các đối thủ cạnh tranh trong ngành bằng lợi thế chi phí của mình. Chi phí thấp của nó cũng có nghĩa là nó sẽ ít bị ảnh hưởng hơn các đối thủ cạnh tranh của nó từ việc tăng giá các đầu vào nếu có các người cung ứng có sức mạnh và ít ảnh hưởng bởi sự giảm giá mà nó có thể đặt cho sản phẩm của mình nếu có những người mua có sức mạnh. Hơn nữa, vì sự dẫn đầu về chi phí thường đòi hỏi phần lớn, người dẫn đầu về chi phí mua số lượng các yếu tố đầu vào tương đối lớn, làm tăng sức mạnh mặc cả trực diện với những người cung. Nếu các sản phẩm thay thế bắt đầu vào thị trường thì người dẫn đầu về chi phí có thể giảm giá của mình để cạnh tranh với chúng và duy trì được thị phần của mình. Cuối cùng, lợi thế chi phí của người dẫn đầu chi phí là tạo ra hàng rào gia nhập, vì các công ty khác không thể gia nhập ngành và làm phù hợp chi phí hoặc giả của người dẫn đầu. Người dẫn đầu về chi phí thế tương đối an toàn chừng nào nó có thể duy trì lợi thế chi phí của mình - và giá là chìa khoá cho con số người mua đáng kể.

Những nguy cơ chính của phương pháp dẫn đầu về chi phí ẩn nấp trong khả năng của các đối thủ tìm cách sản xuất với chi thí thấp hơn và tấn công lại người dẫn đầu về chi phí bằng chính "sở trường" của người đó. Khả năng của các đối thủ có thể dễ dàng bắt chước các phương pháp của người dẫn đầu về chi phí là một mối đe doạ khác đối với chiến lược dẫn đầu về chi phí. Cuối cùng chiến lược dẫn đầu về chi phí có rủi ro là người dẫn đầu về chi phí chỉ suy nghĩ về giảm chi phí, có thể không theo dõi được những thay đổi trong thị hiếu của người tiêu dùng. Do đó, công ty có thể ra quyết định giảm chi phí nhưng ảnh hưởng rõ nét đến cầu về sản phẩm.

Tóm lại, cần lưu ý là việc theo đuổi chiến lược chi phí thấp không loại trừ khả năng chuyên môn hoá. Vấn đề quan trọng là sản phẩm phải được khách hàng chấp nhận khi so sánh với sản phẩm cạnh tranh. Vì vậy chi phí thấp chỉ có ưu thế cạnh tranh nếu công ty đảm bảo một mức độ khác biệt hoá sản phẩm nhất định được người tiêu dùng nhận biết và chấp nhận.

2. Chiến lược khác biệt hoá

Mục đích của chiến lược khác biệt hoá là để đạt được lợi thế cạnh tranh bằng việc tạo ra sản phẩm - hàng hoá hoặc dịch vụ - mà được người tiêu dùng nhận thức là độc đáo nhất theo nhận xét của họ. Khả năng của một công ty khác biệt hoá sản phẩm để thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng theo cánh mà các đối thủ cạnh tranh không thể có, nghĩa là nó có thể đặt giá cao hơn - giá cao hơn đáng kể so với mức trung bình của ngành. Khả năng tăng doanh thu bằng cách đặt giá cao (chứ không phải bằng giảm chi phí như người dẫn đầu về chi phí) cho phép người khác biệt hoá sản phẩm hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của mình và nhận được lợi nhuận cao hơn mức trung bình, và khách hàng trả giá đó vì họ tin tưởng chất lượng của các sản phẩm đã được khác biệt hoá tương ứng với chênh lệch giá đó.

2.1. Các giải pháp chiến lược

Công ty khác biệt hoá sản phẩm chọn mức khác biệt sản phẩm cao để đạt được lợi thế cạnh tranh. Sự dị biệt hoá sản phẩm có thể đạt được theo ba cách chủ yếu: chất lượng, đổi mới và tính thích nghi với khách hàng. Việc đổi mới rất quan trọng đối với sản phẩm công nghệ phức tạp mà ở đó, các đặc điểm mới là nguồn gốc của sự khác biệt hoá. Khi sự khác biệt hoá dựa trên mức độ thích nghi với khách hàng, người sản xuất và bán hàng phải đảm bảo cung ứng một dịch vụ tổng thể sau khi bán. Cuối cùng, sự hấp dẫn của sản phẩm đối với những mong đợi về mặt tâm lý của khách hàng có thể trở

thành nguồn gốc của khác biệt hoá sản phẩm. Sự hấp dẫn có thể là yếu tố gắn liền với địa vị hoặc lòng kiêu hãnh của khách hàng. Sự khác biệt hoá cũng có thể làm phù hợp với các nhóm theo độ tuổi và các nhóm kinh tế xã hội. Thực tế, cơ sở của khác biệt hoá sản phẩm là vô tận.

Một công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hoá sản phẩm cố gắng tự làm khác biệt hoá càng nhiều mặt hàng càng tốt. Nó càng bắt chước các đối thủ của mình ít bao nhiêu thì càng bảo vệ được khả năng cạnh tranh bấy nhiêu và sự hấp dẫn thị trường của nó càng mạnh mẽ và rộng khắp.

Nói chung, người khác biệt hoá sản phẩm chia thị trường thành nhiều đoạn. Công ty cung ứng sản phẩm được thiết kế dành riêng cho mỗi đoạn và quyết định trở thành nhà khác biệt hoá rộng lớn. Những công ty có thể lựa chọn chỉ phục vụ các đoạn thị trường mà ở đó có lợi thế khác biệt hoá đặc biệt. Cuối cùng, trong việc quyết định theo đuổi khả năng riêng biệt nào, công ty khác biệt hoá sản phẩm tập trung vào chức năng tổ chức cung cấp các nguồn gốc của lợi thế khác biệt hoá sản phẩm của mình. Sự khác biệt hoá sản phẩm là cơ sở cho sự đổi mới và khả năng công nghệ phụ thuộc vào chức năng nghiên cứu và phát triển.

2.2. Lợi thế và bất lợi

Sự khác biệt hoá sản phẩm bảo vệ công ty khỏi các đối thủ cạnh tranh ở mức độ mà khách hàng có *lòng trung thành* đối với nhãn hiệu sản phẩm của công ty. Lòng trung thành đối với nhãn hàng là một tài sản vô hình rất có giá trị vì nó bảo vệ công ty trên tất cả các mặt.

Sự khác biệt hoá sản phẩm và lòng trung thành với nhãn hiệu cũng có thể tạo ra *hàng rào gia nhập* đối với các công ty đang tìm cách gia nhập ngành. Các công ty mới buộc phải tạo ra khả năng ra nợ của mình về có thể cạnh tranh với các hãng hiện tại và việc này rất tốn kém. Cuối cùng, mối đe doạ của các *sản phẩm thay thế* phụ thuộc vào khả năng của các sản phẩm của các đối thủ thoả mãn cùng những nhu cầu của khách hàng mà các sản phẩm của người khác biệt hoá quan tâm đến và phá vỡ lòng trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu sản phẩm của công ty.

Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, do đó, đòi hỏi hãng tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng việc thực hiện sự lựa chọn sản phẩm/thị trường/khả năng riêng biệt đã củng cố lẫn nhau làm tăng giá trị của hàng hoá và dịch vụ dưới con mắt khách hàng. Khi sản phẩm có tính độc đáo theo đánh giá của khách hàng, thì người khác biệt hoá sản phẩm có thể đặt giá cao. Tuy nhiên, các

công ty khác biệt hoá phải tập trung nhiều vào hoạt động truyền thông, giao giao tiếp để cung cấp những thông tin về tính chất độc đáo và sự khác biệt về sản phẩm của mình so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm cũng có nhiều bất lợi. Chẳng hạn, các đối thủ cạnh tranh có thể dễ dàng bắt chước sản phẩm của người khác biệt hoá và khó duy trì ở giá cao. Khi việc khác biệt hoá bắt nguồn từ thiết kế mẫu mã hoặc các đặc điểm vật lý của sản phẩm thì những người khác biệt hoá có rủi ro lớn vì việc bắt chước rất dễ dàng.

Việc khác biệt hoá sản phẩm không cho phép công ty xem nhẹ vấn đề chi phí. Phần chênh lệch giá phải lớn hơn chi phí bổ sung để tạo ra sự khác biệt về sản phẩm. Nếu không đảm bảo nguyên tắc đó, công ty sẽ mất ưu thế cạnh tranh. Hơn nữa, khi công ty đang tìm cách khác biệt hoá sản phẩm thì cần hướng mục đích vào việc đạt mức chi phí tương đương hoặc gần tương đương với các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, cần phải giảm chi phí ở những phần nào không làm ảnh hưởng đến tính khác biệt của sản phẩm.

Gần đây, những thay đổi trong kỹ thuật sản xuất - cụ thể, sự phát triển của các công nghệ sản xuất linh hoạt - đã làm cho sự lựa chọn giữa hai chiến lược dẫn đầu về chi phí và khác biệt hoá sản phẩm trở nên kém rạch ròi. Vì những sự phát triển công nghệ, các công ty đã dễ thấy được lợi từ cả hai chiến lược hơn. Lý do là các công nghệ linh hoạt mới cho phép các hãng theo đuổi chiến lược khác biệt hoá sản phẩm ở chi phí thấp, tức là cả dẫn đầu về chi phí và khác blệt hoá sản phẩm.

Theo truyền thống, việc khác biệt hoá sản phẩm chỉ có thể đạt được ở chi phí cao vì cần phải tạo ra các mẫu mã sản phẩm khác nhau cho các đoạn thị trường khác nhau, có nghĩa là các hãng có các chu kỳ sản xuất ngắn, điều này làm tăng chi phí sản xuất. Thêm vào đó, hãng khác biệt hoá sản phẩm phải chịu chi phí marketing cao hơn người dẫn đầu về chi phí vì nó phục vụ nhiều đoạn thị trường. Do đó, những nhà dị biệt hoá sản phẩm có chi phí cao hơn những nhà dẫn đầu về chi phí do sản xuất lô lớn những sản phẩm tiêu chuẩn hoá. Tuy nhiên, việc sản xuất linh hoạt có thể cho phép hãng thực hiện khác biệt hoá sản phẩm dễ sản xuất nhiều sản phẩm ở mức chi phí có thể so sánh dược với người dẫn đầu về chi phí.

Một cách khác để nhà sản xuất khác biệt hoá sản phẩm có thể thực hiện được lợi thế theo quy mô sản xuất là tiến hành tiêu chuẩn hoá nhiều bộ phận cấu thành sử dụng trong sản phẩm cuối cùng của nó.

Một hãng cũng có thể giảm cả chi phí sản xuất và marketing nếu nó hạn

chế số model trong dòng sản phẩm bằng việc bán trọn gói các "phương án" sản phẩm chứ không phải để cho người tiêu dùng quyết định họ cần các phương án nào. Hệ thống lưu kho kịp thời cũng có thể giúp giảm chi phí, cải thiện chất lượng và độ tin cậy của sản phẩm của công ty. Điều này là quan trọng đối với các hãng khác biệt hoá sản phẩm, mà ở đó chất lượng và độ tin cậy là các thành phần cơ bản của sự hấp dẫn của sản phẩm. Tranh thủ lợi ích của sản xuất mới và những sự phát triển marketing, một số hãng đang gặt hái được lợi ích đồng thời từ các chiến lược dẫn đầu chi phí và khác biệt hoá sản phẩm. Vì có thể đặt giá cao hơn cho các sản phẩm của mình so với mức giá của những công ty chỉ thuần tuý là dẫn đầu chi phí đặt ra, và vì có mức chi phí thấp hơn những công ty chỉ thuần tuý khác biệt hoá sản phẩm nên các công ty này có thể thu được lợi nhuận ít nhất là mảng hoặc cao hơn lợi nhuận của các hãng theo đuổi chỉ một chiến lược. Theo đuổi chiến lược kết hợp là có lợi nhất và các công ty nhanh chóng tranh thủ lợi thế từ sản xuất mới, quản lý nguyên liệu và phương pháp marketing.

3. Chiến lược tập trung hay trọng tâm hoá

Chiến lược cạnh tranh thuần tuý thứ ba, chiến lược tập trung, khác với hai chiến lược kia chủ yếu vì nó định hướng phục vụ nhu cầu của một nhóm hữu hạn người tiêu dùng hoặc đoạn thị trường. Công ty theo đuổi chiến lược trọng tâm hoá chú trọng vào việc phục vụ một đoạn thị trường cụ thể, đoạn đó có thể được xác định theo tiêu thức địa lý, loại khách hàng, hoặc một nhánh của dòng sản phẩm.

Một khi đã chọn đoạn thị trường công ty có thể theo đuổi chiến lược tập trung thông qua hoặc khác biệt hoá sán phẩm hoặc chi phí thấp. Về bản chất, công ty tập trung là một nhà khác biệt hoá sản phẩm hoặc nhà dẫn đầu về chi phí chuyên môn hoá. Vì quy mô nhỏ mà một số hãng tập trung có thể đồng thời theo đuổi sự dẫn đầu về chi phí và khác biệt hoá sản phẩm. Nếu hãng tập trung sử dụng phương pháp chi phí thấp, tức là hàng đang cạnh tranh chống lại người dẫn đầu về chi phí trong các đoạn thị trường mà ở đó không có lợi thế chi phí. Nếu người tập trung theo đuổi phương pháp khác biệt hoá sản phẩm thì tất cả các biện pháp khác biệt hoá sản phẩm đang rộng mở đối với công ty tập trung.

Một đặc điểm nữa là công ty tập trung cạnh tranh với người khác biệt hoá sản phẩm chỉ trong một hoặc một số ít đoạn thị trường. Các công ty theo đuổi chiến lược tập trung chắc chắn phát triển chất lượng sản phẩm khác biệt hoá thành công vì họ có kiến thức chỉ về một tập hợp nhỏ khách hàng hoặc

kiến thức về khu vực. Hơn nữa, việc tập trung vào những chuỗi nhỏ sản phẩm đôi khi cho phép người tập trung đưa ra sự đổi mới nhanh hơn là công ty khác biệt hoá lớn. Tuy nhiên, người tập trung không cố gắng phục vụ tất cả các đoạn thị trường vì làm như thế sẽ đưa nó đến sự cạnh tranh trực tiếp với nhà dị biệt hoá. Thay vào đó, công ty tập trung chú trọng vào việc thiết lập thị phần trong một đoạn thị trường và nếu thành công thì có thể bắt đầu phục vụ nhiều đoạn thị trường hơn và làm mất đi lợi thế cạnh tranh của người khác biệt hoá.

3.1. Các giải pháp chiến lược

Việc khác biệt hoá sản phẩm có thể là cao hoặc thấp vì công ty hoặc theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc phương pháp khác biệt hoá sản phẩm. Đối với các nhóm khách hàng, công ty tập trung chọn các đoạn để cạnh tranh trong đó, chứ không phải là toàn bộ thị trường, như người dẫn đầu về chi phí. hoặc thoả mãn một số lớn các đoạn, như người khác biệt hoá sản phẩm nói chung. Người tập trung có thể theo đuổi một khả năng riêng nào đó dựa trên một loạt lợi thế chi phí thấp hoặc khác biệt hoá sản phẩm. Do đó, công ty có thể tìm kiếm lợi thế chi phí và phát triển hiệu quả cao hơn trong sản xuất chi phí thấp ở trong khu vực Hoặc nó có thể phát triển các kỹ năng tốt hơn trong tính thích nghi với khách hàng, dựa tên khả năng phục vụ nhu cầu của khách hàng khu vực theo cách mà những nhà khác biệt hoá hoạt động trên toàn quốc thấy rằng rất đắt.

Một công ty tập trung có thể có nhiều cách để phát triển lợi thế cạnh tranh và điều đó giải thích tại sao có quá nhiều công ty nhỏ so với công ty lớn. Một công ty tập trung có nhiều cơ hội để phát triển các hoạt động riêng của mình và cạnh tranh với các doanh nghiệp chi phí thấp và khác biệt hoá đang có xu hướng lớn hơn lên. Chiến lược tập trung tạo ra một cơ hội cho nhà kinh doanh tìm cách lấp đầy "khoảng trống" nhu cầu cần thiết của khách hàng.

3.2. Lợi thế và bất lợi

Các lợi thế cạnh tranh của công ty tập trung bắt nguồn từ nguồn gốc khả năng riêng biệt của nó - hiệu quả, chất lượng, đổi mới, hoặc tính thích nghi với khách hàng. Nó được bảo vệ trước các đối thủ cạnh tranh ở chừng mực mà nó có thể cung cấp hàng hoá và dịch vụ mà các đối thủ không thể thực hiện được. Khả năng này cũng tạo cho người tập trung một sức mạnh đối với người mua vì họ không thể có được sản phẩm tương tự ở một nơi nào đó khác. Nhưng với các nhà cung ứng có sức mạnh thì công ty tập trung ở vào

thế bất lợi vì mua nguyên liệu với khối lượng nhỏ và vì thế quyền lực thuộc về người cung ứng. Nhưng chừng nào mà nó còn chuyển được phần tăng giá (giá nguyên liệu) sang các khách hàng trung thành (giá bán cuối cùng) thì bất lợi này có thể không phải là vấn đề lớn. Những người gia nhập tiềm năng phải vượt qua được lòng trung thành của khách hàng mà người tập trung đã tạo ra, và và tạo ra lòng trung thành đối với khách hàng cũng làm giảm mối đe doạ từ các sản phẩm thay thế. Sự bảo vệ khỏi năm lực lượng này cho phép người tập trung thu được lãi suất trên trung bình từ khoản đầu tư của mình, một lợi thế khác của chiến lược tập trung là nó cho phép công ty tiến gần với khách hàng và phản ứng kịp thời với những nhu cầu đang thay đổi của họ. Khó khăn của việc quản lý một số lớn các đoạn thị trường mà công ty khác biệt hoá lớn đôi khi gặp phải sẽ không còn là vấn đề đối với công ty tập trung.

Vì người tập trung sản xuất khối lượng ít nên chi phí sản xuất của nó thường cao hơn của công ty dẫn đầu chi phí. Các chi phí cao hơn cũng có thể làm giảm khả năng lợi nhuận nếu người tập trung buộc phải đầu tư nhiều vào việc phát triển một khả năng riêng biệt - như đổi mới một sản phẩm đắt giá - để cạnh tranh với hãng khác biệt hoá sản phẩm. Vấn đề thứ hai là đoạn thị trường của người tập trung có thể bất ngờ biến mất vì sự thay đổi công nghệ hoặc thay đổi trong sở thích của người tiêu dùng. Không giống như những nhà dị biệt hóa thíchtthích sản phẩm nói chung, người tập trung có thể chuyển một cách dễ dàng đến các đoạn thị trường mới, với sự tập trung các tài nguyên và khả năng của nó vào một hoặc một số ít đoạn. Sự biến mất các đoạn thị trường cũng là một lý do tại sao nhiều công ty nhỏ lại bị thất bại. Cuối cùng, nguy cơ các công ty khác biệt hoá sản phẩm sẽ cạnh tranh giành giật các đoạn thị trường của người tập trung.

4. Sự bế tắc chiến lược

Mỗi một chiến lược đều đòi hỏi công ty thực hiện những sự lựa chọn nhất quán sản phẩm/thị trường/khả năng riêng biệt để tạo lập lợi thế cạnh tranh. Nói cách khác, một công ty phải đảm bảo làm phù hợp ba bộ phận cấu thành trong chiến lược kinh doanh cấp doanh nghiệp này. Do đó, ví dụ, một công ty chi phí thấp không thể tấn công vào đoạn thị trường cao cấp như công ty khác biệt hoá sản phẩm.

Sự lựa chọn chiến lược cấp doanh nghiệp thành công đòi hỏi chú ý nghiêm túc đến tất cả các yếu tố của kế hoạch cạnh tranh. Các công ty không có kế hoạch cần thiết cho sự thành công trong chiến lược đã lựa chọn

của mình để gọi là "các công ty bị mắc kẹt ở giữa" vì họ đã thực hiện sự lựa chọn sản phẩm/thị trường mà không đảm bảo đạt được hoặc duy trì lợi thế cạnh tranh (hoặc chi phí thấp hoặc khác biệt hoá sản phẩm).

Một số công ty bị mắc kẹt ở giữa đã bắt đầu theo đuổi một trong ba chiến lược cơ bản nhưng đã thực hiện những quyết định sai hoặc do những thay đổi trong môi trường. Các công ty này có vị thế cạnh tranh yếu và thu được lợi nhuận một cách ngẫu nhiên ở mức vừa phải. Phần lớn các ngành có ít công ty ở trong tình trạng "mắc kẹt".

Việc mất khả năng kiểm soát đối với chiến lược cơ bản rất dễ xảy ra trừ công ty quản lý theo dõi sát công việc kinh doanh và môi trường của nó, liên tục điều chỉnh sự lựa chọn sản phẩm thị trường để phù hợp với các điều kiện ngành đang thay đổi. Ví dụ, lợi thế chi phí thấp có thể mất đi khi các đối thủ cạnh tranh bắt chước các nghiệp vụ và những thay đổi về công nghệ hay bất kỳ yếu tố nào cho phép công ty đó có được mức chi phí thấp.

Các nhà khác biệt hoá sản phẩm cũng có thể thất bại trong thị trường và bị mắc kẹt ở giữa nếu các đối thủ cạnh tranh tấn công các thị trường của họ với các sản phẩm chuyên môn hoá hơn hoặc chi phí thấp hơn làm suy giảm "vũ khí" cạnh tranh của họ.

Các ưu thế chiến lược của công ty tập trung cũng có thể bị mất đi khi các đối thủ cạnh tranh bắt chước khả năng riêng biệt về chi phí hoặc về sản phẩm, hoặc khi đoạn thị trường mục tiêu có những thay đổi bất lợi cho công ty...

Tóm lại, việc quản lý thành công chiến lược cạnh tranh nói chung đòi hỏi những nhà quản lý chiến lược chú ý đến hai vấn đề chính. *Thứ nhất*, sự cần thiết, đảm bảo rằng các quyết định sản phẩm/thị trường/ khả năng riêng được đưa ra là định hướng theo một chiến lược cạnh tranh nhất định. *Thứ hai*, cần giám sát môi trường để sao cho các nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh của hãng phù hợp với các cơ hội và các mối đe doạ đang thay đổi.

III. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ Ở CẤP DOANH NGHIỆP

Sau khi lựa chọn chiến lược cạnh tranh cơ bản, doanh nghiệp cũng cần tiến hành một sự lựa chọn chiến lược quan trọng thứ hai (ở cấp doanh nghiệp): đó là lựa chọn chiến lược đầu tư nhằm hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh. Chiến lược đầu tư đề cập đến số lượng và loại tài nguyên - cả tài chính và nhân lực phải đầu tư để đạt được lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược cạnh tranh nói chung tạo ra các lợi thế cạnh tranh nhưng phát triển và duy trì chúng rất tốn kém.

Trong việc quyết định chiến lược đầu tư, công ty phải đánh giá lãi suất tiềm năng từ đầu tư vào chiến lược cạnh tranh nói chung và đối chiếu với chi phí hình thành chiến lược. Bằng cách này, có thể xác định được chiến lược có lợi hay không để quyết định theo đuổi và khả năng sinh lời sẽ thay đổi như thế nào khi sự cạnh tranh của ngành thay đổi. Hai yếu tố có tính chất quyết định đối với việc lựa chọn chiến lược đầu tư: sức mạnh vị thế của công ty trong ngành so với các đối thủ của nó và giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành trong đó có hãng đang cạnh tranh.

1. Các nhân tố quyết định lựa chọn chiến lược đầu tư

1.1. Vị thế cạnh tranh

Có hai chỉ tiêu có thể sử dụng để xác định sức mạnh của vị thế cạnh tranh tương đối của công ty. Thứ nhất, thị phần của công ty càng lớn thì vị thế cạnh tranh của công ty càng mạnh và lãi suất tiềm năng từ đầu tư càng lớn. Bởi vì thị phần lớn sẽ tạo ra lợi thế qui mô và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Đồng thời, chỉ tiêu này phản ánh số lượng lớn khách hàng và lòng trung thành của họ đối với nhãn hiệu sản phẩm của công ty. Chỉ tiêu thứ hai của vị thế cạnh tranh là sức mạnh và tính độc nhất của các khả năng riêng biệt của công ty. Thực vậy, công ty có vị thế cạnh tranh mạnh và thu nhập tăng nếu các đối thủ cạnh tranh khó bắt chước kỹ năng nghiên cứu và phát triển, kỹ năng sản xuất và marketing, kiến thức về khách hàng mục tiêu hoặc công ty có giá trị "tài sản vô hình" hay uy tín thương trường lớn. Nhìn chung, các công ty có thị phần lớn và khả năng riêng biệt mạnh nhất sẽ có vị trí cạnh tranh thuận lợi nhất.

Hai chỉ tiêu này rõ ràng củng cố lẫn nhau và giải thích vì sao một số công ty ngày càng trở nên mạnh hơn. Khả năng riêng biệt duy nhất dẫn đến cầu về sản phẩm của công ty tăng lên, và khi đó tạo ra thị trường lớn hơn, công ty có nhiều tài nguyên hơn để đầu tư vào việc phát triển khả năng riêng biệt. Các công ty có thị phần nhỏ hơn và ít tiềm năng phát triển khả năng riêng biệt sẽ ở vị thế cạnh tranh yếu hơn.

1.2. Các ảnh hưởng chu kỳ sống

Yếu tố cơ bản thứ hai ảnh hưởng đến tính hấp dẫn đầu tư của chiến lược nói chung là giai đoạn của chu kỳ sống của ngành. Mỗi chu kỳ sống gắn với một môi trường ngành cụ thể, biểu thị các cơ hội và các mối đe doạ khác nhau. Vì thế, mỗi giai đoạn có những ứng dụng riêng với việc đầu tư các tài nguyên cần thiết để đạt được lợi thế cạnh tranh. Thực vậy, tuỳ theo giai đoạn

khác nhau của chu kỳ sống của ngành mà mức độ cạnh tranh về sản phẩm rất khác nhau. Chính vì sự khác nhau về rủi ro gắn liền với cạnh tranh này giải thích sự thay đổi của lãi suất tiềm năng từ vốn đầu tư vào chiến lược theo sự vận động của chu kỳ sống.

2. Lựa chọn chiến lược đầu tư

Bảng 6.5 tóm tắt mối quan hệ giữa các giai đoạn của chu kỳ sống, vị thế cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh ở cấp doanh nghiệp.

Bảng 6.5. Lựa chọn chiến lược đầu tư ở cấp doanh nghiệp

Giai đoạn của chu kỳ sống của ngành	Vị thế cạnh tranh mạnh	Vị thế cạnh tranh yếu
Phôi thai	Tạo lập thị phần	Tạo lập thị phần
Tăng trưởng	Tăng thị phần	Tập trung thị trường
Chín muồi	Giữ và duy trì hoặc khai thác lợi nhuận	Thu hoạch hoặc thanh lý/loại bỏ
Suy giảm	Tập trung thị trường, thu hoạch hoặc giảm đầu tư	Thu hồi, thanh lý, hoặc loại bỏ

2.1. Chiến lược phôi thai

Trong giai đoạn phôi phai, tất cả các công ty, yếu và mạnh, đều nhấn mạnh sự phát triển khả năng riêng biệt và chính sách sản phẩm/thị trường. Trong giai đoạn này, nhu cầu đầu tư là rất lớn vì công ty phải thiết lập lợi thế cạnh tranh để phát triển khả năng riêng biệt. Mục đích là tạo ra thị phần lớn bằng việc phát triển lợi thế cạnh tranh duy nhất và ổn định để thu hút khách hàng có hiểu biết về sản phẩm của công ty.

Thành công của công ty phụ thuộc vào khả năng thể hiện khả năng duy nhất để hấp dẫn các nhà đầu tư bên ngoài hoặc các nhà tư bản mạo hiểm. Nếu không làm được điều đó, con đường duy nhất là rút khỏi ngành. Thực tế, các công ty ở các vị thế cạnh tranh yếu ở tất cả các giai đoạn của chu kỳ sống có thể chọn cách rút khỏi ngành để cắt giảm thua lỗ.

2.2. Các chiến lược tăng trưởng

Ở giai đoạn tăng trưởng, nhiệm vụ của công ty là củng cố vị thế và tạo ra cơ sở cần thiết để tồn tại trong các giai đoạn sắp tới. Như vậy, chiến lược đầu tư thích hợp là chiến lược tăng trưởng. Mục đích là để duy trì vị thế cạnh tranh tương đối của công ty trong thị trường đang mở rộng nhanh và, nếu có

thể, tăng cường vị thế đó; nói cách khác, tăng trưởng với thị trường đang mở rộng. Tuy nhiên, các công ty khác đang gia nhập thị trường và đuổi kịp các nhà đối mới của ngành. Do đó, các công ty cần các luồng đầu tư liên tục để duy trì động lực đã được tạo ra từ sự thành công trong giai đoạn phôi thai. Chẳng hạn, các công ty khác biệt hoá nhấn mạnh hơn nữa về nghiên cứu và phát triển để tạo lập được lợi thế cạnh tranh gắn liền với chất lượng hoặc tính độc đáo của sản phẩm. Trong khi đó, các công ty theo đuổi chiến lược chi phí có thể tăng cường đầu tư vào khâu sản xuất: để đó thể dược hưởng hiệu ứng kinh nghiệm và lợi thế quy mô. Tất nhiên, việc đầu tư cho các hoạt động đó là rất tốn kém.

Giai đoạn tăng trưởng cũng là lúc các công ty cố gắng củng cố các đoạn thị trường đang tồn tại và tấn công vào các đoạn mới để có thể tăng thị phần. Việc tăng số đoạn thị trường cũng đòi hỏi bổ sung nhiều chi phí. Công ty phải đầu tư các tài nguyên để phát triển lượng bán mới và khả năng marketing riêng. Do đó, ở giai đoạn tăng trưởng, các công ty điều chỉnh chiến lược cạnh tranh của mình và ra các quyết định đầu tư ở cấp doanh nghiệp về các lợi thế tương đối của chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, chi phí thấp hoặc tập trung trong khi đã xác định được nhu cầu tài chính và vị thế cạnh tranh tương đối - Ví dụ, nếu một công ty nổi lên như một người dẫn đầu về chi phí thì các công ty khác trong ngành có thể quyết định không cạnh tranh dựa vào chi phí nữa. Thay vào đó, họ có thể theo đuổi chiến lược khác biệt hoá hoặc đầu tư tài nguyên vào việc phát triển khả năng riêng biệt duy nhất, độc đáo. Để thực hiện chiến lược tăng trưởng, các công ty phải tìm kiếm các nguồn tài nguyên bổ sung cho phép phát triển các kỹ năng và khả năng mới. Đây không phải là nhiệm vụ dễ dàng.

Các công ty ở vào vị thế cạnh tranh yếu trong hai đoạn này thực hiện chiến lược tập trung để củng cố vị thế của mình. Chúng tìm cách chuyên môn hoá theo một cánh nào đó để thực hiện chiến lược tập trung nhằm giảm nhu cầu đầu tư. Nếu quá yếu chúng có thể chọn cách rút khỏi ngành.

2.3. Các chiến lược bão hoà hay chín muồi

Ở giai đoạn chín muồi, cơ cấu nhóm chiến lược đã được xác định trong ngành, và các công ty đã hiểu cách thức mà các đối thủ của mình sẽ phản ứng với các nước đi của họ. Ở chiến lược này, các công ty sẽ gặt hái thành quả của những hoạt động đầu tư trước đây của mình trong việc phát triển chiến lược cơ bản. Khi thị trường phát triển chậm trong giai đoạn chín muồi, chiến lược đầu tư của công ty phụ thuộc vào mức cạnh tranh trong ngành và nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của công ty.

Trong các môi trường mà ở đó cạnh tranh cao do sự thay đổi công nghệ diễn ra hoặc các hàng rào gia nhập thấp thì các công ty cần bảo vệ vị thế cạnh tranh của mình. Những nhà quản lý chiến lược cần tiếp tục đầu tư nhiều vào việc duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty. Cả công ty chi phí thấp và những nhà dị biệt hoá sản phẩm đều thực hiện chiến lược gia và duy trì để hỗ trợ các chiến lược cơ bản của mình. Họ chi các nguồn lực để phát triển khả năng riêng biệt nhằm giữ vững vị trí là những người dẫn đầu thị trường.

Thêm vào đó, nhiều công ty đi theo hướng phát triển cả chiến lược chi phí thấp và dị biệt hoá sản phẩm đồng thời các nhà khác biệt hoá sản phẩm tranh thủ lợi thế vị trí mạnh của mình để xây dựng các hệ thống sản xuất linh hoạt nhằm giảm chi phí sản xuất. Những người dẫn đầu về chi phí chuyển sang thực hiện khác biệt hoá sản phẩm để mở rộng thị phần bằng việc phục vụ nhiều đoạn thị trường hơn. Các công ty theo đuổi chiến lược này cố gắng tối đa hoá lợi nhuận hiện thời từ các hoạt động đầu tư trước đây. Thông thường, các công ty này đầu tư ít hơn hoặc giảm đầu tư nhằm làm tăng lãi suất cổ phiếu. Chiến lược này tỏ ra hữu hiệu khi các lực lượng cạnh tranh không thay đổi sao cho họ có thể duy trì mức lợi nhuận cận biên phát sinh từ chiến lược cạnh tranh của mình. Tuy nhiên, công ty cũng phải cảnh giác trước những đe doạ từ môi trường và phải thận trọng, tránh tự thoả mãn và cứng nhắc trước những thay đổi của môi trường cạnh tranh. Điều này không phải dễ dàng. Rất phổ biến là những người dẫn đầu thị trường thực hiện được sự cảnh giác trong việc quản lý môi trường, tưởng rằng mình rất kiên cố không thể bị sự cạnh tranh tấn công. Thực tế, có nhiều công ty thành công lại không nhận thức được những thay đổi của thị trường.

2.4. Các chiến lược suy giảm

Giai đoạn suy giảm của chu kỳ sống của ngành bắt đầu khi cầu về sản phẩm của ngành giảm xuống. Có nhiều lý do về sự suy giảm, bao gồm cả sự cạnh tranh nước ngoài và sự thay thế sản phẩm. Một công ty có thể mất khả năng riêng biệt của mình khi các đối thủ cạnh tranh gia nhập thị trường với các công nghệ mới hiệu quả hơn. Do đó, phải quyết định thực hiện chiến lược đầu tư nào để đối phó với các hoàn cảnh mới của ngành.

Các chiến lược ban đầu mà các công ty có thể theo đuổi là tập trung thị trường và cắt giảm chi phí. Với chiến lược tập trung thị trường, công ty có thể cố gắng cung cấp các sự lựa chọn sản phẩm và thị trường của mình. Giảm nhu cầu của khách hàng và các nhóm khách hàng phục vụ có thể cho phép công ty theo đuổi chiến lược tập trung để tồn tại trong giai đoạn suy giảm.

Chiến lược suy giảm đòi hỏi công ty hạn chế hoặc giảm đầu tư vào kinh doanh. Công ty có thể giảm đòi hỏi ngành hoặc khai thác càng nhiều càng tốt các hoạt động đầu tư trước đây. Phương pháp này đôi khi được gọi là chiến lược thu hoạch vì công ty giảm đến mức tối thiểu tài sản mình đang sử dụng trong kinh doanh và bỏ qua đầu tư vì lợi nhuận tức thì.

Ở bất kỳ giai đoạn nào của chu kỳ sống, các công ty ở các vị thế cạnh tranh yếu có thể áp dụng các chiến lược xoay chuyển hay lật ngược tình thế. Câu hỏi mà công ty này phải trả lời là có cách nào để cạnh tranh trong ngành không và sự cạnh tranh như thế sẽ tốn bao nhiêu chi phí. Nếu công ty bị mắc kẹt ở giữa hay bế tắc chiến lược, thì nó phải đánh giá chi phí đầu tư của việc phát triển chiến lược cạnh tranh cơ bản.

Nếu công ty quyết định rằng sự xoay chuyển là không thể, hoặc do vị thế cạnh tranh không thuận lợi, hoặc sản phẩm đang ở giai đoạn cuối của chu kỳ sống, thì hai phương án có thể có là thanh lý và giải thể. Như các thuật ngữ này hàm ý, công ty chuyển đến việc rút khỏi ngành hoặc bằng thanh lý các tài sản của mình hoặc bằng việc bán toàn bộ công việc kinh doanh. Cả hai đều có thể coi là các hình thức triệt để cho chiến lược thu hoạch vì công ty đang tìm cách thu lại càng nhiều càng tốt từ đầu tư.

Tóm lại, các chiến lược trên đây của doanh nghiệp phụ thuộc vào tình hình thị trường, tình hình cạnh tranh và những đặc điểm trong nội bộ doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp còn cần phải tập trung vào việc xác định những chiến lược trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau nhằm tối đa hoá lợi nhuận dài hạn. Trong việc lựa chọn lĩnh vực kinh doanh để cạnh tranh, doanh nghiệp có nhiều lựa chọn khác nhau. Đó có thể hợp nhất hay liên kết theo chiều dọc hoặc là đa dạng hoá các lĩnh vực hoạt động khác nhau, doanh nghiệp cũng có thể thực hiện liên minh chiến lược tuỳ theo tình hình bên ngoài và bên trong của mình.

IV. CÁC CHIẾN LƯỢC DÀI HẠN CỦA CÔNG TY

1. Hợp nhất hay liên kết theo chiều dọc

1.1. Khái niệm

Sự hợp nhất theo chiều dọc có nghĩa là một doanh nghiệp tự đảm nhận sản xuất và cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất (hợp nhất ngược chiều) hoặc tự giải quyết khâu tiêu thụ sán phẩm (hợp nhất xuôi chiều). Như vậy, đối với doanh nghiệp sản xuất, sự hợp nhất dọc ngược

chiều liên quan đến nguồn nguyên liệu còn sự hợp nhất dọc xuôi chiều liên quan đến khâu phân phối. Rõ ràng, sự hợp nhất theo chiều dọc nhấn mạnh tới việc lựa chọn các giá trị gia tăng nào của chuỗi sản xuất từ nguyên liệu thô đến khách hàng. Bên cạnh hợp nhất xuôi chiều và ngược chiều, cũng có thể phân biệt giữa hợp nhất từng phần và hợp nhất toàn bộ. Hợp nhất từng phần xảy ra khi một doanh nghiệp mua các yếu tố đầu vào từ những nhà cung cấp độc lập bên cạnh các nhà cung cấp chính hoặc khi doanh nghiệp giải quyết đầu ra thông qua những kênh phân phối độc lập bên cạnh những kênh phân phối chính. Hợp nhất toàn bộ được thực hiện khi doanh nghiệp sản xuất tất cả các đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất hoặc tự đảm nhận đầu ra thông qua các kênh phân phối riêng. Cần lưu ý rằng, chiến lược hợp nhất không dẫn đến việc thay đổi công nghệ hiện tại của doanh nghiệp. Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp có hai giải pháp: mua lại công ty khác hoặc phát triển nội bộ ở cấp cơ sở kinh doanh.

1.2. Lợi thế và bất lợi

Hợp nhất theo chiều dọc là một trong những chiến lược thường được các doanh nghiệp áp dụng để cải thiện tình thế. Thật vậy, khi một doanh nghiệp muốn tăng lợi nhuận thì đây là một giải pháp đúng đắn, vì mỗi công đoạn sản xuất đều mang lại cho công ty một khoản lợi nhuận. Tất cả đều nhằm thu được giá trị thặng dư ở mỗi giai đoạn sản xuất cũng như ở dịch vụ cuối cùng. Chiến lược liên kết thích hợp khi các cơ hội sẵn có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược dài hạn mà công ty đang theo đuổi. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của công ty trong ngành và phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của công ty.

Các doanh nghiệp có thể xem xét 3 khả năng liên kết. *Thứ nhất*, liên kết ngược chiều: chiến lược này cho phép doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các nhà cung cấp và tuỳ tình hình, có thể mua lại doanh nghiệp cung cấp. *Thứ hai*, liên kết xuôi chiều: chiến lược này cho phép doanh nghiệp kiểm soát các hoạt động phân phối và tuỳ theo tình hình, có thể mua lại các doanh nghiệp phân phối. *Thứ ba*, liên kết theo chiều ngang: tăng sự kiểm soát hoạt động của đối thủ cạnh tranh và thậm chí, thực hiện sáp nhập các doanh nghiệp cạnh tranh. Một cách chung nhất, chiến lược liên kết theo chiều dọc có 4 ưu điểm cơ bản sau đây:

- Tạo nên rào cản đối với việc tham gia thị trường của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc đầu tư vào những tài sản chuyên dụng

đem lại hiệu quả cao. Thiết bị, tài sản chuyên dụng cho phép tiết kiệm chi phí tạo ra giá trị hoặc nâng cao khả năng khác biệt hoá sản phẩm và do đó, dễ dàng thực hiện giá cao.

- Đảm bảo chất lượng sản phẩm.

- Nâng cao khả năng tiết kiệm thời gian trong quá trình phối hợp các giai đoạn sản xuất và cung ứng. Khả năng này cho phép công ty phản ứng linh hoạt trước những thay đổi bất thường của thị trường.

Để chiến lược liên kết thành công, các quyết định liên kết hay thuê ngoài phải được dựa trên các tiêu chuẩn về hiệu suất hiệu quả và mức độ không chắc chắn với những nội dung khác nhau.

Bảng 6.6: Các tiêu thức ra quyết định

Hiệu suất	Hiệu quả	Mức độ không chắc chắn
Chi phí khai thác kinh doanh	Ở cấp doanh nghiệp: - Chi phí cơ hội - Khả năng yêu cầu - Quản lý nguồn nhân lực Ở cấp lĩnh vực hoạt động: - Chất lượng - Độ linh hoạt v.v...	- Mức độ cơ hội chủ nghĩa của các tác nhân bên ngoài và bên trong - Chi phí giao dịch và đại lý

Ngoài những ưu điểm gắn liền với bản chất của giao dịch, liên kết có thể đem lại lợi thế về kỹ thuật và cải thiện vị trí cạnh tranh. Tuy nhiên, việc sáp nhập các công đoạn sản xuất cũng có nhiều bất lợi. Thật vậy, để thực hiện công việc này đòi hỏi phải có sự đầu tư và như vậy nó thường gây sức ép rất lớn đến nguồn lực của doanh nghiệp, và trong một vài trường hợp nó có thể làm người ta chểnh mảng với dự tính ban đầu (chểnh mảng với công việc chính của họ). Điều bất lợi thứ hai là nó sẽ gây ra tình trạng hết sức phức tạp trong công tác quản lý. Càng có nhiều công đoạn sản xuất thì việc hiểu và làm chủ trong công tác tổ chức cũng như trong việc kết hợp các bước sản xuất càng nảy sinh ra nhiều vấn đề. Thứ ba, khi công nghệ thay đổi nhanh chóng, chiến lược liên kết dọc tạo ra nguy cơ gắn liền sự ràng buộc của công ty với công nghệ lạc hậu. Cuối cùng, một vấn đề nữa đặt ra là sự bất ổn trong trường hợp công ty bị suy thoái: trong thời kỳ phát triển, toàn bộ các dây chuyền sản xuất, từ đơn vị cung cấp: nguyên liệu đến đơn vị phân phối sản phẩm đều được hưởng chung điều kiện thuận lợi. Nhưng khi doanh nghiệp

bắt đầu suy thoái thì tất cả đều bị ảnh hưởng. Thay vào việc hưởng lợi nhuận sẽ là lỗ ngày càng gia tăng.

2. Đa dạng hoá

2.1. Khái niệm

Người ta thường phân biệt ba hình thức đa dạng hoá: đa dạng chiều ngang, đa dạng hoá đồng tâm và đa dạng hoá "kết khối". Đa dạng chiều ngang là chiến lược tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường hiện tại với những sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan đến các sản phẩm hiện tại. Chiến lược này cho phép công ty kiểm soát cạnh tranh. Nó hướng tới việc làm giảm áp lực cạnh tranh. Chiến lược này đặc biệt hữu hiệu trong trường hợp thị trường người tiêu dùng đang suy giảm, nó cho phép công ty đạt được vị trí thống trị trong ngành.

Đa dạng hoá đồng tâm còn được gọi là đa dạng hoá có liên quan. ở đây, các hoạt động sản xuất mới phát triển vẫn liên quan đến các hoạt động sản xuất chính của công ty về khách hàng, công nghệ, phân phối, quản lý và nhãn hiệu. Cũng có thể tận dụng những sản phẩm được tiêu thụ mạnh trên thị trường nhờ kinh nghiệm thương mại để bán sản phẩm mới. Cuối cùng người từ dựa vào mối liên quan về hình ảnh giữa công ty và các sản phẩm mới để đa dạng hoá hoạt động. Chìa khoá để thực hiện đa dạng hoá đồng tâm là tận dụng các ưu thế nội bộ chủ yếu của công ty. Chiến lược này đòi hỏi sự hiệp đồng hay tác động cộng hưởng trong việc sử dụng các nguồn lực.

Đa dạng hoá "khối kết" hay đa dạng hoá không liên quan lại hoàn toàn khác. Thật vậy, đối với các doanh nghiệp chuyên môn hoá quá hẹp, sự phát triển các hoạt động mới chỉ có thể được thể hiện bên ngoài hoạt động trước đây. Nói cách khác, đa dạng hoá không liên quan là đa dạng hoá vào các lĩnh vực kinh doanh mới mà chúng không có quan hệ gì với lĩnh vực kinh doanh hiện tại của công ty.

2.2. Lợi thế và bất lợi

Để tránh những nguy cơ bắt nguồn từ chuyên môn hoá hay hợp nhất dọc, một số doanh nghiệp tìm cách đa dạng hoá sản xuất điều này có lợi thế về nhiều mặt. Trước hết, khi sản phẩm của doanh nghiệp bị ế ẩm mì những lý do không đáp ứng được nhu cầu thị trường hay do cạnh tranh tăng thì doanh nghiệp phải có hướng đa dạng hoá theo thị hiếu mới của thị trường. Mặt khác, công việc này nhằm tìm ra giải pháp tốt nhất để hạn chế những rủi ro và tìm ra sự cân bằng về lợi nhuận và thu nhập giữa các hoạt

động sản xuất khác nhau. Và cuối cùng, một nguyên nhân nữa dẫn đến việc đa dạng hóa nhau sản xuất là khi nguồn nhân lực là nguồn vốn của công ty quá dư thừa, tức là quá thừa sức để hoàn thành công việc sản xuất chính, họ không muốn để phí nguồn lực đó và muốn đầu tư vào các lĩnh vực hoạt động khác. Đối với các doanh nghiệp khác thì việc đa dạng hoá kết hợp này nhằm đáp ứng yêu cầu cân bằng lợi nhuận giữa các lĩnh vực, lĩnh vực phát triển bù cho lĩnh vực thua lỗ. Chiến lược này cho phép doanh nghiệp phân tán rủi ro giữa các hoạt động khác nhau.

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

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

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

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

Tuy nhiên, chiến lược đa dạng hoá không phải không có vấn đề. Trước hết, đó là thiếu sự hài hoà về chiến lược giữa các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp và do đó, có thể cản trở sự phát triển của tất cả lĩnh vực. Vấn đề này có hai khả năng xảy ra. Khả năng thứ nhất () thuận lợi () là các thành phần khác của doanh nghiệp bao gồm những thực thể độc lập đều đạt được kết quả cao như khi chưa có quan hệ đa dạng hoá kết hợp. Khả năng thứ 2 () bất lợi () là các đơn vị sản xuất thuộc mọi lĩnh vực khác nhau nhưng vẫn phải theo chỉ thị chung của công ty, như vậy sẽ làm giảm tính độc lập của các đơn vị sản xuất và có thể dẫn đến một kết quả không mấy tất đẹp. Vấn đề thứ 2 liên quan đến khả năng bất lợi trên. Các nhà lãnh đạo rất khó khăn, thậm chí, không thể quản lý các yếu tố căn bản của nhiều đơn vị khác nhau, vì công việc đó hoàn toàn khác lạ với công việc truyền thống của họ. Một nhược điểm nữa của chiến lược đa dạng hoá, đặc biệt là đa dạng hoá kết khối, là nguy cơ giảm thu nhập của chủ sở hữu nếu chi phí thâm nhập vào

hoạt động mới quá cao. Hơn nữa, chiến lược này dùng để khắc phục ảnh hưởng suy thoái hoặc tính chất thời vụ thì kết quả khó đạt được.

Để khắc phục những hạn chế trên, việc vận dụng chiến lược đa dạng hoá cần phải tôn trọng một số vấn đề. *Thứ nhất*, phải đảm bảo chắc chắn là Ban giám đốc quán thiệt tầm quan trọng của chiến lược và những lý do lựa chọn đó. *Thứ hai,* phải đảm bảo là trình độ của công ty phù hợp với yêu cầu cần thiết cho sự thành công của chiến lược. *Thứ ba*, cần phải kiểm nghiệm và đánh giá chiến lược trước khi thực hiện. *Thứ tư*, tổ chức theo dõi quá trình thực hiện để có thể điều chỉnh kịp thời, giảm thiểu rủi ro.

3. Chiến lược liên minh và hợp tác

Trong thời gian gần đây, các doanh nghiệp không ngừng phát triển mối quan hệ hợp tác và liên doanh với nhau nhằm thực hiện những chiến lược to lớn mà họ không thể tự mình cáng đáng nói về tài chính cũng như ngăn chặn những nguy cơ đe đoạ sự phát triển của họ. Chiến lược liên minh cũng có thể được vận dụng khi các đối tác có khả năng khác nhau (vốn, tri thức, công nghệ...) nhưng đều cần thiết có một nỗ lực chung. Chiến lược này thường được biểu hiện dưới hình thức hợp đồng dài hạn và có thể thay thế cho sự hợp nhất chiều dọc vì cho phép công ty giảm bớt chi phí quản lý các giai đoạn khác nhau của quá trình tạo ra giá trị. Tất cả các lĩnh vực công nghiệp đều có hợp đồng liên kết, nhất là một số ngành như: ô tô (24%), hàng không vũ trụ (19%), viễn thông (17%), tin học (14%), điện tử và điện (13%).

Nghiên cứu những lĩnh vực công nghiệp được các doanh nghiệp hợp tác nhiều nhất, ta thấy xuất hiện nhiều yếu tố đáng chú ý. Đó là các ngành công nghiệp mà lợi thế quy mô và kinh nghiệm làm việc được coi là vô cùng quan trọng, các ngành có công nghệ phát triển nhanh hay việc thâm nhập vào thị trường mới quá tốn kém, các ngành mà toàn cầu hoá sản phẩm và cạnh tranh là lẽ đương nhiên hoặc ngành công nghiệp có quá nhiều nguy hiểm. Mỗi yếu tố là một nguyên nhân thúc đẩy quá trình hợp tác giữa các doanh nghiệp theo nhiều hình thức khác nhau. Hơn nữa, phát triển quan hệ hợp tác không những cho ra các sản phẩm mới mà còn giảm được chi phí sản xuất và tránh được những rủi ro trong quá trình đổi mới. Cuối cùng, liên doanh giữa các doanh nghiệp sẽ làm thành một khối tạo nên sức mạnh ưu việt trong cạnh tranh.

Về bản chất của những thoả thuận liên doanh giữa các doanh nghiệp, quan sát thực tế cho thấy lĩnh vực nghiên cứu và phát triển được hợp tác

nhiều nhất (40% tổng số các hợp đồng). Động cơ chủ yếu là do chi phí, những vấn đề về kỹ thuật và đặc tính muốn "đi trước thời đại" trong cạnh tranh. Tiếp theo là hợp tác trong sản xuất kinh doanh chiếm vị trí thứ hai (25% tổng số các hợp đồng 40% nếu ta tính cả những hợp đồng vừa nghiên cứu phát triển vừa sản xuất). Mục đích căn bản của hợp đồng này là tìm kiếm lợi thế quy mô và kinh nghiệm cao. Cuối cùng là lĩnh vực marketing chiếm khoảng 10% tổng số hợp đồng.

Như ta nhận thấy, bản chất của sự hợp tác va những động cơ ngầm của chúng rất khác nhau. Học thuyết Williamson nhấn mạnh động cơ tối thiểu hoá chi phí và là một giải đáp hữu ích. Thực vậy, các doanh nghiệp tuân theo một nguyên tắc là hoạt động kinh tế được thể hiện bởi một mạng lưới giao dịch kèm theo các chi phí (chi phí phối hợp, kiểm tra, kế hoạch hoá, học việc, theo dõi hoạt động của doanh nghiệp, chi phí đàm phán, soạn thảo hợp đồng, thiết lập quan hệ với các nhà cung cấp hoặc gia công v.v...). Mục đích của nghiên cứu này là tối thiểu hoá chi phí. Nếu doanh nghiệp quyết định tự làm tất cả thì chi phí "bên ngoài" sẽ giảm. Ngược lại, nếu doanh nghiệp quyết định sử dụng triệt để nguồn lực bên ngoài thì chi phí "bên trong" sẽ giảm. Tuy nhiên, giữa sự liên kết hoàn toàn hay trông cậy vào thị trường có một loạt những vấn đề cần lựa chọn, trong do có cả chiến lược hợp tác. Để xác định được một sự lựa chọn tốt nhất cần phải chỉnh giá và so sánh những chi phí giao dịch của mỗi giải pháp chiến lược. Về vấn đề này, Williamson đã đề nghị quan tâm đến những đặc tính năng hay những thuộc tính của giao dịch theo ba loại: tần số giao dịch, mức độ không chắc chắn và tính chất đặc biệt. Bên cạnh đó, cần tính đến hai yếu tố phụ ảnh hưởng đến hình thức tổ chức và do đó, đến hình thức hợp tác. *Một là*, nhận thức hạn chế các nhà quản lý trong việc diễn giải và xử lý những vấn đề phức tạp. *Hai là*, bản chất cơ hội chủ nghĩa của các tác nhân.

Tóm lại, khi lựa chọn một phương thức phát triển hay hoạt động nào đó, người quản lý phải biết so sánh những chi phí gắn liền với mỗi sự lựa chọn của họ. Sau đó, tìm một phương thức hoạt động hợp lý nhất với những đặc điểm giao dịch cần thiết. Cuối cùng, cần phải áp dụng cơ chế nhằm giảm bớt tác động tiêu cực của những hạn chế về nhận thức của các nhà quản lý (phân công nhiệm vụ và trách nhiệm theo đúng chuyên môn và thứ bậc), cũng như giảm bớt tác động tiêu cực của hành vi cơ hội chủ nghĩa của các tác nhân (thông qua một hệ thống kích thích và kiểm tra). Tuỳ thuộc vào những nhân tố chúng ta vừa xem xét, nhà quản lý sẽ quyết định cách thức liên minh và hợp tác thích hợp nhất.

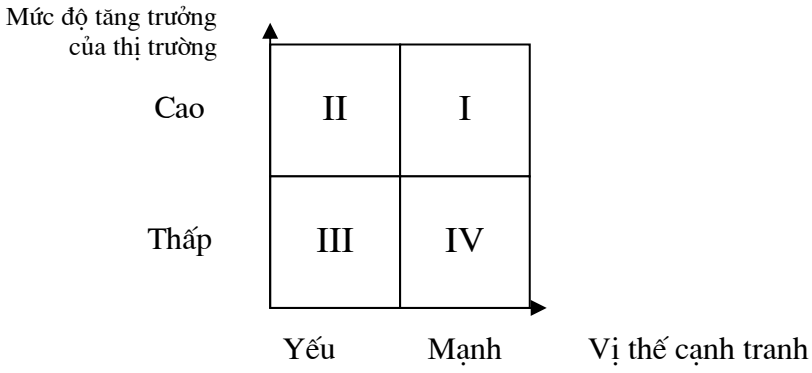
4. Quá trình lựa chọn chiến lược

Khi tiến hành lựa chọn chiến lược, Ban lãnh đạo cần phải tuân thủ 4 bước cơ bản sau đây:

- Nhận biết chiến lược hiện thời của công ty. Việc xác định vị trí hiện tại và chiến lược dụng áp dụng là căn cứ đầu tiên để lựa chọn và khẳng định chiến lược mới. Nội dung chủ yếu của giai đoạn này là nghiên cứu và phân tích các yếu tố bên ngoài, cơ hội và đe doạ) và các yếu tố bên trong (điểm mạnh và điểm yếu).

- Tiến hành phân tích cơ cấu hay danh mục đầu tư. Thực chất là nghiên cứu và phân tích các khả năng đầu tư khác nhau nhằm phân bổ tối ưu nhất các nguồn lực của doanh nghiệp.

- Lựa chọn chiến lược công ty. Khi lựa chọn, Ban lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xem xét một số yếu tố mang tính chất chủ quan và khách quan. Sau đây là một số yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến quá trình lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp: sức mạnh và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành; mục tiêu cần đạt được; thái độ và khả năng của Ban lãnh đạo và các cấp liên quan; nguồn tài chính và các khả năng khác; mức độ lệ thuộc bên ngoài; thái độ và phản ứng của các tác nhân liên quan; Thời điểm. Trong các nhân tố kể trên, nhân tố "sức mạnh của ngành và của công ty" có vị trí rất quan trọng trong quá trình lựa chọn chiến lược. Nói cách khác, các công ty có vị thế cạnh tranh khác nhau sẽ lựa chọn và áp dụng chiến lược khác nhau. Ma trận tổng hợp danh mục đầu tư có thể minh hoạ điều này.



Trong trường hợp công ty có vị thế cạnh tranh mạnh và mức độ tăng trưởng của thị trường cao (I), các giải pháp chiến lược hữu hiệu là tập trung, liên kết theo chiều dọc và đa dạng hoá đồng tâm. Ngược lại, nếu vị thế công

ty và từ độ tăng trưởng thị trường đều thấp (III), giải pháp chiến lược có thể có là cắt giảm chi phí, đa dạng hoá, thu hồi vốn và rút lui hay giải thể. Trường hợp II, công ty có thể áp dụng các chiến lược như xem xét lại chiến lược đa dạng hoá đồng tâm, liên kết theo chiều ngang, thu hồi vốn và giải thể. Trường hợp cuối cùng (IV), công ty nên áp dụng chiến lược đa dạng hoá đồng tâm hoặc "kết khối" hay thực hiện liên doanh trong một lĩnh vực hoạt động khác.

Kết luận: việc xác lập và lựa chọn chiến lược công ty và chiến lược cạnh tranh có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Có nhiều tiếp cận chiến lược khác nhau, chiến lược này không thể thay thế chiến lược kia và ngược lại. Tuy nhiên, các chiến lược có thể được bổ sung để tạo nên một chiến lược độc đáo tuỳ theo đặc điểm của doanh nghiệp, theo môi trường hay theo người quyết định. Mặc dù vậy, vẫn có một số chiến lược thích ứng tốt hơn một số khác.

1. Trên thực tế, các doanh nghiệp có thể tiến hành đồng thời nhiều chính lược. Tuỳ theo tình hình, doanh nghiệp cũng có thể thực hiện chiến lược hỗn hợp tuần tự theo thời gian. Ví dụ, nếu công ty dự định đa dạng hoá, thì trước hết cần phải áp dụng chiến lược thu hồi vốn để có khả năng tập trung nguồn tài chính cho chiến lược đa dạng hoá. Cũng như vậy, nếu công ty muốn thực hiện chiến lược tập trung do ngành kinh doanh đang có sức hấp dẫn cao, trước tiên có thể áp dụng chiến lược hội nhập theo chiều dọc để nắm quyền kiểm soát nhiều hơn đối với nguồn cung ứng nguyên liệu hoặc các kênh tiêu thụ.

Chương 7
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Chương này đi sâu vào những chiến lược cạnh tranh cụ thể và gắn với những kết hợp sản phẩm và thị trường xác định. Đây là những chiến lược được áp dụng cụ thể cho từng lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp và các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Trong chương này đề cập đến chiến lược cạnh tranh tiếp cận theo vị thế cạnh tranh, theo đặc thù của ngành kinh doanh và các giai đoạn phát triển của ngành.

I. CHIẾN LƯỢC THEO VỊ THẾ CẠNH TRANH

Việc đề ra chiến lược kinh doanh một cách phù hợp nhất cho doanh nghiệp phụ thuộc nhiều yếu tố, bao gồm các mục tiêu chiến lược, nguồn lực, khách hàng, mục tiêu của doanh nghiệp, 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.

Một cách tiếp cận hoạch định chiến lược kinh doanh căn cứ vào yếu tố then chốt là quy mô và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Theo quan điểm này người ta tạm chia các doanh nghiệp thành bốn nhóm theo vị thế cạnh tranh: các doanh nghiệp thủ lĩnh (các doanh nghiệp dẫn đầu), các doanh nghiệp thách thức, các doanh nghiệp đi sau, và các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường. Chúng ta sẽ bàn đến các phương án chiến lược cạnh tranh cho từng nhóm các doanh nghiệp nói trên với mục tiêu đề ra là tăng trưởng nhanh và tạo vị thế cho doanh nghiệp trong dài hạn. Tức là mỗi chiến lược và mục tiêu marketing được đưa ra từ một trong các chiến lược của toàn doanh nghiệp mà ta đã bàn đến ở chương trước.

1. Chiến lược của các doanh nghiệp thủ lĩnh

Trong thị trường một doanh nghiệp được công nhận là thủ lĩnh sẽ là người có nhiều điều kiện chi phối năm tương quan thế lực trong ngành, tạo ra nhiều lợi thế và có vị thế cạnh tranh mạnh trên thị trường. Nếu mục tiêu của các doanh nghiệp này là tăng trưởng nhanh và chiến lược tập trung, thì các nhà lập hoạch định marketing có thể chọn một trong hai mục tiêu tăng trưởng marketing.

- *Thứ nhất là*, tìm cách mở rộng qui mô của toàn thị trường như 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 hai là*, doanh nghiệp đứng đầu thị trường có thể tăng thị phần nhằm đạt mục tiêu tăng trưởng nhanh. Chiến lược marketing được coi là một trong các chiến lược đã bàn ở trên nhằm tăng quy mô thị trường hoặc điều chỉnh một trong các khâu của công tác marketing.

Các doanh nghiệp đứng đầu thị trường khi đã chọn mục tiêu tăng trưởng ổn định và chiến lược tập trung thì cũng phải đặt mục tiêu marketing sao cho có thể bảo vệ được thị phần hiện có. Bảo vệ thị trường không có nghĩa là chọn phương cách 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. *Thứ nhất*, "Chiến lược đổi mới" các doanh nghiệp 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 kênh và phương pháp phân phối mới.

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

Thứ ba, "Chiến lược đối đầu" thường 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.

Hoặc ngay cả trong tình huống ngành rơi vào suy thoái thì các doanh nghiệp thủ lĩnh cũng thường áp dụng chiến lược người đứng đầu. Chiến lược người đứng đầu hướng vào việc tận dụng lợi thế trong một ngành đang suy thoái mà cấu trúc của nó cho phép có một số doanh nghiệp còn tồn tại có khả năng thu được lợi nhuận cao hơn mức trung bình và những đối thủ cạnh tranh mặt đối mặt thực tế là người đứng đầu sẽ tìm cách thâu tóm và củng cố vị thế của minh ngay cả khi ngành suy thoái. Mục tiêu của doanh nghiệp này là trở thành một hoặc một số ít công ty còn lại trong ngành. Một khi đã chiếm được vị trí này doanh nghiệp sẽ chuyển sang tìm cách củng cố vị trí đó hoặc chuyển sang chiến lược thu hoạch có kiểm soát, phụ thuộc vào xu hướng tiếp theo và triển vọng doanh thu của ngành. Tiền đề cơ bản cho chiến lược này là bằng việc tận dụng lợi thế và bối cảnh của ngành để củng cố vị thế dẫn đầu của mình.

Các bước chiến thuật đóng góp cho việc thực hiện chiến lược người đứng đầu được cụ thể như sau:

• Đầu tư vào các hoạt động cạnh tranh khốc liệt về giá, tiếp thị hoặc các lĩnh vực khác để xây dựng thị phần của mình và làm cho các năng lực cốt lõi của công ty có nhiều ưu thế vượt trội, làm cho các đối thủ khác ở vào thế bất lợi và buộc phải nhanh chóng rời bỏ khỏi ngành.

• Tăng thị phần bằng việc mua lại các đối thủ cạnh tranh hoặc các dây chuyền sản xuất của họ với mức giá cao hơn nếu họ bán cho bất cứ chỗ nào khác, điều này có tác dụng làm giảm các rào cản trở rút lui cho các đối thủ cạnh tranh.

• Mua lại và dừng hoạt động sản xuất của các đối thủ cạnh tranh khác điều này một lần nữa lại hạ thấp các cản trở rút lui của những đối thủ cạnh tranh đó và đảm bảo rằng năng lực sản xuất của họ không bị bán lại trong phạm vi ngành.

• Giảm các trở ngại rút lui cho các doanh nghiệp khác bằng cách khác, chẳng hạn vui lòng sản xuất các phụ kiện cho những sản phẩm của họ, tiếp quản những hợp đồng dài hạn, sản xuất cho họ những hàng hoá mang nhãn hiệu của họ để các đối thủ cạnh tranh này có thể đóng cửa những hoạt động sản xuất của họ.

• Thể hiện quyết tâm ở lại trong ngành bằng những tuyên bố hoặc hành vi công khai trên thị trường.

• Thể hiện rõ sức mạnh hơn hẳn qua các nước đi cạnh tranh, điều này nhằm mục đích đẩy lùi mọi nỗ lực của các đối thủ cạnh tranh khác trong cuộc cạnh tranh.

• Phát triển và bộc lộ những thông tin làm giảm sự không chắc chắn về suy thoái trong tương lai, điều này làm giảm khả năng các công ty khác đánh giá quá cao triển vọng của ngành và ở lại trong ngành.

• Làm tăng độ mạo hiểm cho các công ty khác trong việc ở lại ngành bằng một việc làm nảy sinh nhu cầu về tái đầu tư cho các sản phẩm mới hoặc cải tiến trong công nghệ.

2. Chiến lược của các doanh nghiệp ở vị thế thách thức

Đây có thể là các doanh nghiệp lớn nhưng không phải là số một trên thị trường, các mục tiêu tăng trưởng nhanh ở cấp doanh nghiệp và chiến lược tăng trưởng tập trung rất thích hợp cho việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng

nhằm giành thêm thị phần. Trước khi xem xét mục tiêu này được thực hiện như thế nào, các nhà lập hoạch định marketing phải xác định xem phải giành thị phần từ tay đối thủ cạnh tranh nào. Một trong các phương cách là tấn công vào đối thủ đứng đầu thị trường một cách trực tiếp và chính diện. Phương cách này có thể mang lại hiệu quả song đối thủ thách thức phải là doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh bền vững hoặc khi doanh nghiệp đứng đầu thị trường có điểm yếu có thể lợi dụng để tấn công.

Phương cách thứ hai là thâu tóm thị phần từ các đối thủ cạnh tranh khác nhỏ và yếu thế hơn để củng cố vị thế của mình.

Phương cách thứ ba mang tính gián tiếp hơn và tìm cách tránh đối đầu trực tiếp.

Bất kỳ một sự kết hợp 'nào giữa các yếu tố cấu thành marketing mix đều có thể được sử dụng nhằm giành được thị phần. Tập trung vào năm chiến lược quan trọng nhất:

1. Giữ giá với 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 nhu cầu cao 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 tiến công tác quảng cáo và khuyến mãi.

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

Thường chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp thách thức có những nước đi mang tính đe doạ. Khi chiến lược có thể cải thiện đáng kể vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp thì cũng thực sự đe doạ các đối thủ cạnh tranh, vì đó chính là bản chất của cạnh tranh không hoàn hảo. Vì vậy, chìa khoá thành công cho những chiến lược như vậy là việc dự đoán và đối phó với hành động trả đũa. Nếu hành động trả đũa sẽ được tung ra nhanh chóng và có kết quả thì vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp chưa chắc đã cải thiện được mà thậm chí còn tồi tệ đi. Nếu hành động trả đũa là hết sức cay độc thì kết quả của chiến lược sẽ tồi tệ hơn rất nhiều so với trước khi họ bắt đầu thực hiện chiến lược.

Sau đây là các vấn đề then chốt cần cân nhắc khi đưa ra những chiến lược

có tính thách thức và đe doạ các đối thủ cạnh tranh:

1. Khả năng trả đũa có thể xảy ra đến mức nào?

2. Những hành động trả đũa sẽ được tung ra nhanh chóng đến mức nào?

3. Những hành động trả đũa có hiệu quả tiềm tàng đến mức nào?

4. Những hành động trả đũa sẽ quyết liệt tới mức nào, ở đây sự quyết liệt đề cập tới mức độ mà đối thủ cạnh tranh sẵn sàng trả đũa một cách mãnh liệt kể cả khi họ bị tổn hại.

5. Liệu có thể tác động tới sự trả đũa đó hay không?

Để đối phó với vấn đề này, các doanh nghiệp thường tìm cách tạo ra những chậm trễ trong việc trả đũa. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một cách tấn công mà các đối thủ cạnh tranh sẽ phải rất tốn thời gian để đưa ra hành động trả đũa có hiệu quả, trong điều kiện độ trễ tự nhiên cộng thêm với những điểm yếu nội tại của doanh nghiệp. Từ giác độ tự vệ, hành động trả đũa có thể thực hiện nhanh chóng nhờ việc huy động đủ nguồn lực trả đũa kể cả khi không bao giờ phải dùng đến chúng.

Trong chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp thách thức còn phải tính đến những biện pháp tự vệ. Cho đến giờ chúng ta mới chỉ bàn tới những cách đi tấn công, nhưng sự cần thiết phải ngăn chặn hoặc chống lại những phản ứng của các đối thủ cạnh tranh khác cũng không kém phần quan trọng. Vấn đề trong tự vệ, tất nhiên là đối lập lại với vấn đề trong tấn công. Việc tự vệ tốt chính là tạo ra cho mình tình huống mà ở đó đối thủ cạnh tranh thực sự đã thực hiện chiến lược không sáng suốt. Nhưng với tấn công, việc tự vệ có thể có được nhờ việc buộc các đối thủ cạnh tranh phải lùi bước sau cuộc đấu. Tuy nhiên, việc tự vệ có kết quả nhất là ngăn chặn mọi sự trả đũa.

3. Chiến lược của các doanh nghiệp đi sau

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

Đối với các doanh nghiệp 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 doanh nghiệp này cần phải không ngừng phấn đấu giữ các khách hàng hiện có và tìm kiếm thị phần nhờ các khách hàng mới. Chìa khoá để các doanh nghiệp đi sau 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.

Thông thường trong chiến lược kinh doanh của họ có những nước đi mang tính hợp tác hoặc không đe doạ. Các nước đi không đe doạ tới mục tiêu của đối thủ cạnh tranh chính là điểm bắt đầu trong việc tìm kiếm phương cách cải thiện vị trí cạnh tranh trong chiến lược của các doanh nghiệp đi sau. Dựa trên bản phân tích toàn diện về mục tiêu và các giả định của đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp có thể tìm tới những bước đi nhằm tăng lợi nhuận của mình (hoặc thậm chí cả thị phần) mà không làm tổn hại đến hoạt động của các đối thủ cạnh tranh lớn hoặc không đe doạ tới mục tiêu của họ một cách quá mức. Những nước đi như vậy có thể chia làm ba loại:

- Những nước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp và cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh kể cả khi các đối thủ cạnh tranh không thực hiện những nước đi đó;
- Những nước đi cải thiện vị trí của doanh nghiệp và chỉ cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh chỉ khi số lớn các đối thủ đó cùng thực hiện;
- Những nước đi cải thiện vị trí doanh nghiệp vì các đối thủ cạnh tranh sẽ không thực hiện chúng.

Trường hợp thứ nhất là ít mạo hiểm nếu như có thể xác định được những nước đi như vậy. Có một khả năng là doanh nghiệp có thể sa vào những hoạt động không chỉ làm giảm kết quả hoạt động của doanh nghiệp mà còn gây tác hại tới hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, ví như một chiến dịch quảng cáo không phù hợp hoặc một cơ cấu giá cả bất bình thường so với cả ngành. Sự tồn tại của những khả năng như vậy chính là sự phản ánh một chiến lược yếu kém.

Trường hợp thứ hai phổ biến hơn, trong hầu hết các ngành luôn có những nước đi có thể làm cải thiện tình trạng của mọi thành viên nếu mọi doanh nghiệp đều thực hiện. Ví dụ, nếu mọi doanh nghiệp cùng giảm thời gian bảo hành từ hai năm xuống một năm, chi phí của tất cả các doanh nghiệp sẽ giảm đi và lợi nhuận sẽ tăng lên, với điều kiện tổng cầu của các ngành không nhạy cảm với thời hạn bảo hành. Vấn đề gặp phải đối với những nước đi như vậy là ở chỗ tất cả các doanh nghiệp có thể không cùng thực hiện, bởi vì những nước đi này mặc dù có cải thiện vị trí của doanh nghiệp thì vẫn không phải là tối ưu đối với họ. Ví dụ, doanh nghiệp có sản phẩm với độ tin cậy cao nhất sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh nếu thời hạn bảo hành giảm xuống.

Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể không thực hiện bởi vì một hoặc nhiều doanh nghiệp nhận ra cơ hội cải thiện vị trí tương đối của mình bằng cách không thực hiện, với giả thiết là các doanh nghiệp khác có thực hiện những nước đi đó.

Trong việc lựa chọn một nước đi thuộc loại thứ hai này, các bước cơ bản là:

1. Đánh giá ảnh hưởng của nước đi đối với từng đối thủ cạnh tranh.

2. Đánh giá sức ép đối với từng đối thủ cạnh tranh khi bỏ qua lợi ích của việc hợp tác để tìm kiếm lợi ích có thể có trong việc chơi trội. Bản đánh giá này là chủ đề của phân tích đối thủ cạnh tranh. Khi đưa ra những nước đi mà sự thành công của nó còn phụ thuộc vào sự hưởng ứng của các đối thủ cạnh tranh thì sự mạo hiểm chính là ở chỗ các đối thủ cạnh tranh sẽ không hưởng ứng.

Sự mạo hiểm này sẽ không lớn nếu nước đi đã chọn có thể bỏ đi một cách nhẹ nhàng hoặc sự thay đổi trong vị trí tương đối của công ty hoặc là rất dễ điều chỉnh lại. Tuy nhiên, một nước đi như vậy sẽ rất mạo hiểm nếu vị trí tương đối mà các doanh nghiệp không tham gia hưởng ứng có thể giành được là rất quan trọng và khó có thể giành lại được.

Việc xác định cách thứ ba của các nước đi không có tính đe doạ - những nước đi mà các đối thủ cạnh tranh sẽ không tham gia phụ thuộc vào việc hiểu biết một cách kỹ càng những cơ hội do những mục tiêu và giả thiết cụ thể của các đối thủ cạnh tranh mang lại. Đó chính là việc tìm kiếm những nước đi mà các đối thủ cạnh tranh sẽ không phản ứng lại vì họ không thấy cần phải làm như vậy.

Những nước đi sẽ được coi là không có tính đe doạ nếu:

- Các đối thủ cạnh tranh thậm chí còn không để ý tới bởi những sự điều chỉnh chủ yếu mang tính nội bộ đối với doanh nghiệp đưa ra nước đi đó.
- Các đối thủ cạnh tranh không quan tâm lo lắng tới các nước đi đó bởi họ có nhận thức và giả thiết riêng về ngành và về phương sách cạnh tranh ở đó.
- Hoạt động của các đối thủ cạnh tranh chỉ bị suy giảm chút ít (nếu có) tính theo các tiêu thức riêng của họ.

Việc thực hiện những nước đi nhằm cải thiện vị trí của doanh nghiệp đòi hỏi rằng các đối thủ cạnh tranh đều hiểu rằng nước đi này không mang tính đe doạ. Những nước đi này có thể khá phổ biến và sự thích ứng liên tục sẽ là cần thiết vì các điều kiện ngành luôn thay đổi. Thế nhưng cả ba loại nước đi

không có tính đe doạ đó đều tiềm ẩn một sự mạo hiểm nào đó vì chúng có thể bị hiểu lầm là một sự công kích.

Các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều cách khác nhau để tránh sự hiểu lầm trong tình huống như vậy, mặc dù chẳng có giải pháp nào là hoàn toàn rõ ràng cả. Việc phát tín hiệu thị trường một cách chủ động thông qua những thông báo, những bình luận công khai về sự thay đổi, hay những hoạt động tương tự, là một giải pháp thể hiện ý định của nhau. Ví dụ, một cuộc thảo luận tỉ mỉ trên báo chí về những khoản tăng trong chi phí, nguồn gốc của việc thay đổi giá cả có thể giúp trao đổi những ý định, mục tiêu của nhau.

4. Chiến lược của các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường

Các doanh nghiệp này cố gắng tìm kiếm và chiếm các vị trí nhỏ trên thị trường mà dường như các doanh nghiệp lớn bỏ qua hoặc không chú ý tới. Muốn đạt được hiệu quả trong việc phục vụ các đối tượng thị trường này thông thường phải có một hình thức chuyên môn hoá nào đó, như phải chuyên môn hoá theo đặc điểm khách hàng, địa lý, mặt hàng, phẩm chất hàng hoá, dịch vụ và chất lượng hàng. Có doanh nghiệp 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.

Mục tiêu của chiến lược này là xác định được một phân đoạn thị trường mà ngay cả trong giai đoạn suy thoái nó không những giữ được mức cầu ổn định hoặc suy giảm rất chậm mà còn có tính cấu trúc cho phép có lợi nhuận cao. Sau đó doanh nghiệp sẽ đầu tư để xây dựng vị trí của nó trong phân đoạn thị trường này, doanh nghiệp có thể thấy cũng cần thiết thực hiện một vài hành động như được liệt kê trong chiến lược "Người đứng đầu" để làm giảm các cản trở rút lui cho các đối thủ cạnh tranh khác hoặc giảm sự không chắc chắn liên quan đến đoạn thị trường này.

II. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THEO CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH

Ngay cả khi các công ty đã phát triển thành công chiến lược kinh doanh tổng quát, những công ty này vẫn phải đối mặt với một vấn đề quan trọng:

Làm thế nào để đáp lại những hành động của các đối thủ cạnh tranh trong ngành mà những đối thủ này đang tìm cách để tối đa hoá lợi thế cạnh tranh và khả năng sinh lãi của chính họ. Chúng ta trở lại khía cạnh quan trọng này của chiến lược cạnh tranh và kiểm tra những phương pháp giúp duy trì lợi thế cạnh tranh trong những môi trường kinh doanh khác nhau.

Trước hết cần làm rõ các công ty hoạt động trong ngành manh mún sẽ cố gắng phát triển chiến lược cạnh tranh hỗ trợ cho chiến lược phát triển tổng quát. *Thứ hai*, chúng ta xem xét những thách thức đối với việc phát triển lợi thế cạnh tranh trong các ngành phôi thai và tăng trưởng. *Thứ ba*, chúng ta xem xét bản chất của mối quan hệ cạnh tranh trong ngành công nghiệp chín muồi. Ở đây chúng ta tập trung xem xét các công ty theo đuổi các chiến lược kinh doanh tổng quát thành công có thể sử dụng các phương thức cạnh tranh như thế nào để quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau trong cạnh tranh thuộc mỗi ngành. *Cuối cùng* là đánh giá những vấn đề về quản lý chiến lược cạnh tranh chung của một công ty ở trong ngành suy giảm, nơi mà cạnh tranh giữa các công ty là rất cao vì nhu cầu thị trường giảm xuống. Kết thúc chương, chúng ta sẽ hiểu được theo đuổi thành công chiến lược tổng quát phụ thuộc vào việc lựa chọn đúng các thủ pháp cạnh tranh để quản lý môi trường ngành như thế nào.

1. Chiến lược kinh doanh trong ngành manh mún

Ngành manh mún là ngành bao gồm một số lượng lớn các công ty vừa và nhỏ (không có công ty nào chi phối thị trường); ví dụ như: cho thuê băng nhạc, ăn uống và dịch vụ pháp luật. Có một số lý do tại sao một ngành lại chỉ bao gồm nhiều công ty nhỏ chứ không phải là một số công ty lớn. Một số ngành có rất ít lợi thế nhờ quy mô, vì vậy các công ty lớn không có lợi thế so với các công ty nhỏ hơn. Thực tế, một số ngành có bất lợi do quy mô lớn. Ví dụ, trong ngành ăn uống nhiều người không thích các hệ thống cửa hàng ăn uống lớn khắp toàn quốc, họ thích các tiệm ăn đặc trưng của từng địa phương. Thêm nữa, vì thiếu lợi thế nhờ quy mô, nhiều ngành manh mún có rào cản đi vào thị trường thấp và dễ gia nhập thị trường sẽ duy trì sự manh mún của ngành.

Đối với một số ngành manh mún, những yếu tố trên quyết định chiến lược cạnh tranh công ty sẽ theo đuổi và chiến lược tập trung thường là một lựa chọn mang tính nguyên tắc. Các công ty có thể chuyên môn hoá nhóm theo khách hàng, nhu cầu khách hàng hay theo vùng địa lý, do đó mỗi công

ty chuyên doanh hẹp hoạt động ở trong các phân đoạn thị trường vùng hay địa phương. Tất cả các sản phẩm "may đo" như đồ gỗ trong nhà, quần áo, v.v... cũng như các loại dịch vụ giặt là, ăn uống, và cửa hàng cho thuê, v.v... đều thuộc loại thị trường này. Thực vậy, các công ty dịch vụ chiếm một tỷ trọng lớn trong các ngành manh mún vì chúng cung cấp các dịch vụ theo yêu cầu cá nhân từng khách hàng do đó cần phải theo sát với khách hàng.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp muốn có lợi thế chi phí để theo đuổi chiến lược chi phí thấp hay lợi thế doanh thu cao nhờ khác biệt hoá sản phẩm bằng cách phá vỡ những vấn đề tồn tại trong ngành manh mún. Khoản được từ việc hợp nhất một ngành manh mún thường là rất lớn. Nhiều công ty có thể vượt qua những vấn đề do tính manh mún gây ra và hợp nhất các ngành manh mún lại. McDonald's, Kentucky, và Wal-Mart Stores là ví dụ điển hình của sự hợp nhất. Để hợp nhất và trở thành công ty đứng đầu ngành, các công ty thường sử dụng ba chiến lược chính: (l) phát triển hệ thống kinh doanh, (2) cấp quyền kinh doanh, và (3) hợp nhất.

Phát triển hệ thống kinh doanh

Các công ty như Wal-Mart Stores theo đuổi chiến lược phát triển hệ thống kinh doanh để nhận được lợi thế của chiến lược chi phí thấp. Họ thiết lập mạng lưới các cửa hàng kết nối với nhau và hoạt động như một công ty lớn. Quyền năng của người mua nhiều cao phép công ty đàm phán để giảm giá mua và giúp quảng bá lợi thế cạnh tranh của công ty. Công ty có thể vượt qua rào cản về chi phí vận chuyển cao bằng cách xây dựng các trung tâm phân phối vùng mà những trung tâm này có thể làm giảm thiểu chi phí tồn kho và tối đa hoá khả năng đáp ứng nhu cầu của các cửa hàng và các khách hàng. Cuối cùng, công ty khai thác được lợi thế nhờ qui mô từ việc chia sẻ các kỹ năng quản lý giữa các cửa hàng thuộc hệ thống kinh doanh và từ việc quảng cáo trên phạm vi quốc gia chứ không phải chỉ trong một vùng.

Cấp quyền kinh doanh

Đối với các công ty theo chiến lược khác biệt hoá sản phẩm hoạt động trong ngành manh mún như McDonald's, lợi thế cạnh tranh đến từ chiến lược cấp quyền kinh doanh. Với việc cấp quyền kinh doanh, hoạt động của một cửa hàng sở tại vừa được quản lý vừa được sở hữu bởi một người. Khi người chủ cũng là người quản lý, người đó được khuyến khích mạnh mẽ để kiểm soát doanh nghiệp một cách chặt chẽ và bảo đảm rằng chất lượng và tiêu chuẩn mang tính nhất quán cao để cho nhu cầu của khách hàng luôn luôn được thỏa mãn. Những khích lệ đó là rất quan trọng đối với chiến lược làm khác biệt sản

phẩm bởi vì nó giúp công ty duy trì tính độc nhất của sản phẩm. Một lý do mà ngành trở thành manh mún là sự khó khăn của việc duy trì sự kiểm soát, tính độc nhất của sản phẩm và tính không thể thiếu của nhiều cửa hàng nhỏ. Cấp quyền kinh doanh tránh được vấn đề này. Thêm nữa, cấp quyền kinh doanh giúp giảm nhẹ gánh nặng về tài chính do việc mở rộng quy mô, và vì vậy cho phép công ty tăng trưởng nhanh. Cuối cùng, công ty khác biệt hoá sản phẩm có thể khai thác lợi thế kinh tế về quảng cáo mua hàng, quản lý và phân phối của một công ty lớn. Ví dụ, công ty McDonald's đã thực hiện những hoạt động trên một cách rất hiệu quả. Thực vậy, Mcdonald's có khả năng theo đuổi đồng thời chiến lược chi phí thấp và khác biệt hoá sản phẩm chỉ vì cấp quyền kinh doanh giúp kiểm soát chi phí theo vùng và khác biệt hoá sản phẩm bằng cách marketing trên toàn quốc gia.

Hợp nhất

Các công ty như Dillard's lựa chọn chiến lược hợp nhất theo chiều dọc để củng cố các lĩnh vực kinh doanh của mình. Các công ty đó hợp nhất với các công ty nhỏ trong ngành để tạo ra một vài công ty lớn. Ví dụ, công ty Dillard's đã hợp nhất các hệ thống cửa hàng trong vùng hình thành công ty quốc gia. Bằng cách theo đuổi việc hợp nhất chiều ngang, các công ty có khả năng khai thác lợi thế nhờ quy mô hay giành lấy thị trường trên phạm vi quốc gia cho sản phẩm của họ. Như là một kết quả, họ có khả năng theo đuổi chiến lược chi phí thấp hay khác biệt hoá sản phẩm

Thách thức ở trong ngành manh mún là việc lựa chọn các biện pháp hữu hiệu nhất - cấp quyền kinh doanh, phát triển hệ thống kinh doanh hay hợp nhất chiều ngang - giúp vượt qua thị trường manh mún và do đó khai thác những lợi thế của chiến lược tổng quát. Thực tế, các hoạt động dịch vụ thường được hợp nhất và củng cố thông qua phát triển hệ thống kinh doanh hay cấp quyền kinh doanh.

2. Chiến lược trong các ngành phôi thai và tăng trưởng

Các ngành phôi thai được tạo ra bởi sự đổi mới của các công ty tiên phong. Những công ty này đã tạo ra thị trường cho các sản phẩm mới. Ví dụ, Apple đã tạo ra thị trường cho máy tính cá nhân. Xerox tạo ra thị trường cho máy photocopy. McDonald's tạo ra thị trường cho loại thực phẩm ăn nhanh. Trong hầu hết các trường hợp, công ty tiên phong có thể kiếm được khoản lợi nhuận lớn từ việc đổi mới vì nó có thể là công ty duy nhất ở trong ngành. Ví dụ, trước khi IBM đi vào thị trường máy tính cá nhân vào năm 1981, Apple độc quyền về thị trường này. Tương tự, trong suốt 17 năm trước khi

phát minh hết hạn bản quyền, Xerox độc quyền về thị trường máy photocopy và kiếm được khoản lợi nhuận lớn.

Tuy nhiên, lợi nhuận cao mà các công ty đổi mới kiếm được cũng lôi cuốn những công ty bắt chước và cổ vũ chúng đi vào thị trường. Dạng đi vào thị trường đó diễn ra rất nhanh trong giai đoạn tăng trưởng của ngành và có thể khiến cho công ty đổi mới mất vị trí cạnh tranh độc tôn của nó. Hình 7.1 chỉ ra tỷ lệ lãi mà công ty đổi mới kiếm được trong ngành phôi thai có thể giảm khi các công ty bắt chước đi vào thị trường trong suốt giai đoạn tăng trưởng. Vị trí độc quyền của Apple bị cạnh tranh khi các công ty máy tính khác đi vào thị trường vào đầu và giữa những năm 1980 để cố gắng chia sẻ thành công của Apple. Ngay khi phát minh hết hạn bản quyền, Xerox cũng đối mặt với nhiều công ty bắt chước, và một số trong những công ty đó như Canon và Ricoh cuối cùng đã rất thành công trong thị trường máy photocopy.

Mặc dù thị phần giảm, các công ty đổi mới như Apple, Xerox và McDonald's vẫn là những đối thủ cạnh tranh chính. Một số các công ty đổi mới khác lại không may mắn. Ví dụ, vào giữa những năm 1970 công ty EMI đi tiên phong trong việc phát triển scanner CAT. Mặc dầu là công ty tiên phong nhưng các công ty bắt chước như General Electric nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường. Sau đó, EMI đã rút khỏi thị trường máy scanner CAT vào đầu những năm 1980. Tương tự, RC Com đi tiên phong trong việc đưa ra nước uống cô-la kiêng, nhưng Coca-cola và Pepsico đã nhanh chóng thu lợi lớn từ phát minh trên.

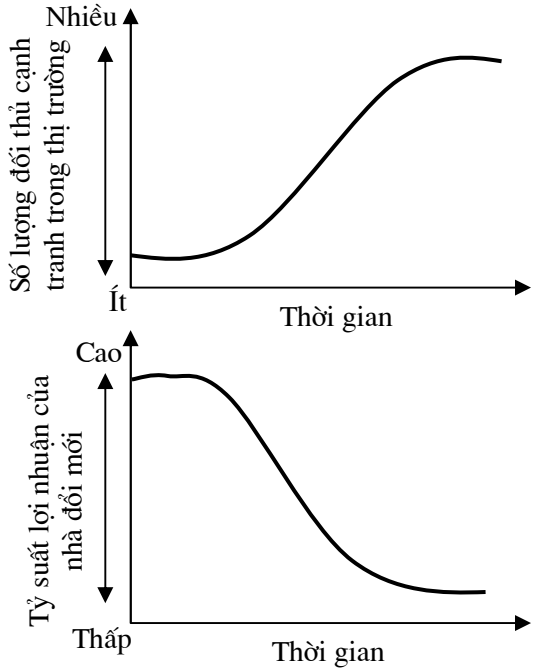
Vấn đề chính đối với các công ty đổi mới trong ngành phôi thai là làm sao để khai thác đổi mới và tạo lập lợi thế cạnh tranh dài hạn dựa trên chi phí thấp hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm. Ba chiến lược có thể lựa chọn: (1) tự phát triển và tiếp thị sự đổi mới; (2) phát triển và tiếp thị sự đổi mới cùng với các công ty khác thông qua việc hình thành đồng minh chiến lược hoặc liên doanh; và (3) bán bản quyền đổi mới cho các công ty khác và để những công ty này phát triển thị trường.

Sự lựa chọn chiến lược tối ưu phụ thuộc vào ba yếu tố. *Thứ nhất*, công ty đổi mới có các tài sản bổ sung để khai thác thành quả đổi mới và nhận được lợi thế cạnh tranh hay không? *Thứ hai*, mức độ khó khăn đối với các công ty trong việc bắt chước đổi mới hay là rào cản đối với việc bắt chước là như thế nào? Và *thứ ba*, có các đối thủ có khả năng bắt chước đổi mới một cách nhanh chóng hay không?

Tài sản bổ sung

Tài sản bổ sung là những tài sản cần có để khai thác thành công thành quả đổi mới và giành lợi thế cạnh tranh. Tài sản bổ sung quan trọng nhất là năng lực sản xuất có thể cạnh tranh để đáp ứng nhu cầu sản phẩm tăng cao trong khi vẫn duy trì được chất lượng sản phẩm cao. Những năng lực sản xuất đó cho phép công ty đổi mới nhanh chóng khai thác lợi thế nhờ quy mô mà không gặp phải vấn đề chất lượng sản phẩm hay thiếu công suất sản xuất. Việc không có khả năng để thoả mãn nhu cầu vì những vấn đề trên có thể tạo ra cơ hội cho các công ty bắt chước đi vào thị trường. Ví dụ, Compaq Computer đã tăng trưởng nhanh trong thị trường máy tính cá nhân MS-DOS vào giữa những năm 1980 là nhờ công ty đổi mới IBM đã thiếu năng lực sản xuất để đáp ứng nhu cầu mà nó tạo ra cho máy tính cá nhân MS-DOS.

Hình 7.1: Cách thức mà lợi nhuận của công ty đổi mới bị mất đi



Các tài sản bổ sung cũng bao gồm công nghệ tiếp thị, lực lượng bán hàng, khả năng đi vào hệ thống phân phối, hệ thống hỗ trợ và dịch vụ sau bán hàng. Tất cả những tài sản này có thể giúp công ty đổi mới tạo lập sự trung thành nhãn hiệu của khách hàng. Chúng giúp công ty đổi mới thâm

nhập thị trường nhanh chóng hơn. Đổi lại tăng nhanh khối lượng hàng bán sẽ làm dễ dàng cho việc dịch chuyển xuống dưới của đường cong kinh nghiệm.

Phát triển tài sản bổ sung nêu trên là tốn kém và các công ty thường cần nhiều vốn cho mục đích này. Đó là lý do mà những công ty tiên phong (công ty đầu tiên hoạt động trong ngành) thường bị các công ty sau vượt lên. Những công ty đi sau này thường lớn, thành công và hoạt động trong các ngành khác nhưng lại có nguồn lực để nhanh chóng có mặt trong ngành mới. Ví dụ, công ty 3M là người đến sau nhưng lại khai thác rất thành công các sáng chế về các sản phẩm mới như đĩa Compact hay đĩa mềm của các công ty khác.

Rào cản sự bắt chước

Những rào cản sự bắt chước là những yếu tố ngăn trở các đối thủ bắt chước khả năng riêng có của công ty. Chúng có thể cũng được xem như những yếu tố ngăn cản những công ty đến sau bắt chước sự đổi mới của công ty. Mặc dầu bất cứ một đổi mới nào cuối cùng cũng có thể bị bắt chước, rào cản sự bắt chước càng lớn các đối thủ càng tốn thời gian để bắt chước sự đổi mới.

Rào cản sự bắt chước giúp công ty đổi mới có thời gian để tạo lập lợi thế cạnh tranh và xây dựng nhiều rào cản bền vững hơn trong thị trường mới được phát triển. Ví dụ, bằng sáng chế là một trong những rào cản sự bắt chước được sử dụng rộng rãi nhất. Bằng cách bảo vệ công nghệ sản xuất máy photocopy thông qua các bằng sáng chế, Xerox đã làm chậm lại bất kỳ một sự bắt chước quan trọng nào về sản phẩm của nó trong vòng 17 năm. Tuy nhiên, các sáng chế thường dễ phát minh vào thời gian sau đó. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng 60% các đổi mới sáng chế đã được phát minh trong vòng 4 năm sau đó. Nếu việc bảo vệ các đổi mới sáng chế là yếu, công ty có thể cố gắng làm chậm quá trình bắt chước bằng cách phát triển các sản phẩm và quy trình mới một cách bí mật. Ví dụ, nổi tiếng nhất đó là Coca-Cola, công ty đã giữ bí mật về công thức pha chế Coke hàng thế hệ nay. Nhưng thành công của Coca-cola về việc giữ bí mật công nghệ là một ngoại lệ. Một nghiên cứu về 100 công ty đã ước lượng được rằng thông tin về quyết định của công ty trong việc phát triển sản phẩm hay quy định mới được các đối thủ cạnh tranh biết đến sau đó khoảng từ 12 đến 18 tháng.

Các đối thủ cạnh tranh có khả năng

Khả năng của đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước đổi mới của công ty tiên phong phụ thuộc chủ yếu vào hai yếu tố: (1) các kỹ năng nghiên cứu phát triển và (2) khả năng khai thác các tài sản bổ sung. Với những điều kiện khác không đổi, càng nhiều đối thủ cạnh tranh có đủ hai yếu tố trên thì đổi mới càng dễ bị bắt chước nhanh chóng.

Các kỹ năng nghiên cứu phát triển là khả năng của đối thủ cạnh tranh về việc khám phá ra kỹ thuật đổi mới nhằm phát hiện ra nó hoạt động như thế nào và nhanh chóng phát triển sản phẩm mới có khả năng cạnh tranh. Xem xét trường hợp CAT scanner. GE đã mua một trong những CAT scanner đầu tiên được sản xuất bởi EMI và các chuyên gia kỹ thuật của GE đã khám phá ra bí quyết công nghệ của CAT scanner. Mặc dù công nghệ chế tạo là phức tạp, GE đã phát triển được loại sản phẩm riêng của chính họ và nhanh chóng bắt chước EMI, GE đã thế chỗ EMI và trở thành nhà cung cấp chính CAT scanner.

Về tài sản bổ sung, khả năng khai thác các tài sản bổ sung như marketing, công nghệ bán hàng, năng lực sản xuất là một trong những yếu tố quyết định tốc độ bắt chước. Nếu các công ty có ý định bắt chước thiếu những tài sản bổ sung quan trọng thì nó không những phải bắt chước đổi mới mà có thể còn phải bắt chước các tài sản bổ sung của công ty đổi mới. Điều này là rất tốn kém, như trường hợp của công ty AT&T khi nó cố gắng đi vào lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân vào năm 1984. AT&T thiếu các tài sản cần thiết liên quan đến marketing để hỗ trợ cho các sản phẩm máy tính cá nhân. Thiếu những tài sản này và cần thời gian để tạo lập những tài sản đó là những lý do giải thích tại sao sau vốn năm đi vào thị trường công ty đã lỗ 2,5 tỷ đô la và vẫn không trở thành đối thủ lớn.

Ba chiến lược đổi mới

Bảng 7.1 tóm tắt cách thức mà ba yếu tố - tài sản bổ sung, rào cản sự bắt chước và khả năng của đối thủ cạnh tranh - ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược đổi mới. *Chiến lược một mình phát triển và tiếp thị sản phẩm đổi mới* mang nhiều ý nghĩa nhất khi các rào cản sự bắt chước đổi mới là cao, khi công ty đổi mới có các tài sản bổ sung để phát triển đổi mới và khi số lượng các công ty có thể bắt chước là hạn chế. Các rào cản sự bắt chước cao cho phép công ty đổi mới có thời gian để tạo lập lợi thế cạnh tranh và xây dựng các rào cản vững chắc thông qua tạo lập sự trung thành về nhãn hiệu

và/hoặc lợi thế chi phí dựa trên kinh nghiệm. Các tài sản bổ sung cho phép phát triển và quảng bá nhanh cho đổi mới. Số lượng các đối thủ có khả năng cạnh tranh càng ít thì khả năng một, đối thủ thành công trong việc phá vỡ các rào cản để bắt chước và bắt chuộc nhanh chóng cũng sẽ càng thấp.

Bảng 7.1. Các chiến lược khai thác thành quả đổi mới

Chiến lược	*Công ty đổi mới có tất cả các tài sản bổ sung cần thiết*	*Chiều cao của rào cản sự bắt chước*	*Số lượng các đối thủ cạnh tranh có tiềm lực*
Một mình	Có	Cao	Một vài
Liên minh	Không	Cao	Một số hạn chế
Cấp giấy phép kinh doanh thành quả đổi mới	Không	Thấp	Nhiều

Chiến lược phát triển và tiếp thị sản phẩm đổi mới cùng với các công ty khác thông qua đồng minh chiến lược hay liên doanh có ý nghĩa nhất khi rào cản sự bắt chước là cao, có một vài đối thủ cạnh tranh có tiềm lực, và công ty đổi mới thiếu các tài sản bổ sung. Trong những tình huống đó, việc liên minh với một công ty đã có tài sản bổ sung tức là một đối thủ cạnh tranh có tiềm lực là một lựa chọn tốt. Về lý thuyết, những liên minh như vậy phải chứng minh được rằng hai bên đều có lợi và mỗi bên đều có thể chia sẻ lợi nhuận cao mà nếu không hợp tác thì không thể kiếm được.

Chiến lược thứ ba, *cấp giấy phép kinh doanh thành quả đổi mới*, có ý nghĩa nhất khi các rào cản sự bắt chước là thấp, công ty đổi mới thiếu các tài sản bổ sung, và có nhiều đối thủ cạnh tranh có tiềm năng. Sự kết hợp rào cản thấp và nhiều đối thủ có tiềm năng khiến cho việc bắt chước nhanh chóng xảy ra là điều không tránh khỏi. Việc công ty đổi mới thiếu tài sản bổ sung càng làm cho công ty bắt chước nhanh chóng giành lấy lợi thế cạnh tranh từ tay công ty đổi mới. Với những yếu tố đã nêu trên, khả năng bắt chước công nghệ của công ty đổi mới là không tránh khỏi. Do đó, bằng cách cấp giấy phép kinh doanh thành quả đổi mới, công ty đổi mới có thể chia một phần lợi ích từ việc đổi mới.

3. Chiến lược trong ngành trưởng thành

Như là một kết quả của cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn rơi rụng của các công ty, ngành được củng cố. Vì vậy, ngành trưởng thành thường bị

thống trị bởi một số lượng nhỏ các công ty lớn. Mặc dầu ngành có thể bao gồm các công ty vừa và nhỏ, các công ty lớn quyết định bản chất cạnh tranh của ngành vì những công ty này có thể ảnh hưởng đến 5 lực lượng cạnh tranh. Thực vậy, đây là những công ty đã phát triển những chiến lược cạnh tranh tổng quát thành công nhất để quản lý môi trường ngành.

Vào cuối giai đoạn phát triển, các nhóm chiến lược gồm những công ty theo đuổi cùng chiến lược cạnh tranh tổng quát sẽ nổi lên trong ngành. Ví dụ, tất cả các công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp có thể được xem như hợp thành một nhóm chiến lược. Tất cả các công ty theo đuổi việc làm khác biệt sản phẩm hợp thành một nhóm chiến lược khác, và các công ty theo đuôi chiến lược tập trung hợp thành nhóm thứ 3. Các công ty tìm cách phân tích chiến lược của nhau và họ biết các hành động cạnh tranh của họ sẽ khuyến khích sự đáp lại cạnh tranh từ các đối thủ trong nhóm và từ các đối thủ thuộc nhóm khác khi những đối thủ này bị đe doạ bởi các hành động cạnh tranh. Ví dụ, một công ty theo chiến lược khác biệt hoá sản phẩm bắt đầu giảm giá nhờ ứng dụng công nghệ hiệu quả hơn thì hành động này không chỉ đe doạ các công ty cùng theo đuổi chiến lược khác biệt hoá sản phẩm mà còn đe doạ các công ty theo chiến lược chi phí thấp vì những công ty này thấy rằng lợi thế cạnh tranh của mình đang bị xói mòn. Do đó, vào giai đoạn trưởng thành của chu kỳ sống của ngành, các công ty biết được ý nghĩa của sự phụ thuộc lẫn nhau trong cạnh tranh.

Trong những ngành trưởng thành, các công ty chọn các biện pháp cạnh tranh để tối đa hoá lợi thế cạnh tranh trong cơ cấu của cạnh tranh trong ngành. Thực vậy, để hiểu chiến lược kinh doanh trong ngành trưởng thành, chúng ta phải hiểu làm thế nào để các công ty lớn củng cố được cạnh tranh trong ngành để ngăn cản sự xâm nhập thị trường của các đối thủ khác, ngăn ngừa dư thừa công suất sản xuất trong ngành, hay chiến tranh về giá mà những cái này sẽ làm tổn hại đến tất cả các công ty. Chiến lược chung mà một công ty theo đuổi sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các công ty khác vì các công ty cạnh tranh chống lại một công ty khác trong cùng ngành làm thế nào để các công ty có thể quản lý cạnh tranh trong ngành nhằm đồng thời bảo vệ lợi thế cạnh tranh của riêng mình và duy trì luật lệ của ngành giúp bảo đảm khả năng sinh lãi của ngành? Không có một chiến lược tổng quát nào sinh ra được lợi nhuận cao hơn mức trung bình nếu các lực lượng cạnh tranh mạnh tới mức các công ty phụ thuộc lẫn nhau, phụ thuộc các nhà cung cấp và phụ thuộc các khách hàng đầy quyền uy.

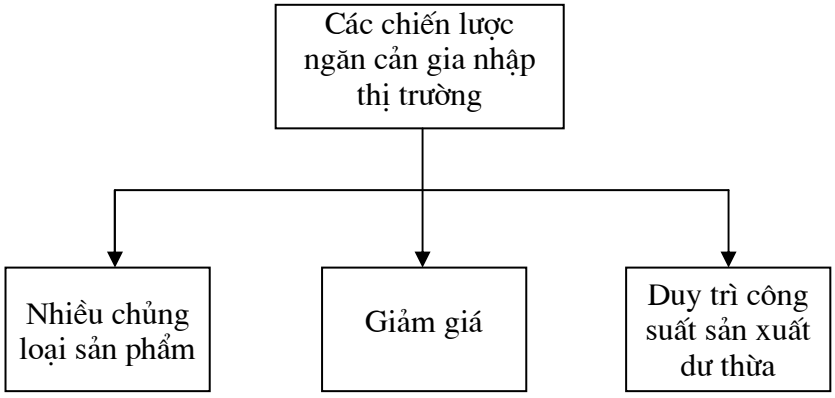
Các công ty có thể làm như vậy bằng cách sử dụng các dịch chuyển và phương pháp cạnh tranh để giảm sự đe doạ của mỗi lực lượng cạnh tranh. Trong phần tới chúng ta sẽ kiểm tra các phương pháp khác nhau liên quan đến giá và không liên quan đến giá mà các công ty sử dụng để ngăn cản sự thâm nhập thị trường và để giảm mức cạnh tranh trong ngành. Sau đó, chúng ta thảo luận các biện pháp công ty sử dụng để kiểm soát các nhà cung cấp và những người mua.

a. Chiến lược ngăn cản gia nhập ngành trưởng thành

Các công ty trong ngành có thể sử dụng ba phương pháp chính để ngăn cản gia nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh tiềm năng, nhờ đó duy trì và tăng khả năng sinh lãi của ngành. Các phương pháp đó là tăng chủng loại sản phẩm, giảm giá và duy trì năng lực sản xuất dư thừa (hình 7.2).

Tăng chủng loại sản phẩm. Các công ty hiếm khi chỉ sản xuất một loại sản phẩm. Thường là chúng sản xuất một nhóm các sản phẩm hướng tới các phân đoạn thị trường khác nhau nhằm giúp mở rộng kinh doanh. Thỉnh thoảng, để giảm đe doạ thâm nhập thị trường từ đối thủ cạnh tranh, các doanh nghiệp sản xuất nhiều chủng loại sản phẩm phù hợp với nhiều thị trường, nhờ đó tạo ra rào cản thâm nhập thị trường. Chiến lược sản xuất nhiều loại sản phẩm để ngăn cản gia nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh được gọi là tăng chủng loại sản phẩm.

Hình 7.2: Các chiến lược ngăn cản gia nhập thị trường



Vì các công ty sản xuất ôtô của Mỹ quá chậm chạp để thoả mãn thì trường độc nhất về ô tô con các công ty Nhật đã nhanh chóng đi vào những thị trường này. Các công ty Mỹ lẽ ra phải nhìn thấy cơ hội sản xuất ô tô con

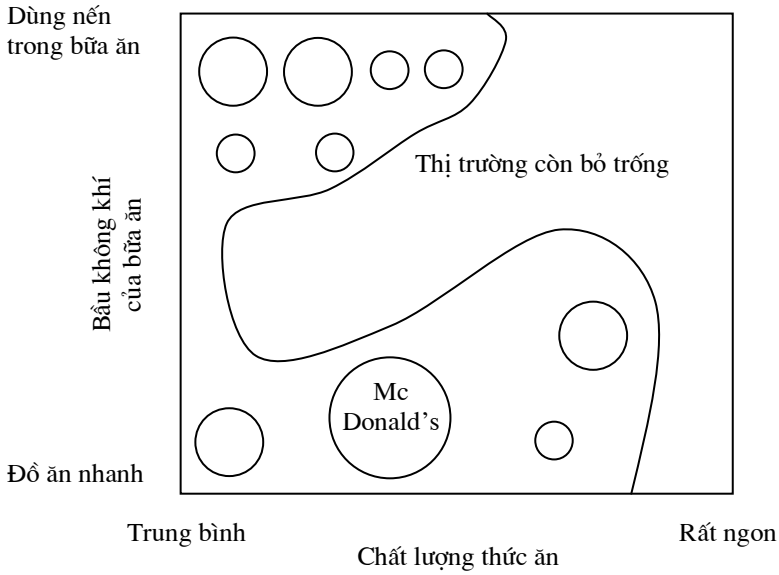
ở Mỹ và thoả mãn nhu cầu này 10 năm trước đó, nhưng theo cách nhìn của họ xé nhỏ có nghĩa là lợi nhuận ít.

Hình 7.3 chỉ ra da dạng hoá chủng loại sản phẩm giúp cản trở việc xâm nhập thị trường như thế nào. Hai yếu tố được thể hiện ở đây là chất lượng thực phẩm và bầu không khí. Hầu không khí thể hiện từ các thực phẩm ăn nhanh đến các phòng ăn thấp nến. Chất lượng thực phẩm được thể hiện từ mức trung bình đến ngon. Do đó, McDonald's được xếp ở vùng chiến lược trung bình và thức ăn nhanh. Lỗ hổng thể hiện nhu cầu chưa được đáp ứng và tạo ra cơ hội cho đối thủ xâm nhập thị trường. Khoảng trống nhu cầu sản xuất chưa đáp ứng (phần đen) thể hiện phần mà các nhà hàng mới có thể đi vào thị trường. Tuy nhiên, đáp ứng tất cả các nhu cầu sẽ tạo ra rào cản và khiến cho các công ty định đi vào thị trường gặp nhiều khó khăn hơn.

Giảm giá. Trong một số trường hợp chiến lược định giá liên quan đến cắt giảm giá có thể được sử dụng để ngăn cản đi vào thị trường, nhờ đó bảo vệ mức lợi nhuận của công ty đã hoạt động trong ngành. Ví dụ, một chiến lược giảm giá là bắt đầu tính giá cao cho một sản phẩm dễ thu nhiều lợi nhuận trong ngắn hạn và sau đó giảm giá mạnh để đồng thời chiếm lĩnh thị phần và ngăn cản các đối thủ đi vào thị trường. Các công ty đang hoạt động trong ngành phát tín hiệu cho các đối thủ tiềm năng rằng nếu chúng muốn xâm nhập thị trường, các công ty đó sẽ sử dụng lợi thế cạnh tranh để giảm giá thấp tới mức mà các công ty mới sẽ không có khả năng để bù đắp chi phí. Chiến lược định giá này cũng cho phép công ty đi xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm và đạt được lợi thế nhờ quy mô. Vì chi phí sẽ được giảm vùng với giá, mức lợi nhuận có thể vẫn được duy trì.

Chiến lược này không chắc chắn cản được các đối thủ cạnh tranh mạnh - các công ty lớn mạnh đang tìm kiếm các cơ hội đầu tư sinh lãi trong các ngành khác. Ví dụ, khó mà tưởng tượng ra là công ty 3M lại sợ sệt xâm nhập một ngành vì những công ty trong ngành đe doạ sẽ giảm giá. Các công ty như 3M có đủ nguồn lực để gánh chịu các khoản lỗ ngắn hạn. Do đó, các công ty trong ngành có thể chấp nhận đối thủ mới và san sẻ thị phần cho các đối thủ mới để tránh một cuộc chiến tranh về giá.

Hình 7.3: Nhiều chủng loại sản phẩm trong ngành ăn uống



Bằng chứng thực tế cho thấy rằng các công ty trước hết "gạn lọc" thị trường và tính giá cao trong suốt thời kỳ tăng trưởng nhằm tối đa hoá lợi nhuận ngắn hạn. Sau đó chúng sẽ tăng thị phần và tính giá thấp hơn do nhanh chóng mở rộng thị trường, phát triển danh tiếng và đạt được lợi thế nhờ quy mô giúp giảm chi phí, tăng rào cản xâm nhập thị trường. Khi các đối thủ cạnh tranh đi vào thị trường, các công ty hiện đang hoạt động trong ngành giảm giá để làm chậm sự xâm nhập thị trường và hy sinh bớt thị phần nhằm tạo ra môi trường cạnh tranh ngành ổn định, nơi mà chúng có thể sử dụng các biện pháp cạnh tranh khác để tối đa hoá lợi nhuận dài hạn. Khi đó, cạnh tranh phi giá trở thành cạnh tranh chính của ngành, và giá chắc chắn sẽ tăng khi cạnh tranh ổn định. Do đó, các quyết định về giá cạnh tranh và khác biệt hoá sản phẩm được kết nối với nhau, chúng được quyết định bởi cách thức mà công ty quản lý chiến lược chung của nó để tối đa hoá lợi nhuận khi các công ty phụ thuộc nhiều vào nhau.

Duy trì năng lực sản xuất dư thừa. Một phương pháp cạnh tranh khác cho phép công ty ngăn cản xâm nhập thị trường là duy trì một năng lực sản xuất dư thừa nhất định. Năng lực sản xuất dư thừa là yếu tố chính ảnh hưởng mức cạnh tranh trong ngành vì nó có thể dẫn đến cắt giảm giá và lợi nhuận ngành giảm. Tuy nhiên, các công ty trong ngành có thể thích duy trì một mức năng lực sản xuất dư thừa nào đó để cảnh báo các đối thủ tiềm năng

rằng nếu những đối thủ này gia nhập ngành, các công ty đang hoạt động trong ngành có thể trả đũa bằng cách tăng sản lượng và giảm giá cho tới khi gia nhập thị trường trở thành không có lãi. Những việc đe doạ tăng sản lượng phải đáng tin tưởng, các công ty đang hoạt động trong ngành phải có khả năng để nhanh chóng tăng mức sản lượng nếu sự gia nhập thị trường của các đối thủ mới chắc chắn xuất hiện. Do đó, duy trì một mức dự trữ năng lực sản xuất nhất định có thể được các công ty trong ngành ưu tiên.

b. Chiến lược nhằm quản lý các đối thủ cạnh tranh trong ngành trưởng thành

Ngoài việc tìm cách để ngăn cản sự gia nhập thị trường, các công ty cũng sử dụng các chiến lược để quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau về cạnh tranh và giữ mức cạnh tranh trong ngành vì cạnh tranh không giới hạn vô giá hay về sản lượng sẽ làm giảm mức lợi nhuận của công ty cũng như của ngành. Có một số chiến lược công ty có thể sử dụng để quản lý mối quan hệ ngành. Những chiến lược quan trọng nhất là phát tín hiệu về giá, lãnh đạo về giá, cạnh tranh phi giá, và kiểm soát năng lực sản xuất.

Phát tín hiệu về giá

Tất cả các ngành đều bắt đầu là ngành manh mún với những công ty nhỏ tranh giành thị phần. Sau đó cùng với thời gian, một số công ty lớn mạnh nổi lên và các công ty bắt đầu phân tích các hành động cạnh tranh của nhau. Phát tín hiệu về giá là biện pháp đầu tiên các công ty sử dụng để kiến tạo cạnh tranh ngành nhằm kiểm soát cạnh tranh giữa các công ty đang hoạt động trong ngành. Phát tín hiệu về giá là một quy trình các công ty sử dụng để chuyển tải ý định của họ tới những công ty khác về chiến lược định giá và họ sẽ cạnh tranh như thế nào trong tương lai hay họ sẽ phản ứng lại các hoạt động cạnh tranh của các đối thủ tướng ngành thư thế nào. Có một số cách mà phát tín hiệu về giá có thể giúp các công ty bảo vệ chiến lược cạnh tranh tổng quát của họ.

Thứ nhất, các công ty có thể sử dụng kiểu phát tín hiệu về giá để thông báo rằng họ sẽ phản ứng một cách mạnh mẽ đến các hoạt động cạnh tranh của đối thủ - những hoạt động cạnh tranh đe dọa họ. Ví dụ, các công ty có thể phát ra tín hiệu là nếu như một công ty bắt đầu cắt giảm giá một cách quyết liệt, thì họ sẽ phản ứng bằng cách quyết tâm duy trì hiện trạng và ngăn ngừa bất cứ một công ty nào đạt được lợi thế cạnh tranh. Các công ty còn có thể phát tín hiệu đối với các đối thủ có tiềm năng rằng nếu như đối thủ gia nhập vào thị trường, họ sẽ chống trả lại bằng cách giảm giá hay bằng các

hoạt động cạnh tranh quyết liệt khác. Do vậy, phát tín hiệu giá *bảo vệ được cơ cấu về lợi thế cạnh tranh* hiện tại bằng cách ngăn cản các đối thủ hay bắt chước mà các đối thủ này có thể cố gắng copy các chiến lược có đặc điểm chung của các công ty khác.

Thứ hai, mục tiêu của phát tín hiệu về giá là cho phép một cách gián tiếp các công ty phối hợp các hành động của họ và tránh các hành động cạnh tranh tốn kém mà những hành động này sẽ dẫn đến sự đổ vỡ trong chính sách định giá của ngành. Một công ty có thể phát tín hiệu là nó có ý định giảm giá vì nó mong muốn thu hút được khách hàng - những người đang để ý đến sản phẩm của ngành khác, chứ không phải vì nó muốn kích động một cuộc chiến tranh về giá. Bên cạnh đó, việc phát tín hiệu có thể được sử dụng để cải thiện khả năng sinh lãi của ngành. Ngành hàng không là một ví dụ điển hình về sức mạnh của việc phát tín hiệu về giá. Vào những năm 1980 các tín hiệu về mức giá thấp đã làm nổi bật các cuộc chiến tranh về giá, nhưng vào những năm 1990 hãng hàng không đã sử dụng việc phát tín hiệu về giá để đạt được sự tăng giá đồng bộ.

Tóm lại, phát tín hiệu về giá cho phép các công ty cung cấp thông tin cho công ty khác. Các thông tin này có thể giúp họ hiểu được chiến lược thị trường cũng như chiến lược sản phẩm cạnh tranh của công ty khác và tạo ra các hành động cạnh tranh được phối hợp.

Lãnh đạo giá

Lãnh đạo giá là sự đảm nhận trách nhiệm về hình thành giá cả cho ngành của một công ty. Đó là một cách phát tín hiệu về giá nhằm tăng cường khả năng sinh lợi của chính sách thị trường/ sản phẩm giữa các công ty trong một ngành đã phát triển. Thông qua việc đặt giá cả, công ty đầu ngành ngầm tạo ra các tiêu chuẩn về giá mà các công ty khác sẽ làm theo. Nói chung, công ty đứng đầu về giá là công ty mạnh nhất trong ngành, công ty này có khả năng nhất để đe doạ các công ty khác khi họ cắt giảm giá hay tăng sản lượng của họ để chiếm lĩnh thị phần nhiều hơn. Ví dụ, nguồn dầu lửa khổng lồ đã làm cho Ả Rập Xê Út trở thành người lãnh đạo giá trong ngành dầu. Vị thế này đã giúp cho Ả Rập Xê Út đe doạ được các nước khác khi họ tăng sản lượng đầu của họ lên, nó có thể làm như vậy ngay cả khi giá đầu phải giảm xuống. Tương tự như vậy, hãng De Beers kiểm soát được giá của kim cương bởi vì công ty này kiểm soát được toàn bộ hệ thống phân phối của họ trên toàn thế giới.

Lãnh đạo giá chính thức, hay việc các công ty cùng định giá, là trái với quy định của Nhà nước, do vậy quy trình lãnh đạo giá thường là rất tinh tế. Ví dụ, trong ngành ôtô, giá ôtô được hình thành bằng cách bắt chước. Giá này được xác lập bởi công ty yếu nhất - là công ty có chi phí cao nhất - thường được sử dụng như cơ sở cho việc định giá của các đối thủ cạnh tranh. Do vậy, các nhà sản xuất ôtô của Mỹ đã đặt giá cho sản phẩm của mình, sau đó các nhà sản xuất ôtô của Nhật mới đặt giá có sự tham khảo giá cả ôtô của Mỹ. Người Nhật rất háo hức làm việc này bởi vì họ có chi phí thấp hơn người Mỹ, họ sẽ thu được lợi nhuận cao hơn người Mỹ mà không cần phải cạnh tranh về giá. Định giá được thực hiện thông qua phân đoạn thị trường. Giá cả của nhiều loại mẫu mốt ôtô khác nhau chỉ ra phân đoạn thị trường khách hàng mà các công ty đang đặt mục tiêu vào và chỉ ra các khoảng giá mà họ tin là các phân đoạn thị trường có thể chấp nhận. Mỗi nhà sản xuất đặt giá cho một mẫu mã trong một phân đoạn thị trường nhất định có sự tham khảo các mức giá của các đối thủ cạnh tranh chứ không phải tham khảo chi phí của các đối thủ cạnh tranh. Bởi vậy, sự lãnh đạo về giá giúp cho các công ty khác biệt hoá sản phẩm tính giá cao và giúp cho các công ty có chi phí thấp tăng mức lợi nhuận. Điều này tạo ra một chiến lược có tính kết hợp giữa chi phí thấp và khác biệt hoá sản phẩm rất có khả năng sinh lãi.

Lãnh đạo về giá có thể làm ổn định các mối quan hệ của ngành bằng cách đề phòng sự cạnh tranh của những người đứng đầu, và nó làm tăng mức lợi nhuận của ngành. Tuy nhiên, lãnh đạo giá cũng có sự nguy hiểm của nó, lãnh đạo về giá giúp cho các công ty có chi phí cao tồn tại mà không cần phải cố gắng để nâng cao hiệu suất và hiệu quả. Bởi vậy, nó có thể dung túng cho việc tự bằng lòng: các công ty có thể duy trì lợi nhuận có được mà không cần phải tái đầu tư để cải thiện năng suất của họ. Xét về dài hạn, cách làm như vậy sẽ làm cho các công ty này bị yếu thế so với các doanh nghiệp mới thành lập. Những doanh nghiệp mới này sẽ có chi phí thấp hơn do họ đã phát triển các kỹ thuật mới đầy tính hiệu quả. Đây là những cái đã xảy ra đối với ngành ôtô và ngành điện tử của Mỹ khi người Nhật xâm nhập vào thị trường của họ. Sau nhiều năm có sự lãnh đạo giá ngầm với công ty lãnh đạo là General Motor, các nhà sản xuất ôtô của Mỹ đã phải chạy theo cuộc cạnh tranh đang ngày một tăng lên với các nhà sản xuất Nhật Bản có chi phí thấp, và họ đã không thể phản ứng lại được với cuộc cạnh tranh này.

Tăng cường cạnh tranh phi giá cả

Mặt thứ ba rất quan trọng của chiến lược sản phẩm/thị trường trong các

ngành chín muồi là việc sử dụng cạnh tranh phi giá cả để khống chế các đối thủ trong ngành. Việc áp dụng một số biện pháp để tránh cắt giảm chi phí và tránh cuộc chiến giá cả là không ngăn cản việc cạnh tranh bằng cách làm khác biệt sản phẩm. Trong nhiều ngành, làm khác biệt sản phẩm được sử dụng như là một vũ khí cạnh tranh chính để ngăn ngừa các đối thủ cạnh tranh tiếp cận với khách hàng của công ty và xâm lấn thị phần. Nói cách khác, các công ty dựa vào sự khác biệt của sản phẩm để ngăn chặn các công ty mới gia nhập thị trường và khống chế tranh đua trong ngành. Chiến lược này cũng giúp cho công ty cạnh tranh giành thị phần bằng cách chào bán các sản phẩm với những đặc tính siêu hạng với sự khác biệt hoặc bằng cách áp dụng các phương pháp tiếp thị khác nhau. Trong bảng 7.2, các yếu tố của phân đoạn thị trường và sản phẩm được sử dụng để xác định các chiến lược cạnh tranh khi giá cả trên cơ sở sự khác biệt sản phẩm (Trong mô hình này, chúng ta đang xem xét các phân đoạn thị trường mới chứ không phải thị trường mới).

Bảng 7.2: Bốn chiến lược cạnh tranh phi giá

		Sản phẩm	
		Hiện có	Mới
Các phân đoạn thị trường	Hiện có	Xâm nhập thị trường	Phát triển sản phẩm
	Mới	Phát triển thị trường	Phát triển chủng loại sản phẩm

Thâm nhập thị trường. Khi một công ty tập trung vào việc mở rộng thị phần của nó trong các thị trường sản phẩm hiện tại, thì nó đang tham gia vào một chiến lược thâm nhập thị trường. Thâm nhập thị trường liên quan đến việc quảng cáo để hỗ trợ và tạo ra một sự khác biệt về sản phẩm. Trong một ngành chín muồi, mục đích của quảng cáo là phải tác động vào sự lựa chọn nhãn hiệu hàng hoá của khách hàng và tạo ra được uy tín cho loại hàng hoá đó của công ty. Theo cách này, một công ty có thế tăng thị phần của nó bằng cách lôi cuốn khách hàng của các đối thủ cạnh tranh. Do các sản phẩm có tên tuổi luôn đòi hỏi mức giá cao, nên việc giành được thị phần trong tình hình này sẽ tạo ra khả năng sinh lãi lớn.

Ví dụ, trong một số ngành chín muồi như xà phòng và bột giặt, máy in hình và ngành chế biến, chiến lược thâm nhập thị trường luôn trở thành một

phương thức sống. Trong những ngành này, tất cả các công ty đều tham gia vào một cuộc chiến và quảng cáo sâu rộng để giành thị phần. Các công ty đều sợ rằng nếu không quảng cáo, chúng sẽ đánh mất thị trường. Cuối cùng, trong ngành xà phòng và bột giặt hơn 10% doanh thu bán hàng là giành cho quảng cáo với mục đích duy trì và thậm chí là giành thêm thị phần. Các chiến dịch quảng cáo hùng hậu này đã hình thành nên hàng rào cản trở sự tham gia thị trường của các công ty khác.

Phát triển sản phẩm là việc sáng tạo ra sản phẩm mới hoặc cải tiến sản phẩm để thay thế sản phẩm hiện hành. Ngành sản xuất dao cạo râu là một ngành phụ thuộc vào việc thay thế sản phẩm để tạo ra sự kích thích nhu cầu của người tiêu dùng, từ đó có thể tăng nguồn thu cho các công ty thuộc ngành. Ví dụ, năm 1989 hãng Gillette đã đưa ra một hệ thống máy cạo râu Sensor mới, sự phát minh này đã làm cho thị phần của nó tăng lên mạnh mẽ.

Phát triển sản phẩm là yếu tố quan trọng để duy trì sự khác biệt của sản phẩm và tăng thị phần. Ví dụ, bột giặt Tide đã trải qua hơn 50 lần thay đổi công thức sản xuất trong 40 năm qua để nâng cao hiệu quả công dụng của bột giặt. Sản phẩm này luôn được quảng cáo là sản phẩm Tide, nhưng có sự khác biệt qua mỗi năm. Trận chiến về đồ uống Coca-cola kiêng được dùng hàng ngày là một ví dụ lý thú về sự khác biệt của các sản phẩm có tính cạnh tranh thông qua sự phát triển sản phẩm Hãng Royal Crown Cola đã phát triển sản phẩm Diet Rite là đồ uống Coca kiêng đầu tiên. Tuy nhiên, các hãng Coca-cola và Pepsico đã phản ứng lại ngay lập tức đối với các sản phẩm đồ uống, và thông qua việc quảng cáo rầm rộ nó nhanh chóng chiếm lĩnh được thị trường. Việc sàng lọc và cải tiến sản phẩm là một yếu tố quan trọng bảo vệ chiến lược cạnh tranh của công ty trong các ngành chín muồi, nhưng kiểu cạnh tranh này có thể là một vòng luẩn quẩn giống như cuộc chiến tranh về giá.

Tín hiệu của thị trường tới các đối thủ cạnh tranh cũng là một phần quan trọng của chiến lược phát triển sản phẩm. Một công ty có thể để cho các công ty khác biết rằng nó đang tiến hành đổi mới sản phẩm. Sự đổi mới sản phẩm này có thể tạo cho công ty lợi thế cạnh tranh mà các công ty khác không có, khả năng bắt chước một cách hiệu quả bởi vì sự thâm nhập thị trường của các công ty này là quá muộn. Ví dụ, các công ty phần mềm như Microsoft thường thông báo các hệ thống vận hành mới trong nhiều năm trước. Mục đích của sự thông báo đó là nhằm ngăn cản các đối thủ cạnh tranh đầy tiềm năng thực hiện các khoản đầu tư khổng lồ để cạnh tranh với

các công ty hàng đầu của ngành và làm cho khách hàng của họ hiểu rằng công ty vẫn duy trì được lợi thế cạnh tranh để đảm bảo uy tín đối với khách hàng của mình. Tuy nhiên, tín hiệu báo trước có thể đưa đến kết quả ngược lại như là IBM đã từng nhận ra khi nó thông báo rằng hệ thống vận hành PS/2 qua nó có thể sẽ không phù hợp với hệ thống vận hành hiện đang tồn tại và không có tiêu chuẩn của ngành. Các công ty khác trong ngành đã cùng phát tín hiệu tới IBM và tới khách hàng của nó rằng họ có thể cùng bảo vệ các hệ thống vận hành hiện tại. Bởi vậy, điều này giúp cho việc duy trì các tiêu chuẩn của ngành và ngăn cản IBM khai thác lợi thế cạnh tranh từ lĩnh vực công nghệ mới của nó. Cuối cùng, IBM thụt lùi. Nếu hành động báo trước là thành công thì các đối thủ cạnh tranh sẽ tin rằng một công ty sẽ hành động theo các tín hiệu được phát ra và giữ nguyên chứ không đổi mới. Nếu sự dự doạ đó là không có sức mạnh thì công ty phát ra tín hiệu sẽ làm yếu vị thế của nó.

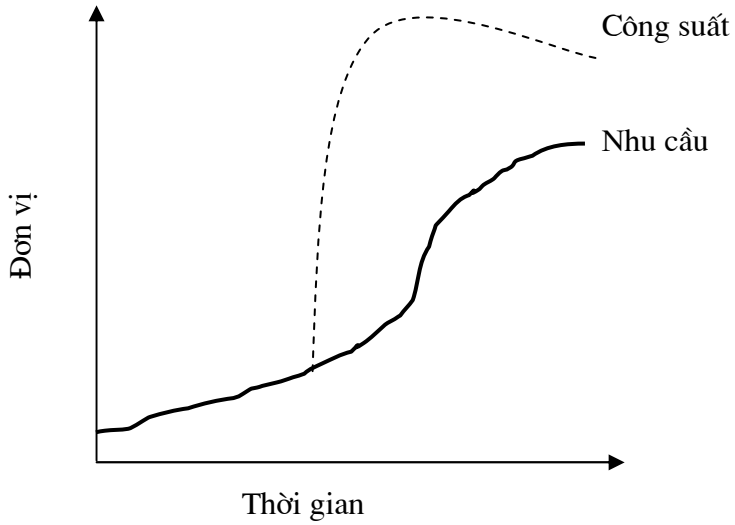
Phát triển thị trường có liên quan đến việc tìm ra phân đoạn thị trường cho sản phẩm của công ty. Công ty theo đuổi chiến lược này muốn khai thác tên tuổi (danh tiếng) của sản phẩm mà nó đã phát triển trong một phân đoạn thị trường bằng cách xác định các phân đoạn thị trường mỏi mà nó sẽ cạnh tranh trong đó. Theo cách này, công ty có thể khai thác lợi thế khác biệt về sản phẩm của nó. Các nhà sản xuất ôtô Nhật cần đưa ra một ví dụ hấp dẫn về việc phát triển thị thường. Khi họ bắt đầu tham gia thị trường, mỗi nhà sản xuất Nhật Bản đã chào hàng các loại ôtô cho các phân đoạn khách hàng nhất định. Bởi vậy, cả Toyota Corolla và Honda Accord đã nhằm vào phân đoạn nhỏ của thị trường ôtô. Tuy nhiên, theo thời gian người Nhật đã nâng cấp các loại ôtô, và bây giờ mỗi một loại ôtô được hướng vào phân đoạn thị trường đắt hơn. Accord là đối thủ hàng đầu trong phân đoạn thị trường của xe cao cấp có kích cỡ trung bình, còn Corolla thì chiếm lĩnh thị trường ôtô cỡ nhỏ, thị trường này trước đây đã bị Celica chiếm lĩnh, xe Celica bây giờ nhằm vào thị trường của xe thể thao. Bằng cách xác định các loại sản phẩm chào bán, các nhà sản xuất người Nhật đã phát triển được các phân đoạn thị trường một cách có lợi và đã đánh bại các đối thủ trong ngành, giành được thị phần từ các đối thủ cạnh tranh. Mặc dù trước đây người Nhật thường cạnh tranh thành công nhờ chi phí thấp, nhưng bây giờ việc phát hiển thị trường đã giúp họ trở thành người làm khác biệt sản phẩm phát triển nhiều chủng loại sản phẩm có thể được sử dụng để khống chế các đối thủ trong ngành cũng như để ngăn cản sự gia nhập thị trường. Nói chung, chiến lược phát triển nhiều loại sản phẩm có nghĩa là tất cả các công ty lớn đều có một loại sản phẩm ở

mỗi phân đoạn thị trường hoặc ở mỗi thị trường riêng biệt, và cạnh tranh đối đầu để giành khách hàng. Nếu một thị trường riêng biệt (độc nhất) xuất hiện, giống như thị trường ôtô có mui, thì công ty hàng đầu sẽ giành được lợi thế của người đi trước, nhưng không lâu sau tất cả các công ty khác sẽ đuổi kịp và sẽ đạt được sự cân bằng trong cạnh tranh và sự ganh đua sẽ giảm xuống. Bởi vậy, phát triển nhiều loại sản phẩm làm cho sự cạnh tranh trong các ngành cân bằng trên cơ sở sự khác nhau về sản phẩm chứ không phải cạnh tranh về giá. Điều này có nghĩa là sự cạnh tranh phi giá dựa trên cơ sở phát triển sản phẩm mới. Cuộc chiến chỉ nằm ở chất lượng được cảm nhận và tính độc nhất của sản phẩm chứ không phải về giá cả của sản phẩm đó.

Kiểm soát năng lực sản xuất. Mặc dù cạnh tranh phi giá giúp cho các ngành chín muồi tránh được sự cạnh tranh khốc liệt mà sự cạnh tranh này làm giảm khả năng sinh lợi của ngành và của công ty, song trong một số ngành cạnh tranh chỉ xảy ra có tính định kỳ. Thông thường, cuộc cạnh tranh này xảy ra khi có sự dư thừa về công suất sản xuất của ngành. Khủng hoảng thừa này xảy ra khi có nhiều công ty cũng sản xuất ra quá nhiều sản phẩm vì vậy giảm giá là cách duy nhất để cạnh tranh. Nếu một công ty bắt đầu giảm giá cả, thì ngay lập tức các công ty khác cũng làm theo vì họ nghĩ rằng việc giảm giá sẽ có khả năng tiêu thụ hoàn toàn hàng dự trữ của họ, nếu không họ sẽ phải lưu giữ hàng hoá ngoài ý muốn. Các chiến lược quản lý khả năng sản xuất có thể tác động lên sản lượng của ngành. Đây là các chiến lược để khống chế các đối thủ cạnh tranh mà chúng ta đang thảo luận ở trên.

Công suất sản xuất thừa cũng có thể bị gây ra do nhu cầu giảm xuống, ví dụ khủng hoảng đã làm giảm nhu cầu về ôtô và dẫn đến các công ty phải đưa ra các biện pháp kích thích về giá. Trong tình hình đó, các công ty không thể làm gì hơn ngoài việc chờ đợi một thời cơ tốt hơn. Tuy nhiên, năng lực sản xuất thừa do việc phản ứng trở lại đồng thời của các công ty của ngành đối với các điều kiện thuận lợi nên tất thảy họ đều đầu tư vào các nhà máy mới có khả năng giành được lợi thế nhờ nhu cầu đột ngột tăng lên theo dự báo. Và nghịch lý thay nỗ lực của công ty để vượt trội các công ty khác có nghĩa là các công ty đồng thời tạo ra năng lực sản xuất thừa của ngành, điều này làm cho tất cả các công ty đều thiệt hại. Hình 7.4 minh hoạ tình hình này. Mặc dù nhu cầu đang tăng lên, quyết định của công ty tăng công suất sản xuất làm tăng lên về năng lực sản xuất của toàn ngành, điều này sẽ làm cho giá cả giảm xuống.

Hình 7.4: Thay đổi về công suất sản xuất và nhu cầu



Để tránh năng lực sản xuất dư thừa một cách tốn kém, các công ty phải đưa ra các chiến lược để kiểm soát hoặc chí ít cũng thu lợi từ các chương trình mở rộng năng lực sản xuất. Tuy nhiên, trước khi đề cập đến các chiến lược này, chúng ta cần xem xét một cách chi tiết hơn các nhân tố gây ra công suất sản xuất thừa này.

Các nhân tố tạo ra năng lực sản xuất thừa. Năng lực sản xuất thừa thường bắt nguồn từ các nhân tố về công nghệ. Thỉnh thoảng công nghệ mới và công nghệ có chi phí thấp là thủ phạm, bởi vì để tránh tụt hậu, tất cả các công ty cùng đồng thời giới thiệu công nghệ đó. Năng lực sản xuất thừa xảy ra là do công nghệ cũ vẫn còn được sử dụng để sản xuất ra sản phẩm. Thêm vào đó, công nghệ mới thường được giới thiệu trên một diện rộng dẫn tới việc gây ra năng lực sản xuất thừa. Ví dụ, một hãng hàng không cần có nhiều ghế hơn cho một chuyến bay phải sử dụng nhiều máy bay hơn, việc tăng thêm hàng trăm chỗ ngồi hay thậm chí chỉ 50 chỗ ngồi là cần thiết. Hãy lấy một ví dụ khác, một quy trình hoá học mới có thể hoạt động một cách hiệu quả chỉ ở mức 1000 thùng/ ngày, trong khi đó quy trình trước đó chỉ có 500 thùng/ngày. Nếu tất cả các công ty đều thay đổi công nghệ thì năng lực sản xuất của ngành sẽ tăng gấp đôi và kết quả là khó khăn sẽ tăng bội phần.

Các nhân tố cạnh tranh của ngành cũng gây ra năng lực sản xuất thừa. Chắc chắn rằng, việc gia nhập thị trường là một nhân tố như vậy. Sự tham gia của người Nhật vào ngành bán dẫn đã gây ra khả năng sản xuất tăng vọt và giá cả đã giảm xuống đối với sản phẩm vi mạch. Tương tự như vậy, sự

sụp đổ của OPEC là do sự tham gia của các nước mới có khả năng sản xuất đầu với giá cạnh tranh. Thỉnh thoảng tuổi thọ của các nhà máy của công ty cũng là căn nguyên của vấn đề. Ví dụ, trong ngành khách sạn giả đỉnh có sự xuống cấp nhanh chóng của nội thất khách sạn, thì khách hàng luôn luôn bị thu hút vào các khách sạn mới xây. Các khách sạn mới xây dựng bên cạnh các khách sạn cũ đã tạo ra khả năng dư thừa. Thông thường, các công ty chỉ thực hiện các hoạt động cạnh tranh đồng thời dựa trên khuynh hướng của ngành, nhưng các hoạt động đó cuối cùng dẫn tới cuộc cạnh tranh đối đầu. Ví dụ, hầu hết các hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh đã hình thành nên các cửa hàng mới tại những nơi dân số đang tăng lên. Tuy nhiên, họ dường như quên rằng tất cả các hệ thống cửa hàng đều sử dụng số liệu về dân số tăng lên đó. Bởi vậy, một địa phương nào đó không có cửa hàng thức ăn nhanh có thể ngay lập tức nhìn thấy các cửa hàng thức ăn nhanh quy mô nhỏ đang hình thành cùng một lúc cho dù các cửa hàng đó tồn tại tùy thuộc vào tốc độ tăng của nhu cầu trong mối quan hệ với tốc độ tăng của các hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh hay không.

Lựa chọn chiến lược kiểm soát năng lực sản xuất. Giả định có một số cách để mở rộng công suất sản xuất thì rõ ràng các công ty cần phải tìm ra một số biện pháp để quản lý khả năng đó. Nếu các công ty luôn chịu tai hoạ do giảm giá và do cuộc chiến về giá thì họ sẽ không có khả năng thu hồi lại vốn đầu tư trong các chiến lược tổng thể. Khả năng sinh lợi thấp của ngành là do công suất sản xuất cao quá mức đã tác động đến không chỉ các công ty yếu nhất mà tác động đến một số công ty lớn. Nói chung, các công ty có hai cơ hội mang tính chiến lược: (1) mỗi công ty phải tự mình cố gắng khống chế đối thủ và trì hoãn sự khởi đầu, hoặc (2) các công ty phải cùng tìm ra các biện pháp phối hợp với nhau để có thể cùng thấy được lợi ích chung về các hoạt động của họ.

Để khống chế các đối thủ cạnh tranh, công ty phải dự báo được mức tăng về nhu cầu của thị trường sản phẩm và sau đấy nhanh chóng tạo lập các hoạt động trên diện rộng. Qua đó có khả năng thoả mãn được nhu cầu đã được dự báo trước. Bằng cách khai thác lợi thế của người đi trước, công ty có thể ngăn cản các hãng khác tham gia thị trường bởi vì công ty tiên phong luôn có khả năng di chuyển dọc xuống dưới đường cong kinh nghiệm, giảm được chi phí của nó từ đó giảm giá, và cuối cùng là những công ty tiên phong có thể phát động cuộc chiến tranh về giá.

Tuy nhiên, chiến lược này là cực kỳ rủi ro do các công ty phải đầu tư các

nguồn lực vào chiến lược chung trước khi xác định được mức độ và khả năng sinh lợi trong tương lai một cách rõ ràng. Hãng Wal-Mart, với chiến lược tiến hành kinh doanh ở những thị trấn nông thôn nhỏ để khai thác một thị trường chưa được khám phá đối với các hàng hoá giảm giá đã khống chế được hãng Sears và hãng Kmart, Wal-Mart đã có khả năng thâm nhập được thị trường và mở rộng thị trường do có một cơ sở là đã tạo lập hoạt động kinh doanh ở những cát cứ vững chắc ở nông thôn.

Chiến lược khống chế trước đối thủ cũng có tính rủi ro nếu nó không ngăn cản được đối thủ và các đối thủ đó lại quyết định tham gia thị trường. Nếu các đối thủ có một chiến lược tổng thể mạnh hơn và có nhiều nguồn lực hơn như là AT&T và IBM thì các đối thủ này sẽ làm cho công ty đó thua cuộc. Bởi vậy, để có một chiến lược thành công, nói chung các đối thủ cạnh tranh phải là các công ty có thế mạnh với đầy đủ các nguồn lực để đứng vững với một cuộc chiến giá cả có thể xảy ra.

Để có sự phối hợp về một chiến lược kiểm soát năng lực sản xuất sự cấu kết/hợp tác trong việc lập kế hoạch thời gian cho các hạng mục đầu tư mới là bất hợp pháp, nhưng sự phối hợp ngầm này được thực hiện trong nhiều ngành khi các công ty nỗ lực nắm được và dự báo được các hoạt động cạnh tranh của đối thủ. Nhìn chung, các công ty sử dụng tín hiệu thị trường để đảm bảo chắc chắn cho sự phối hợp đó. Họ thông báo các quyết định đầu tư trên các báo và tạp chí. Hơn thế nữa, họ còn chia sẻ các thông tin về trình độ sản xuất của họ cũng như các dự báo của họ về nhu cầu của ngành cân bằng. Nhờ vậy chiến lược phối hợp này đã làm giảm được rủi ro có thể xảy ra với các hạng mục đầu tư trong ngành.

4. Chiến lược kinh doanh trong các ngành chín muồi

Khi một ngành đã hợp nhất bao gồm một ít công ty lớn thì ngành đó giành dược thế mạnh đối với các khách hàng và các nhà cung cấp. Những người cung cấp trở nên phụ thuộc vào ngành trong việc bán các sản phẩm đầu ra của họ, và khách hàng trở nên phụ thuộc vào ngành trong việc mua hàng của ngành. Để bảo vệ thị phần và cải tiến chất lượng sản phẩm, nhiều công ty muốn nắm giữ nhiều hơn việc phân phối sản phẩm và khống chế các nguồn đầu vào cơ bản của quá trình sản xuất. Khi các công ty muốn nắm quyền cung cấp và nắm các hoạt động phân phối, chúng phải theo đuổi chiến lược hợp nhất theo chiều dọc. Tiếp theo, chúng ta thảo luận việc lựa chọn các phương pháp khống chế/điều phối các mối quan hệ giữa công ty với nhà phân phối và nhà cung cấp là một nhân tố quan trọng như thế nào. Đồng thời

xem xét nhân tố đó đã giúp công ty khẳng định được chiến lược tổng thể của nó và phát triển được lợi thế cạnh tranh như thế nào.

Thông qua kiểm soát các mối quan hệ với người cung cấp và người phân phối, công ty có thể đảm bảo khả năng bán được các sản phẩm của nó và mua các đầu vào một cách kịp thời và tin tưởng, qua đó nó có thể giảm được chi phí và cải tiến chất lượng sản phẩm. Một phương pháp có thể sử dụng để phân tích các vấn đề có liên quan đến việc lựa chọn một chiến lược về nhà phân phối/cung cấp là so sánh mối quan hệ giữa công ty với người cung cấp và người phân phối ở Nhật Bản với mối quan hệ hiện tại giữa công ty với người cung cấp và người phân phối của nó ở Mỹ, việc công ty và người cung cấp có mối quan hệ đối kháng là điều bình thường. Mỗi bên phải cố gắng mặc cả một cách tất nhất để thu được nhiều lợi nhất. Hơn thế nữa, mối quan hệ giữa người cung cấp và người mua của công ty có xu hướng trở nên hời hợt và vô danh bởi vì cả người mua và người phân phối đều đề phòng bị đá hậu. Ngược lại, đối với người Nhật, mối quan hệ giữa công ty với khách hàng cung cấp và người mua của nó là dựa trên cơ sở mối quan hệ cá nhân và có lòng tin dài hạn. Người cung cấp ở Nhật Bản nhạy cảm với nhu cầu của công ty đáp ứng một cách nhanh nhất những thay đổi về tiêu chuẩn qui cách của đầu vào, và điều chỉnh cung để đáp ứng các yêu cầu của hệ thống cung ứng tức thì (Just-In-Time) của công ty. Kết quả của mối quan hệ gần gũi này là chi phí thấp hơn và có khả năng đáp lại các thay đổi ngoài mong muốn về nhu cầu của khách hàng. Mối quan hệ gần gũi với người cung cấp/người mua đã hỗ trợ chiến lược tổng thể của các công ty của Nhật Bản. Rõ ràng là mối quan hệ này đã giúp công ty phát triển một chiến lược dài hạn hướng tới khách hàng và nhà phân phối.

Công ty có nhiều cơ hội để lựa chọn trong việc quyết định một phương pháp thích hợp để phân phối các sản phẩm của nó nhằm giành được lợi thế cạnh tranh. Công ty có thể phân phối sản phẩm cho một nhà phân phối độc lập và nhà phân phối này sẽ tiếp tục phân phối trực tiếp hàng hoá cho những người bán lẻ. Hoặc công ty có thể phân phối trực tiếp cho những người bán lẻ mà thậm chí trực tiếp tới khách hàng. Như chiến lược được trình bày ở hình 7.4, các công ty cũng có thể cần phải thay đổi các chiến lược phân phối khi ngành có sự thay đổi.

Nói chung, tính đa dạng/phức tạp của sản phẩm và lượng thông tin cần thiết về hoạt động và duy trì đã xác định chiến lược phân phối được lựa chọn. Ví dụ các nhà sản xuất ôtô thường sử dụng người bán ôtô độc quyền

hơn là người bán ôtô bình thường nhằm khống chế việc phân phối ôtô. Nguyên nhân ở đây là trình độ cao của dịch vụ sau bán hàng và sự trợ giúp cần thiết để thoả mãn nhu cầu của khách hàng tăng lên, bởi vậy họ có thể khống chế hành vi của người bán độc quyền một cách hiệu quả. Cũng bằng cách khống chế người bán độc quyền các công ty có thể gắn cạnh tranh về giá cả hay phi giá với các điều kiện của ngành. Điều này cho phép các nhà sản xuất ôtô lớn phối hợp các hoạt động của họ bằng cách khống chế có hiệu quả các nhà buôn bán ôtô khác nhau tồn toàn đất nước.

Mặt khác, các nhà sản xuất đồ điện tử lớn và các nhà sản xuất hàng tiêu dùng có độ bền cao như là đồ gia dụng nói chung thường lựa chọn việc sử dụng mạng lưới các nhà phân phối để khống chế sự phân phối. Để tăng thị phần và quản lý cách thức sản phẩm và cung ứng dịch vụ, các nhà sản xuất lựa chọn nhiều nhà cung cấp lớn cho mỗi vùng để thực hiện sự phân phối. Các nhà phân phối có nghĩa vụ thực hiện toàn bộ kênh phân phối nếu các nhà phân phối sản phẩm của công ty và đầu tư vào các dịch vụ sau bán hàng.

Kết quả là các nhà sản xuất nhận được sự phản hồi về hàng hoá - các sản phẩm được bán như thế nào, và các nhà phân phối có hiểu biết về sản phẩm của công ty không - điều này giúp cho công ty duy trì được và tăng sự khống chế của công ty đối với thị trường. Công ty có khả năng trừng phạt các nhà phân phối nếu các nhà phân phối bắt đầu giảm giá và sự giảm giá đó đe doạ uy tín hoặc chiến lược của công ty.

Các nhà sản xuất lớn như Johnson & Johnson, Procter & Gamble, và General Foods thường bán trực tiếp cho các nhà bán lẻ như vậy sẽ tránh được việc mất lợi nhuận cho những người bán buôn hoặc các nhà phân phối. Những công ty này làm như vậy bởi vì họ có đường biên lợi nhuận thấp hơn so với các nhà sản xuất thiết bị điện hay các nhà sản xuất hàng tiêu dùng có độ bền cao. Tuy nhiên, chiến lược này cũng cho phép họ trực tiếp tác động lên hành vi của người bán lẻ. Ví dụ, họ có thể từ chối cung cấp một loại sản phẩm nhất định mà người bán lẻ muốn. Thêm nữa, các công ty cũng phải đảm bảo kho chứa các sản phẩm mới. Coca-cola và Pepsico là hai công ty có khả năng tác động lên người bán lẻ để giảm mặt bằng giành cho các sản phẩm có tính cạnh tranh và thậm chí có thể để loại bỏ chúng. Các công ty này có thể làm như vậy bởi vì đồ uống có lợi nhuận cao nhất so với bất kỳ một sản phẩm nào được bán trên thị trường. Gallo là một trong số ít các hãng sản xuất rượu đã tự quản lý việc phân phối và bán lẻ các sản phẩm của họ. Điều này giải thích tại sao Gallo thu được lợi nhuận ổn định như vậy.

Tóm lại, việc đưa ra các chiến lược thích hợp đã mua các sản phẩm đầu vào và bán các sản phẩm đầu ra là một bộ phận cơ bản của chiến lược cạnh tranh trong môi trường các ngành chín muồi. Các công ty có thể giành được lợi thế cạnh tranh thông qua cách thức mà họ lựa chọn để khống chế mối quan hệ của họ với người cung cấp và với khách hàng. Nhờ lựa chọn chiến lược đúng, các công ty có khả năng quản lý được các chiến lược về chi phí, giá cả, và phi giá cả, đồng thời tăng được uy tín và chất lượng sản phẩm. Đây là những vấn đề cơ bản ở trong các ngành chín muồi.

5. Chiến lược trong các ngành suy thoái

Bất kể ngành nào, sớm hay muộn sẽ rơi vào tình trạng suy thoái, lúc này thị phần sẽ bị co lại. Các ví dụ như ngành xe lửa, ngành thuốc lá, và ngành thép đã minh chứng điều này. Các ngành lâm vào tình trạng suy thoái khi tiến bộ công nghệ, các khuynh hướng xã hội, sự thay đổi dân số. Các ngành đường sắt và sản xuất thép bắt đầu suy thoái khi tiến bộ công nghệ đã mang tới những khả năng thay thế các sản phẩm mà những ngành đó đã sản xuất. Sự xuất hiện của máy đốt trong đã làm cho ngành đường sắt suy thoái, và ngành thép đã đi xuống khi có sự phát triển của vật liệu nhựa và vật liệu hợp chất polime. Cũng như đối với ngành thuốc lá, sự thay đổi thái độ của xã hội đối với việc hút thuốc lá đã làm tăng nỗi băn khoăn về ảnh hưởng của thuốc lá tới sức khoẻ và đã làm cho ngành này bị giảm sút.

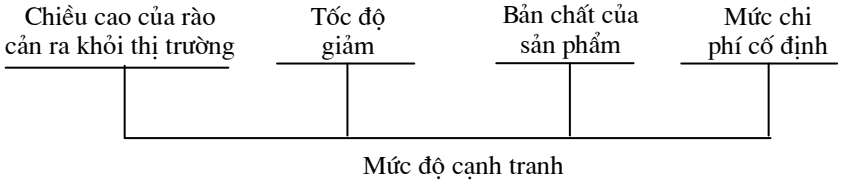
Có 4 chiến lược chính mà các công ty có thể áp dụng để giải quyết sự suy thoái này: (1) Chiến lược lãnh đạo là chiến lược yêu cầu phải trở thành người giữ vai trò thống lĩnh trong ngành đang bị suy thoái; (2) Chiến lược tìm một thị trường thích hợp (thị trường độc tôn), chiến lược này tập trung vào việc tìm ra một thị trường mà ở đây sự suy giảm là chậm hơn khi xét cho toàn ngành; (3) Chiến lược thu hoạch là chiến lược tối ưu hoá dòng tiền; (4) Chiến lược tháo chạy (rút đầu tư) là chiến lược bán tống bán tháo toàn bộ công việc kinh doanh này cho hãng khác. Chúng ta sẽ xem xét các chiến lược này một cách tỷ mỉ sau. Tới đây, lưu ý rằng, sự lựa chọn chiến lược tuỳ thuộc một phần vào sự khốc liệt của cạnh tranh ngày càng cao mà sự khu biệt này một phần là kết quả của sự suy giảm. Chúng ta sẽ xem xét vấn đề này trước khi xem xét việc lựa chọn chiến lược.

Tính chất khắc nghiệt của sự giảm sút

Do quy mô thị trường bị co lại, cạnh tranh có khuynh hướng trở nên khốc liệt hơn trong ngành suy thoái và tỷ suất lợi nhuận có xu hướng giảm xuống.

Tính chất khắc nghiệt của cạnh tranh trong các ngành suy thoái phụ thuộc vào 4 nhân tố cơ bản được chỉ ra ở hình 7.5.

Hình 7.5: Các yếu tố quyết định tính khắc nghiệt của cạnh tranh trong ngành suy thoái



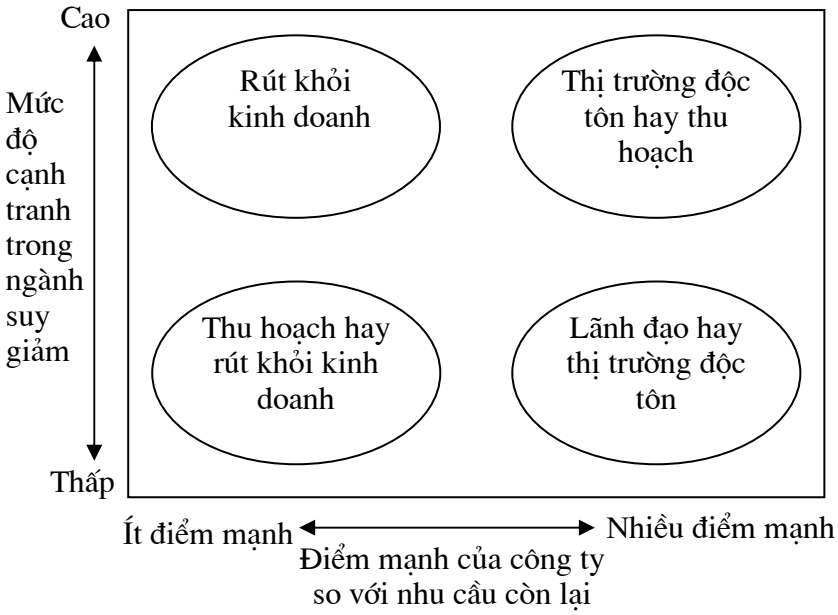
Trước hết, cạnh tranh trong ngành suy thoái nhanh khốc liệt hơn trong các ngành khác, ví dụ trong ngành thuốc lá sự suy giảm là chậm và từ từ. *Thứ hai*, cạnh tranh là khốc liệt hơn trong các ngành suy giảm mà lại có rào ngăn cản cao, do đó không thể rút lui khỏi thị trường. Rào cản ngăn không cho rút lui khỏi thị trường đã trói buộc công ty vào ngành ngay cả khi nhu cầu đang giảm xuống. Kết quả là tạo ra năng lực sản xuất quá cao so với nhu cầu, do vậy cạnh tranh về giá trị cũng trở nên dữ dội hơn. *Vấn đề thứ ba* có liên quan đến vấn đề nêu trên là cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn trong các ngành đang bị giảm sút mà ở đó chi phí cố định là cao. Nguyên nhân ở đây là yêu cầu trang trải chi phí cố định như chi phí duy trì khả năng sản xuất có thể buộc công ty cắt giảm giá - một hành động có thể gây ra cuộc chiến giá cả. Cuối cùng, tính khốc liệt của cạnh tranh trong các ngành đang bị giảm sút cũng lớn hơn đối với các sản phẩm được coi là những mặt hàng thông thường ví như trong ngành thép chẳng hạn. Ngược lại, trong các ngành khác sự khác biệt của sản phẩm đã làm tăng lòng trung thành của khách hàng đối với sản phẩm. Điều này hoàn toàn đúng với ngành thuốc lá cho mãi đến tận ngày ngành thuốc lá giảm sụt mới đây.

Không phải tất cả các phân đoạn thị trường của ngành đều giảm xuống với cùng một tốc độ. Trong một vài phân đoạn thị trường, nhu cầu có thể được duy trì ở mức độ hợp lý mặc cho nơi khác có sự sụt giảm. Trường hợp của ngành thép đã minh chứng điều này. Mặc dù các sản phẩm thép như thép tấm đã phải chịu đựng sự sụt giảm chung, nhu cầu đã thực sự tăng lên đối với các loại thép đặc biệt, ví dụ như thep được sử dụng trong sản xuất máy công cụ có tốc độ cao. Các bóng chân không cũng là một ví dụ. Mặc dù nhu cầu đối với bóng chân không đã sụt xuống khi máy thu bán dẫn thay thế chúng như là một bộ phận chính trong các sản phẩm điện tử, trong nhiều năm sau đó, bóng chân không vẫn được sử dụng với mức độ hạn chế trong

các thiết bị rađa. Cuối cùng, nhu cầu về bóng chân không vẫn còn mạnh mặc dù nhu cầu chung về bóng chân không đã giảm. Như vậy, có thể có các nhu cầu riêng biệt trong ngành sút giảm. Bởi vậy, cạnh tranh về giá cũng có thể không khốc liệt lắm giữa các công ty mà những công ty này phục vụ các nhu cầu riêng biệt chứ không phục vụ cho toàn ngành đó.

Lựa chọn chiến lược. Các công ty hoạt động trong các ngành suy giảm có thể chọn chiến lược cho mình trong số 4 chiến lược được trình bày ở trên: Chiến lược lãnh đạo, chiến lược thị trường thích hợp, chiến lược thu hoạch, và chiến lược rút ra khỏi thị trường. Hình 7.6 đưa ra một cơ chế đơn giản để hướng dẫn việc lựa chọn chiến lược. Lưu ý rằng cạnh tranh khốc liệt trong các ngành đang giảm sút được đo theo trục đứng và sức mạnh của công ty trong mối tương quan với tập hợp các nhu cầu còn lại được biểu diễn theo trục hoành.

Hình 7.6: Lựa chọn chiến lược trong ngành suy giảm



Chiến lược lãnh đạo có liên quan đến sự tăng trưởng trong các ngành suy giảm bằng cách giành lấy thị phần của những công ty đang rút lui khỏi ngành. Chiến lược này có ý nghĩa nhất khi các công ty có điểm mạnh vượt trội, sức mạnh này cho phép công ty giành được thị phần trong các ngành suy giảm, và khi tốc độ giảm sút và tính khốc liệt của cạnh tranh trong các ngành này là vừa phải.

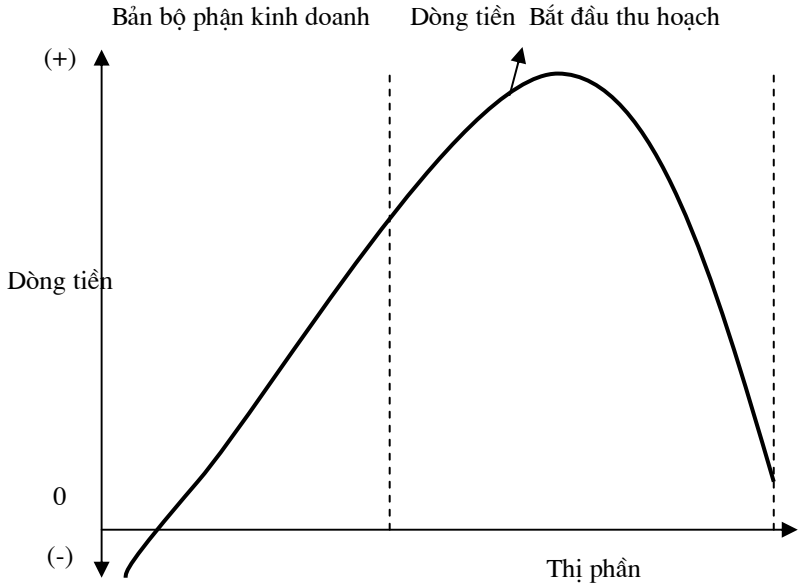
Công ty Philip Morris đã theo đuổi chiến lược này trong ngành thuốc lá. Nhờ có sự tiếp thị tích cực, Philip Morris đã tăng được thị phần của nó trong ngành suy giảm và thu được nhiều lợi nhuận. Các bước chiến thuật mà các công ty có thể sử dụng để giành được vị thế lãnh đạo gồm cả việc định giá và tiếp thị tích cực để giành được vị thế lãnh đạo gồm cả việc đánh giá và tiếp thị tích cực để giành lấy thị phần, khống chế các đối thủ để củng cố ngành, và tăng thêm trở ngại cho các đối thủ khác cạnh tranh mà công ty có khả năng trụ lại và cạnh tranh với họ. Ví dụ bằng cách đầu tư mới trong những lĩnh vực có khả năng sinh lợi. Các hoạt động như vậy đánh tín hiệu tới các đối thủ. Những tín hiệu đó có thể thuyết phục các công ty khác rút khỏi ngành, điều này góp phần tăng vị thế cạnh tranh của các công ty hàng đầu trong ngành.

Chiến lược thị trường thích hợp. Chiến lược thị trường độc tôn tập trung vào các nhu cầu riêng biệt trong các ngành mà ở đó nhu cầu vẫn ổn định hoặc giảm chậm hơn so với toàn ngành. Chiến lược này có ý nghĩa khi công ty có sức mạnh độc nhất tương xứng với những thị trường này. Ở những thị trường này nhu cầu vẫn còn tương đối mạnh. Ví dụ, chúng ta xem xét công ty Naval sản xuất lao bắt cá voi và cung nỏ để bắn cá voi đã thu được lợi lớn từ công việc này. Điều này có thể được coi là kỳ lạ, bởi vì săn bắt cá voi bị coi là phạm luật theo qui ước quốc tế. Tuy nhiên, Naval vẫn vượt qua sự suy giảm của ngành săn bắt cá voi bằng cách chú trọng vào một nhóm nhỏ những người được phép săn bắt cá voi mặc cho số lượng này rất là nhỏ, đấy là những người Eskimos Bắc Mỹ. Người Eskimos được phép săn bắt cá voi đầu tròn, tuy rằng họ làm như vậy chỉ để kiếm được thức ăn chứ không vì mục đích thương mại. Naval là công ty duy nhất cung cấp súng bắn cá voi nhỏ cho cộng đồng người Eskimos, và vị thế độc quyền của công ty cho phép nó thu được khoản tiền đáng kể từ thị trường nhỏ này.

Chiến lược thu hoạch là lựa chọn tốt nhất khi công ty muốn thoát khỏi sự suy thoái của ngành là có thể tối ưu hoá dòng tiền. Chiến lược này có ý nghĩa khi công ty nhìn thấy trước sự suy giảm và cụ thể là thấy trước sự cạnh tranh khốc liệt hoặc khi công ty thiếu sức mạnh trong mối tương quan với tập hợp các nhu cầu còn lại trong ngành. Chiến lược thu hoạch đòi hỏi công ty phải cắt giảm toàn bộ các khoản đầu tư mới về thiết bị, quảng cáo, nghiên cứu và phát triển, v.v... Như minh hoạ ở hình 7.7, kết cục không thể tránh khỏi là công ty sẽ đánh mất thị phần bởi vì nó sẽ không còn tiếp tục đầu tư vào kinh doanh ở lĩnh vực này, và dòng tiền sẽ tăng lên. Công ty đã hy sinh

thị phần để đổi lấy dòng tiền. Tuy nhiên, cuối cùng dòng tiền sẽ giảm và ở giai đoạn này công ty nên rút khỏi lĩnh vực kinh doanh. Mặc dù chiến lược này rất hấp dẫn về mặt lý thuyết, song trong một chừng mực nào đó nó cũng rất khó khăn trong việc áp dụng vào thực tiễn. Nhuệ khí của người công nhân trong doanh nghiệp sắp phá sản sẽ giảm xuống. Hơn nữa, nếu khách hàng biết được những gì công ty đang làm thì họ có thể phát hiện ra nhanh chóng. Kết quả là thị phần có thể giảm xuống nhanh chóng hơn nhiều so với mức dự đoán của công ty.

Hình 7.7: Chiến lược thu hoạch



Chiến lược rút lui dựa vào ý tưởng rằng công ty có thể tối đa hoá mức thu hồi đầu tư vào công việc kinh doanh bằng cách sớm bán công việc kinh doanh đó trước khi ngành lâm vào tình trạng suy thoái. Chiến lược này là thích hợp khi công ty có rất ít thế mạnh liên quan đến việc đáp ứng nhu cầu còn lại trong ngành và khi cạnh tranh trong ngành suy giảm sẽ trở thành khốc liệt. Sự lựa chọn tốt nhất có thể là phải bán tống bán tháo cho một công ty nào đó đang có tham vọng giành được vị trí lãnh đạo trong ngành. Hạn chế của chiến lược rút lui là nó phụ thuộc vào khả năng của công ty về việc nhận ra sự suy giảm của ngành trước khi tình hình trở nên bi đát hoặc bán hết công việc kinh doanh của công ty khi mà tài sản đưa nó vẫn còn giá trị đối với các công ty khác.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN:

1. Hãy phân tích các lợi thế và bất lợi của các doanh nghiệp theo vị thế cạnh tranh?

2. Phân tích các hướng chiến lược của các doanh nghiệp ở ví trí dẫn đầu thị trường, hoặc trong một ngành?

3. So sánh các định hướng chiến lược của các doanh nghiệp dẫn đầu và chiến lược của các doanh nghiệp thác thức?

4. Chọn một doanh nghiệp dẫn đầu của ngành dịch vụ viễn thông ở Việt Nam và phân tích chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đó và giải thích?

5. Hãy phân tích cường độ 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 những lợi thế và bất lợi của các doanh nghiệp trong những ngành phân tán?

7. Phân tích và so sánh các chiến lược trong ngành phân tán

8. Phân tích lợi thế và bất lợi của các chiến lược trong giai đoạn mới nổi và lấy ví dụ trong ngành kinh doanh chứng khoán, ngành tin học ở Việt Nam?

9. Phân tích các hướng chiến lược trong ngành trưởng thành và lấy ví dụ minh họa trong một ngành lựa chọn (dệt may, sản xuất giầy dép...)?

10. Hãy phân tích các chiến lược trong ngành suy thoái và lấy ví dụ minh họa cụ thể?

Chương 8
CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG

Chương này đề cập đến vai trò của chiến lược ở cấp chức năng (gọi tắt là chiến lược chức năng) trong việc nâng cao hiệu quả, chất lượng, đổi mới và thoả mãn khách hàng, qua đó xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược chức năng là những chiến lược hướng vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp như chế tạo, tiếp thị, quản lý vật tư: nghiên cứu - phát triển và nguồn nhân lực. Những chiến lược này có thể tập trung vào một chức năng xác định. Tuy nhiên, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng với nhau nhằm mang lại hiệu quả, chất lượng, đổi mới và thoả mãn khách hàng ở mức cao nhất trên toàn doanh nghiệp.

Dựa vào việc phát triển thích hợp các chiến lược chức năng, doanh nghiệp có thể giành lại thị phần từ các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, một doanh nghiệp có thể tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh khi xác định đúng nhà cung cấp cho mình và thực hiện các chiến lược quản lý vật tư để giảm chi phí tồn kho. Doanh nghiệp cũng có thể tăng chất lượng sản phẩm nhờ phối hợp chặt chẽ với các nhà cung cấp để đảm bảo chất lượng nguyên vật liệu đầu vào. Doanh nghiệp còn dựa vào chiến lược của bộ phận nhân sự nhằm mục đích sử dụng đúng khả năng của nhân viên trong công ty. Thay cho việc cố gắng thu hút khách hàng bằng một loại sản phẩm đã có chu kỳ sống dài trên thị trường, doanh nghiệp có thể thiết kế sản phẩm mới nhằm thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Để khai thác tốt hơn các chiến lược chức năng chúng ta bắt đầu chương này bằng một khái niệm được gọi là "chuỗi giá trị". Khái niệm này giúp chúng ta hiểu vai trò từng bộ phận chức năng trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả sản xuất, cải tiến sản phẩm và thoả mãn khách hàng.

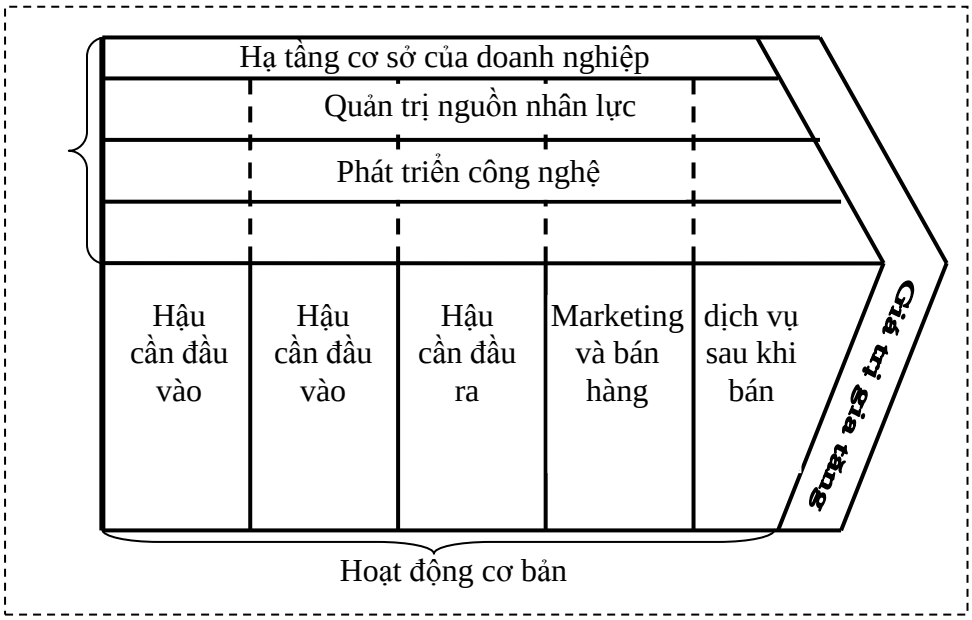
1. Chuỗi giá trị

Giá trị mà doanh nghiệp tạo ra được đo bằng khối lượng giá trị mà người mua sẵn sàng trả cho sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp đó. Công ty có thể có lãi nếu giá trị nó tạo ra lớn hơn chi phí để tạo ra giá trị đó của các bộ

phận chức năng. Để đạt được một lợi thế cạnh tranh, các bộ phận chức năng của công ty phải tạo ra một giá trị với chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Cách thứ hai là các bộ phận chức năng phải làm cho sản phẩm của mình khác biệt với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh nhằm tạo ra mức giá bán cao hơn trên thị trường. Điều này có nghĩa là công ty phải theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc chiến lược khác biệt hoá sản phẩm.

Quy trình tạo ra giá trị có thể được trình bày thông qua khái niệm "Chuỗi giá trị", do Michel Porter nêu ra. Tóm lược về chuỗi giá trị được thể hiện trong sơ đồ 8.1. Chuỗi giá trị được phân thành các hoạt động chính và những hoạt động hỗ trợ. Mỗi hoạt động đều làm tăng giá trị sản phẩm. Những hoạt động chính chịu trách nhiệm tạo ra sản phẩm vật chất, tiếp thị và phân phối tới người mua, thực hiện dịch vụ hỗ trợ và dịch vụ sau bán hàng. Những hoạt động chính được chia thành hai bộ phận chức năng. Bộ phận với nhiệm vụ tạo ra sản phẩm vật chất được gọi là bộ phận chế tạo. Còn bộ phận thực hiện các công việc tiếp thị, phân phối và dịch vụ sau bán hàng được gọi là bộ phận marketing.

Sơ đồ 8.1: Chuỗi giá trị



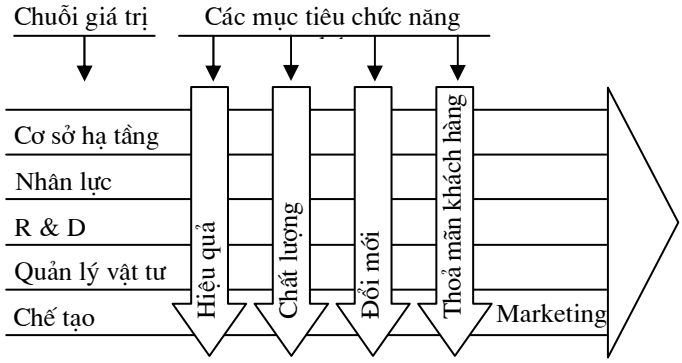
Các hoạt động hỗ trợ là những hoạt động chức năng trợ giúp cho các hoạt động chính như các hoạt động của bộ phận chế tạo và marketing. Chức năng quản lý vật tư, kiểm soát sự lưu chuyển vật tư qua chuỗi giá trị từ cung cấp

đến sản xuất và đi vào phân phối. Hiệu quả của việc lưu chuyển này có thể giảm mức chi phí tạo ra giá trị. Thêm vào đó, chức năng quản lý vật tư thực hiện có hiệu quả sẽ góp phần kiểm soát chất lượng đầu vào trong quá trình chế tạo. Kết quả là làm tăng chất lượng đầu ra của công ty, do đó tạo điều kiện tăng giá bán. Chức năng nghiên cứu và phát triển thực hiện việc phát triển các sản phẩm mới và các công nghệ chế tạo. Phát triển công nghệ có thể hạ thấp chi phí chế tạo và tạo ra những sản phẩm hấp dẫn hơn có thể bán ở mức giá cao hơn. Như vậy, nghiên cứu và phát triển có thể ảnh hưởng đến các hoạt động chế tạo và marketing, và góp phần tạo ra giá trị. Chức năng quản lý nhân lực đảm bảo rằng công ty sử dụng hợp lý những người có kỹ năng để thực hiện hiệu quả các hoạt động tạo ra giá trị.

Hoạt động hỗ trợ cuối cùng là cơ sở hạ tầng của công ty, nó có một đặc trưng hơi khác biệt với những hoạt động hỗ trợ khác. Cơ sở hạ tầng là khung cảnh chung của toàn công ty trong đó xảy ra tất cả các hoạt động tạo giá trị. Cơ sở hạ tầng bao gồm cơ cấu tổ chức, các hệ thống kiểm soát và văn hoá công ty. Vì quản lý cấp cao có thể tạo ra những ảnh hưởng đáng kể đến việc hình thành những khía cạnh này của một công ty nên quản lý cấp cao cũng được xem như một bộ phận của cơ sở hạ tầng. Thực tế, cấp quản lý cao nhất thông qua sức mạnh lãnh đạo có thể chủ động hình thành cơ sở hạ tầng của một công ty và qua đó tất cả các hoạt động tạo giá trị khác được thực hiện.

Một điểm quan trọng cần chú ý là để đạt được những mục tiêu tối cao về hiệu quả, chất lượng, đổi mới sản phẩm và thoả mãn khách hàng, thì công ty phải có những chiến lược bao gồm một số hoạt động tạo giá trị khác biệt. Thực tế những mục tiêu này có thể được xử lý như những mục tiêu chéo giữa các bộ phận tạo giá trị khác nhau của một công ty. Để đạt được những mục tiêu này đòi hỏi sự phù hợp của các chức năng chéo (Sơ đồ 8.2)

Sơ đồ 8.2: Các mục tiêu chức năng chéo và chuỗi giá trị



2. Đạt hiệu quả cao nhất

Công ty có thể được xem như là một phương tiện nhằm chuyển đổi đầu vào thành đầu ra. Đầu vào là những yếu tố sản xuất cơ bản như lao động, đất đai, vốn, quản lý, bí quyết công nghệ và máy móc, v.v... Đầu ra là những hàng hoá và dịch vụ công ty sản xuất ra. Hiệu quả được đo bằng chi phí đầu vào cần thiết để sản xuất một đầu ra càng thấp. Nói cách khác, một công ty làm ăn hiệu quả có năng suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh của nó và do đó chi phí thấp hơn. Tới đây chúng ta xem xét các bước khác nhau mà công ty có thể tiến hành để nâng cao hiệu quả và do đó hạ thấp chi phí của một đơn vị sản phẩm.

2.1. Chiến lược sản xuất tác nghiệp

Chiến lược sản xuất tác nghiệp bao gồm quyết định về các vấn đề như sản phẩm mới được phát triển là những sản phẩm nào và khi nào thì chúng được đưa vào sản xuất, các công cụ phụ trợ cho sản xuất mới cần thiết là gì và khi nào thì cần, quy trình và công nghệ sản xuất mới phải được sử dụng là gì và khi nào thì chúng cần thiết, sách lược mà công ty sẽ theo đuổi để sản xuất sản phẩm và dịch vụ là gì?

Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh của sản phẩm sẽ giúp xác định phạm vi của chiến lược sản xuất tác nghiệp.

Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh sản xuất. Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh liệt kê ở bảng 8.1, được xem như là những cái mà khách hàng mong muốn từ sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Do vậy, chúng có thể được sử dụng như những công cụ để giúp công ty đạt được thị phần về sản phẩm của mình. Nhưng tất cả những ưu tiên cho cạnh tranh này không thể được sử dụng một cách đồng thời đối với một sản phẩm đơn chiếc. Ví dụ, một công ty trong cùng thời điểm không thể sản xuất một sản phẩm vừa mang tính linh hoạt cao lại vừa có chi phí sản xuất thấp.

Sau đây, chúng ta trình bày về hai yếu tố ưu tiên cho cạnh tranh đối với một sản phẩm, đó là tiết kiệm nhờ quy mô và ảnh hưởng của học tập.

Tiết kiệm nhờ quy mô, ảnh hưởng của học tập và đường cong kinh nghiệm. Hiệu quả cao đạt được khi chúng ta khai thác hai yếu tố: "tiết kiệm nhờ quy mô" và "ảnh hưởng của học tập". Cả hai khái niệm này làm cơ sở cho việc hình thành "đường cong kinh nghiệm". Trước khi thảo luận về đường cong kinh nghiệm chúng ta phải xét xem "tiết kiệm nhờ quy mô" và "ảnh hưởng của học tập" là gì và ảnh hưởng của chúng đến hiệu quả sản xuất như thế nào.

Bảng 8.1: Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh

Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh	Khái niệm	Một số phương pháp giảm chi phí sản xuất
Chi phí sản xuất thấp	Chi phí đơn vị của mỗi sản phẩm/dịch vụ bao gồm chi phí lao động, nguyên vật liệu và tổng chi phí	Thiết kế lại sản phẩm Công nghệ sản xuất mới Tăng tỷ lệ sản xuất Giảm phế liệu Giảm tồn kho
Phân phối	Phân phối nhanh	Lượng sản phẩm đã hoàn thành dành cho dự trữ lớn Tỷ lệ sản xuất nhanh hơn Các phương pháp vận chuyển nhanh hơn
	Phân phối đúng hạn	Những hứa hẹn mang tính thực tế hơn Kiểm soát việc sản xuất tốt Hệ thống thông tin tốt hơn
Sản phẩm/dịch vụ chất lượng cao	Những nhận thức của khách hàng về mức độ tuyệt hảo của sản phẩm và dịch vụ	Cải tiến sản phẩm/dịch vụ thông qua: Hình thức Tỷ lệ lỗi Thực hiện Độ bền Dịch vụ sau bán hàng
Tính linh hoạt và dịch vụ khách hàng	Khả năng thay đổi sản xuất một cách nhanh chóng đáp ứng các sản phẩm và dịch vụ trong đơn đặt hàng nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng	Thay đổi loại hình sản xuất đã sử dụng Sử dụng việc thiết kế và sản xuất có sự trợ giúp của máy tính Giảm khối lượng công việc trong quy trình thông qua JIT Tăng khả năng sản xuất

Tiết kiệm nhờ quy mô là chi phí của một đơn vị sản phẩm hay dịch vụ sản xuất giảm đi khi quy mô sản lượng tăng lên. Nguồn gốc của tiết kiệm nhờ quy mô là khả năng dàn trải chi phí cố định cho một khối lượng sản phẩm được sản xuất ra lớn hơn. Các chi phí cố định là những chi phí phải gánh chịu để sản xuất sản phẩm hay dịch vụ bất kể ở mức sản lượng nào. Những chi phí này bao gồm chi phí máy móc, thiết bị, chi phí chuẩn bị cho mỗi đợt sản xuất, chi phí quảng cáo và chi phí nghiên cứu phát triển. Việc dàn trải các chi phí cố định cho một khối lượng đầu ra lớn hơn cho phép công ty giảm chi phí của một đơn vị sản phẩm. Nguồn gốc khác của tiết kiệm nhờ quy mô là sản xuất một khối lượng lớn hơn cho phép công ty thực hiện sự phân công lao động và chuyên môn hoá ở mức cao hơn. Chuyên môn hoá đem lại một tác động có ích lên năng suất của người lao động, bởi vì nó cho phép các cá nhân hoàn thiện các kỹ năng khi thực hiện một nhiệm vụ cụ thể.

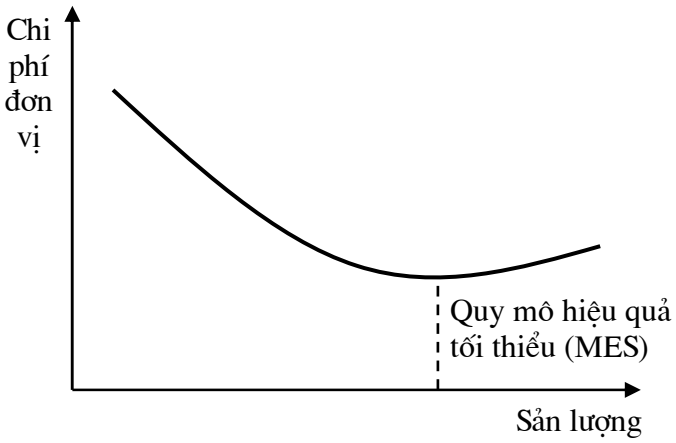
Một ví dụ kinh điển về tiết kiệm nhờ quy mô là loại xe ôtô mô hình T của Ford, đó là loại ôtô được sản xuất với số lượng lớn đầu tiên trên thế giới. Loại xe này được giới thiệu vào năm 1923. Vào thời điểm này Ford vẫn sản xuất những chiếc ôtô bằng phương pháp sản xuất đơn chiếc đắt tiền. Sau đó nhờ sự ra đời của các phương pháp sản xuất hàng loạt, Ford đã đạt được sự phân công lao động ở mức cao hơn (nghĩa là phân chia quá trình lắp ráp thành những công đoạn nhỏ có thể lặp lại) và thực hiện chuyên môn hoá. Do vậy, năng suất lao động của công nhân được nâng lên. Sản xuất hàng loạt cũng giúp dàn trải chi phí cố định về phát triển một loại ôtô và chi phí chuẩn bị sản xuất. Như những tiết kiệm này, chi phí chế tạo một ôtô ở hãng Ford đã giảm từ 3000 đô la xuống dưới 900 đô la (giá năm 1959).

Trong thực tế, nhiều công ty nhờ khai thác lợi thế về quy mô mà đã giảm được chi phí sản xuất sản phẩm. Nhưng những tiết kiệm này sẽ không kéo dài mãi. Thực tế, hầu hết các chuyên gia đồng ý rằng sau khi "quy mô hiệu quả tối thiểu" (MES) của đầu ra đã đạt được thì "tiết kiệm nhờ quy mô" gia tăng thêm nhờ mở rộng số lượng sản xuất là rất nhỏ. Quy mô hiệu quả tối thiểu là quy mô tối thiểu cần thiết mà nhà máy cần có để đạt được tiết kiệm nhờ quy mô ở mức cao. Như đã chỉ ra trong đồ thị 8.1. đường cong chi phí của một đơn vị sản phẩm trong dài hạn của công ty có dạng chữ L. Với mức sản lượng lớn hơn mức MES thì việc giảm chi phí thêm nữa khó đạt được.

Ảnh hưởng của học tập là việc tiết kiệm chi phí nhờ vào học hỏi và tích luỹ kiến thức kinh nghiệm thông qua công việc. Ví dụ, người lao động nhờ sự lặp đi lặp lại của công việc họ học được cách làm thế nào để thực hiện

tốt nhất một nhiệm vụ. Nói cách khác, năng suất lao động tăng và chi phí cho một đơn vị sản phẩm giảm khi các cá nhân học được cách để thực hiện một công việc cụ thể có hiệu quả nhất. Tương tự như vậy, nhà quản lý học được cách làm thế nào để điều hành tất nhất các hoạt động của công ty. Do đó các chi phí sản xuất sẽ giảm xuống khi có sự tăng lên về năng suất lao động và hiệu quả quản lý.

Đồ thị 8.1: Đường cong chi phí đơn vị trong dài hạn

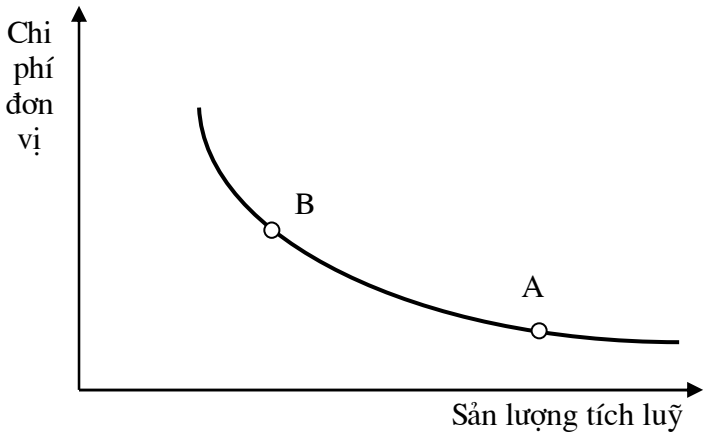


Những ảnh hưởng của học tập thường trở nên quan trọng hơn đối với những công đoạn phức tạp về công nghệ. Bởi vì, khi những công đoạn phức tạp này được lặp đi lặp lại nhiều lần thì lúc đó người công nhân sẽ học được nhiều hơn trong quá trình làm việc. Như vậy, những ảnh hưởng của học tập sẽ quan trọng hơn đối với một quá trình lắp ráp đòi hỏi 1000 bước phức tạp so với một quá trình lắp ráp chỉ đòi hỏi 100 bước đơn giản. Tuy nhiên, bất kể công đoạn phức tạp thế nào đi chăng nữa những ảnh hưởng học tập sẽ không còn tác dụng sau một khoảng thời gian nhất định. Thực tế ảnh hưởng của học tập quan trọng chỉ trong giai đoạn đầu của một quá trình mới và dừng lại sau 2 hoặc 3 năm.

Đường cong kinh nghiệm chỉ ra việc giảm chi phí đơn vị sản phẩm có tính hệ thống xảy ra theo suốt vòng đời của một sản phẩm. Theo khái niệm đường cong kinh nghiệm, các chi phí để tạo ra một đơn vị sản phẩm giảm bằng một lượng nào đó mỗi khi khối lượng sản phẩm đã được sản xuất tích luỹ lại lớn gấp đôi. Mối quan hệ này được phát hiện khi quan sát ngành công nghiệp sản xuất máy bay. Người ta đã phát hiện ra rằng mỗi lần số lượng máy bay sản xuất ra được tích luỹ gấp đôi thì chi phí đơn vị giảm xuống còn

80% của mức ban đầu. Như vậy, chiếc máy bay thứ tư chi phí chỉ bằng 80% chi phí sản xuất của chiếc thứ 2 chi phí sản xuất của chiếc thứ 8 chỉ bằng 80% của chiếc thứ 4, chiếc thứ 16 chỉ bằng 80% của chiếc thứ 8, v.v... Kết quả của quá trình này là một mốt quan hệ giữa chi phí chế tạo một đơn vị sản phẩm và sản lượng tích luỹ lại (đồ thị 8.2).

Tiết kiệm nhờ quy mô và những ảnh hưởng của học tập là cơ sở của hiện tượng đường cong kinh nghiệm. Để đơn giản khi một công ty tăng khối lượng sản phẩm được tích luỹ lại trong suốt chu kỳ sản xuất, nó có thể khai thác "tiết kiệm quy mô" và những ảnh hưởng của học tập. Kết quả, chi phí đơn vị giảm với việc tăng sản lượng tích luỹ.



Trong đồ thị 8.2, công ty A do nằm đoạn dưới của đường cong kinh nghiệm nên nó có lợi thế chi phí so với công ty B. Khái niệm này có lẽ quan trọng nhất đối với những ngành công nghiệp sản xuất hàng loạt một loại sản phẩm đã được tiêu chuẩn hoá. Vậy, một công ty muốn quá trình sản xuất của mình đạt được hiệu quả cao và mức chi phí thấp thì công ty phải cố gắng trượt xuống đoạn dưới của đường cong kinh nghiệm càng nhanh càng tốt. Để đạt được điều này công ty nên xây dựng những cơ sở chế tạo có quy mô hiệu quả trước khi công ty có nhu cầu và theo đuổi mạnh mẽ việc giảm chi phí thông qua việc khai thác những ảnh hưởng học tập. Công ty cũng có thể cần phải theo đuổi một chiến lược tiếp thị mạnh mẽ, cắt giảm giá tới mức thấp nhất và nhấn mạnh việc xúc tiến bán hàng để tạo lập nhu cầu. Từ đó làm cho sản lượng tích luỹ tăng càng nhanh càng tốt. Do vậy, công ty chỉ cần xuống thấp một chút ở đoạn dưới của đường cong kinh nghiệm thì công ty sẽ có lợi thế về chi phí đối với các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, thành công ban đầu của

công ty Texas Instrument là nhờ dựa vào khai thác đường cong kinh nghiệm. Các công ty sản xuất sản phẩm bán dẫn của Nhật đã sử dụng mạnh mẽ những chiến thuật đó để trượt xuống đoạn dưới của đường cong kinh nghiệm. Các công ty Nhật đạt được một lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ của Mỹ trong thị trường sản phẩm vi mạch DRAM. Thêm nữa, một trong những lý do khiến Matsushita chi phối được thị trường toàn cầu về máy quay băng vi deo VHS là do họ đã xây dựng chiến lược của mình trên cơ sở đường cong kinh nghiệm.

Tuy nhiên, công ty ở điểm thấp nhất trên đường cong kinh nghiệm sẽ không có lợi thế về chi phí. Có 3 lý do công ty không nên tự mãn về những lợi thế chi phí trên cơ sở hiệu quả bắt nguồn từ đường cong kinh nghiệm. Trước hết, vì những ảnh hưởng học tập hay tiết kiệm nhờ quy mô sẽ không tiếp tục mãi, đường cong kinh nghiệm có tới hạn ở một điểm nào đó. Khi điểm tới hạn xuất hiện, việc giảm thêm chi phí đơn vị từ những ảnh hưởng học tập và tiết kiệm nhờ quy mô sẽ khó mà đạt được. Như vậy, theo thời gian các công ty khác có thể theo kịp công ty dẫn đầu về chi phí. Khi đó chi phí của các công ty là ngang bằng nhau. Trong hoàn cảnh đó, việc tạo lập một lợi thế cạnh tranh bền vững nhờ những chiến lược khác bên cạnh chiến lược tối thiểu hoá chi phí sản xuất là cần thiết. Đó là các chiến lược làm thoả mãn khách hàng tốt hơn, chất lượng sản phẩm cao hơn hoặc đổi mới sản phẩm.

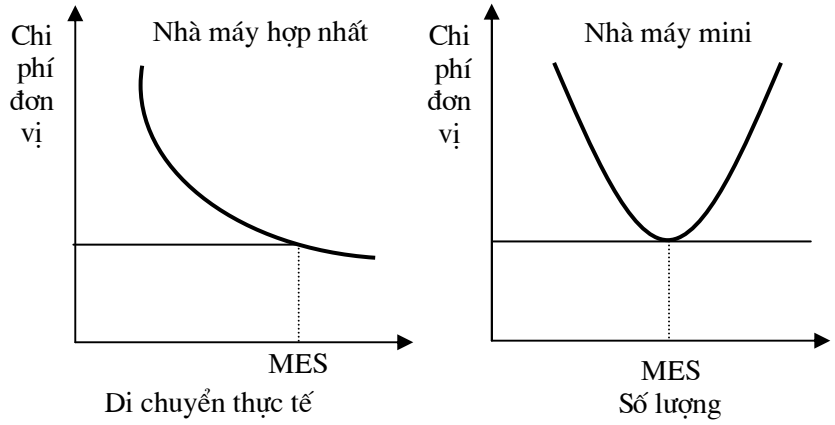
Thứ hai, lợi thế chi phí đạt được từ những ảnh hưởng kinh nghiệm có thể trở nên lỗi thời do sự phát triển công nghệ mới. Ví dụ, giá của các đèn hình vô tuyến đã tuân theo mô hình đường cong kinh nghiệm từ khi sản xuất vô tuyến vào cuối những năm 1940 đến năm l963, giá trung bình của một đơn vị giảm từ 34 đô la xuống còn 8 đô la (giá cố định năm l958) trong khoảng thời gian đó. Sự ra đời của vô tuyến màu đã làm ngắt quãng đường cong kinh nghiệm của đèn hình vô tuyến đen - trắng. Chế tạo đèn hình vô tuyến màu đòi hỏi một công nghệ mới và giá đèn hình vô tuyến màu tăng tới 51 đô la vào năm 1966. Sau đó, giá giảm tới 48 đô la năm 1968, 37 đô la năm 1979, 36 đô la năm 1972. Tóm lại, thay đổi công nghệ có thể thay đổi các quy tắc của luật chơi, do đó đòi hỏi các công ty có chi phí thấp trước khi tiến hành các bước để tạo lập lợi thế cạnh tranh của mình.

Một lý do nữa để tránh sự tự mãn là sản lượng lớn không nhất thiết đem lại cho công ty lợi thế về chi phí. Một số công nghệ có các hàm chi phí khác nhau. Ví dụ, công nghiệp thép có hai công nghệ chế tạo thay thế: công nghệ hợp nhất dựa vào buồng đốt ôxy cơ bản và công nghệ xưởng

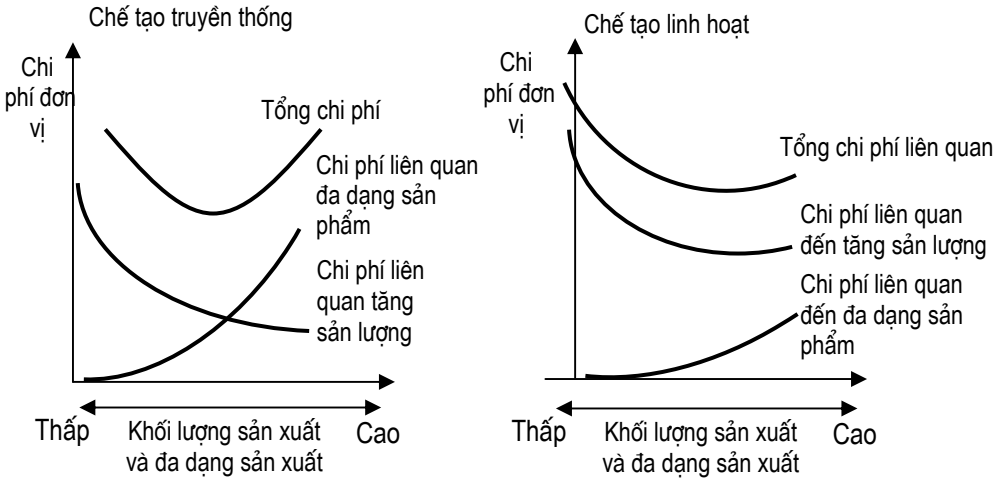
mini dựa vào lò đốt hồ quang điện. Như minh hoạ trong đồ thị 8.3, quy mô hiệu quả tối thiểu (MES) của lò đốt hồ quang điện được đặt ở mức sản lượng tương đối thấp trong khi quy mô hiệu quả tối thiểu của lò đốt ôxy cơ bản được đặt ở mức sản lượng cao. Ngay cả khi đang sản xuất ở các mức hiệu quả nhất của mình, các công ty thép với các lò đốt ôxy cơ bản không có lợi thế chi phí so với các xưởng mini.

Chế tạo linh hoạt và hiệu quả. "Tiết kiệm nhờ quy mô" là một phương cách tốt để đạt được hiệu quả cao và chi phí đơn vị sản phẩm giảm thông qua việc sản xuất hàng loạt các sản phẩm đồng nhất. Ở đây có một sự đánh đổi ngầm định giữa chi phí cho một đơn vị sản phẩm và chủng loại sản phẩm. Khi công ty sản xuất càng nhiều chủng loại sản phẩm thì các đợt sản xuất sẽ càng ngắn đi. Do đó, công ty không thể khai thác lợi thế tiết kiệm nhờ quy mô. Có nghĩa là, tăng chủng loại sản phẩm khiến cho công ty gặp khó khăn trong việc tăng hiệu quả sản xuất và giảm chi phí đơn vị sản phẩm. Như vậy, con đường để tăng hiệu quả và dẫn tới giảm chi phí đơn vị sản phẩm là hạn chế số chủng loại sản phẩm và sản xuất đồng loạt một khối lượng lớn sản phẩm đã tiêu chuẩn hoá (đồ thị 8.4 a).

Hình 8.3: Chi phí sản xuất đơn vị trong một nhà máy thép hợp nhất và một nhà máy mini



Đồ thị 8.4: Đánh đổi giữa chi phí và đa dạng sản phẩm



Quan điểm về hiệu quả chế tạo này đã bị thách thức bởi sự xuất hiện công nghệ chế tạo linh hoạt. Thuật ngữ công nghệ chế tạo linh hoạt hay sản xuất thích hợp bao gồm một loạt các công nghệ chế tạo được thiết kế để (1) giảm thời gian chuẩn bị sản xuất cho các thiết bị phức tạp; (2) tăng việc sử dụng riêng lẻ các máy móc thông qua một lịch trình tốt hơn và (3) nâng cao việc kiểm soát chất lượng ở tất các công đoạn của quá trình chế tạo. Các công nghệ chế tạo linh hoạt này cho phép công ty sản xuất nhiều chủng loại sản phẩm hơn với chi phí mà trước đó chỉ có thể đạt được khi sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm đồng nhất (Đồ thị 8.4 b). Thật vậy, những nghiên cứu gần đây gợi ra rằng việc áp dụng công nghệ chế tạo linh hoạt trên thực tế có tăng hiệu quả và giảm chi phí cho một đơn vị sản phẩm đồng nhất.

Những công nghệ chế tạo linh hoạt này khác nhau về sự tinh vi và tính phức tạp của nó. Một trong những ví dụ nổi tiếng về công nghệ chế tạo linh hoạt là hệ thống chế tạo ô tô của hãng Toyota, mặc dù tương đối đơn giản nhưng nó đã tạo được lòng tin cho các nhà sản xuất và giúp hãng Toyota trở thành hãng sản xuất ô tô hiệu quả nhất trong ngành trên toàn thế giới. Hệ thống chế tạo linh hoạt của hãng Toyota đã được một kỹ sư của hãng là ông Ohno Talichi phát triển. Sau khi làm việc 5 năm ở Toyota và tham quan nhà máy chế tạo ô tô Ford của Mỹ, Ohno nhận ra rằng triết lý về việc sản xuất ô tô đồng loạt là sai lầm. Ông đã nhận ra nhiều vấn đề của hệ thống sản xuất hàng loạt trong đó có ba hạn chế chính. *Một là*, dây chuyền sản xuất hàng loạt đã tạo ra một lượng hàng tồn kho rất lớn, đòi hỏi phải được bảo quản

trong những nhà kho có diện tích rộng. Công việc này rất tốn chi phí bởi chi phí kho bãi và chi phí cho việc tồn đọng vốn ở tình trạng phi sản xuất. *Hai là*, nếu lắp đặt máy móc ban đầu có sai sót, sản xuất hàng loạt sẽ tạo ra một lượng lớn các sản phẩm hỏng (điều này là rất lãng phí). *Ba là*, hệ thống sản xuất hàng loạt không có khả năng đáp ứng sở thích khác nhau của người tiêu dùng về đa dạng sản phẩm.

Ohno đã tìm kiếm giải pháp để tạo ra những đợt sản xuất ngắn hơn nhưng hiệu quả hơn. Ông đã phát triển một số kỹ thuật được thiết kế để giảm thời gian chuẩn bị các thiết bị cho một đợt sản xuất. Bằng việc sử dụng một hệ thống ròng rọc và đòn bẩy, ông đã có thể rút ngắn thời gian cần thiết để thay đổi khuôn thiết bị đóng dấu từ một ngày vào năm 1950 xuống còn 3 phút vào năm 1971. Việc này đã làm cho các đợt sản xuất nhỏ mang tính kinh tế và cho phép hãng Toyota đáp ứng tốt hơn nhu cầu đa dạng về sản phẩm của người tiêu dùng. Các đợt sản xuất nhỏ cũng giúp loại bỏ việc tồn trữ một lượng hàng lớn, nhờ đó cắt giảm chi phí kho bãi. Hơn nữa, các đợt sản xuất nhỏ và tồn kho ít đồng nghĩa với việc các bộ phận hỏng chỉ được sản xuất ra với số lượng nhỏ và được chuyển vào quy trình lắp ráp ngay. Điều này giúp cắt giảm lãng phí và dễ dàng tìm ra nguồn gốc của sự sai lệch và sửa chữa nó. Tóm lại, đổi mới của Ohno đã giúp cho hãng Toyota sản xuất ra một danh mục sản phẩm đa dạng hơn với chi phí thấp hơn so với việc sản xuất hàng loạt trước đó.

Tổ hợp máy linh hoạt là một công nghệ chế tạo linh hoạt khác. Một tổ hợp máy linh hoạt là một nhóm các loại máy móc khác nhau, máy phân phối vật liệu chung và một máy điều khiển bằng vi tính. Thông thường, mỗi tổ hợp bao gồm 4 đến 6 máy có thể thực hiện một loạt các hoạt động khác nhau. Một tổ hợp điển hình được sử dụng cho việc sản xuất một nhóm các bộ phận hoặc sản phẩm có tính chất tương tự nhau. Việc chuẩn bị cho mỗi đợt sản xuất được điều khiển bằng máy vi tính. Do đó, cho phép mỗi tổ hợp có thể chuyển đổi sản xuất các bộ phận hay các sản phẩm khác nhau một cách nhanh chóng.

Sử dụng công suất được cải tiến và giảm sản phẩm dở dang (giảm tồn kho bán sản phẩm) và giảm lãng phí là những lợi ích chính của tổ hợp máy linh hoạt. Cải thiện việc sử dụng công suất xuất phát từ việc giảm thời gian cài đặt và từ việc điều phối sản xuất giữa các máy móc do máy tính kiểm soát, nhờ đó loại bỏ những hạn chế trước đây. Việc phối hợp chặt chẽ giữa các máy móc cũng giúp giảm sản phẩm dở dang. Giảm lãng phí xuất phát từ

khả năng điều khiển máy móc bằng máy tính trong quá trình biến đổi đầu vào thành đầu ra với lượng phế thải nhỏ nhất. Với những yếu tố trên, các máy hoạt động riêng lẻ chỉ có thể sử dụng được 50% thời gian, trong khi đó cùng với số máy móc này nếu nhóm chúng lại thành tổ hợp thì có thể sử dụng được hơn 80% thời gian và sản xuất ra cùng một sản phẩm cuối cùng với số phế liệu chỉ bằng một nửa. Điều này đã làm tăng hiệu quả và giảm chi phí sản xuất.

Lợi ích về mặt hiệu quả của việc ứng dụng công nghệ chế tạo linh hoạt có thể rất lớn. Chẳng hạn, sau khi ứng dụng hệ thống chế tạo linh hoạt, công ty GE đã giảm thời gian cần thiết để sản xuất một động cơ từ 16 ngày xuống còn 16 giờ. Tương tự, sau khi giới thiệu hệ thống chế tạo linh hoạt, các nhà chế tạo lò sưởi đã cắt giảm lượng phế liệu sắt vụn từ quá trình chế tạo đi 60%, tăng doanh thu lên 3 lần và tăng năng suất lao động hơn 30%.

Bên cạnh việc cải thiện hiệu quả và giảm chi phí, công nghệ chế tạo linh hoạt đã giúp các công ty hướng sản phẩm của mình theo nhu cầu của từng nhóm khách hàng nhỏ - với chi phí mà chỉ có thể đạt được bằng cách sản xuất đồng loạt các sản phẩm đồng nhất với khối lượng lớn. Vì vậy, nó đã giúp cho công ty tăng khả năng đáp ứng lại nhu cầu của khách hàng.

Các nhân tố của chiến lược sản xuất tác nghiệp

Chiến lược sản xuất tác nghiệp được thảo luận theo các nội dung sau: (1) Định vị hệ thống sản xuất, (2) Trọng tâm của sản xuất, (3) Các kế hoạch về sản phẩm và dịch vụ, (4) Các kế hoạch về công nghệ và quy trình sản xuất, (5) Phân bố các nguồn lực cho những lựa chọn của chiến lược và các kế hoạch về nhân tố phụ trợ: năng lực, địa điểm và cách bố trí.

Định vị hệ thống sản xuất có nghĩa là lựa chọn loại hình thiết kế sản phẩm, hệ thống quy trình sản xuất và chính sách lưu giữ sản phẩm cuối cùng cho từng nhóm sản phẩm trong chiến lược kinh doanh.

Có hai loại hình cơ bản về thiết kế sản phẩm là thiết kế sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng và thiết kế sản phẩm đã được chuẩn hoá. Thiết kế sản phẩm theo nhu cầu khách hàng cần phải sản xuất nhiều mẫu sản phẩm khác nhau. Mỗi sản phẩm được sản xuất với các mẻ nhỏ. Tính linh hoạt và phân phối đúng hạn thường cần thiết đối với loại hình này. Thiết kế sản phẩm đã được chuẩn hoá thì chỉ sản xuất một vài mẫu sản phẩm nhưng liên tục hay sản xuất với những mẻ rất lớn. Phân phối nhanh và chi phí sản xuất thấp thường cần thiết đối với loại hình này.

Có hai loại hình cơ bản về quy trình sản xuất là sản xuất tập trung vào sản phẩm và sản xuất tập trung vào quy trình. Sản xuất tập trung vào sản phẩm thường là tốt nhất chỉ khi sản xuất một vài sản phẩm được chuẩn hoá, mỗi một loại được sản xuất với khối lượng lớn. Sản xuất tập trung vào quy trình thường là tốt nhất khi sản xuất ra nhiều loại sản phẩm, mỗi loại sản phẩm được sản xuất với khối lượng tương đối nhỏ. Mỗi bộ phận trong sản xuất thường chỉ thực hiện một quy trình nhỏ. Ví dụ, đối với các loại sản phẩm cần được vẽ thì đến công đoạn vẽ sẽ được chuyển cho phòng vẽ. Sản xuất sản phẩm theo nhu cầu khách hàng thường đòi hỏi hình thức sản xuất này vì hệ thống sản xuất tập trung vào quy trình tương đối rẻ và dễ dàng để giúp chuyển sang thực hiện loại sản phẩm khác, do vậy nó có tính linh hoạt cao.

Có hai chính sách xử lý sản phẩm cuối cùng: sản xuất sản phẩm rồi đưa vào kho và sản xuất sản phẩm để phân phối trực tiếp cho khách hàng theo đơn đặt hàng. Sản xuất sản phẩm rồi đưa vào kho thì hàng hoá sẽ được phân phối cho khách hàng trực tiếp từ kho sau khi nhận được đơn đặt hàng của khách hàng. Chính sách sản xuất xong và phân phối trực tiếp cho khách hàng là công ty đợi cho tới khi nhận được đơn đặt hàng thì mới tiến hành sản xuất. Nếu yếu tố "phân phối nhanh" là quan trọng thì chính sách sản xuất sản phẩm rồi đưa vào kho sẽ được quan tâm vì việc phân phối hàng hoá cho khách hàng không phải chờ.

Trọng tâm của sản xuất. Một yếu tố quan trọng của chiến lược sản xuất tác nghiệp là lập kế hoạch cho từng nhân tố phụ trợ cho sản xuất một cách cụ thể khi cần thiết. Ví dụ, với yêu cầu của khách hàng về một sản phẩm mới, công ty có thể tập trung máy móc thiết bị của mình để phục vụ cho quá trình sản xuất sản phẩm mới này. Do đó, việc chuyên môn hoá cho các nhân tố phụ trợ sẽ giúp công ty mang lại hiệu quả sản xuất cao hơn trong sản xuất.

Các kế hoạch về sản phẩm và dịch vụ: Một phần quan trọng của chiến lược kinh doanh là lập kế hoạch thiết kế, phát triển và giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới. Chiến lược sản xuất tác nghiệp bị ảnh hưởng trực tiếp bởi các kế hoạch của sản phẩm và dịch vụ:

1. Khi các sản phẩm được thiết kế, tất cả các đặc tính chi tiết của mỗi sản phẩm được hình thành.

2. Mỗi đặc tính sản phẩm ảnh hưởng trực tiếp đến việc sản phẩm này có thể được tạo ra hay được sản xuất như thế nào.

3. Việc sản phẩm này được tạo ra như thế nào xác định việc thiết kế hệ thống sản xuất. Và thiết kế hệ thống sản xuất lại là vấn đề cốt lõi của chiến lược sản xuất.

Mỗi sản phẩm đều có chu kỳ sống của nó. Khi một sản phẩm được thiết kế và hình thành thì nó nằm trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm. Trong giai đoạn này, hoạt động bán hàng bắt đầu xuất hiện, sản xuất và marketing đang phát triển, lợi nhuận vẫn âm. Chuyển sang giai đoạn tăng trưởng, khi đó bán hàng tăng lên, các hoạt động marketing được đẩy mạnh, sản xuất tập trung vào mở rộng năng lực sản xuất nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu, và bắt đầu có lợi nhuận. Giai đoạn tiếp theo là giai đoạn phát triển cao nhất của chu kỳ. Trong giai đoạn này, sản xuất tập trung vào sản xuất khối lượng lớn, hiệu quả cao, và các chi phí thấp: marketing chuyển sang giai đoạn xúc tiến bán hàng có cạnh tranh với mục đích là tăng và duy trì thị phần; lợi nhuận đạt tới đỉnh điểm của nó. Cuối cùng là sản phẩm đi vào giai đoạn suy thoái. Giai đoạn này được đặc trưng bởi sự đi xuống của lợi nhuận và bán hàng. Sản phẩm có thể bị loại bỏ bởi công ty hoặc bị thay thế bởi sản phẩm đã được cải tiến khác.

Xu hướng làm ngắn lại chu kỳ sống của sản phẩm đặc biệt trong các ngành như máy tính và sản phẩm tiêu dùng. Rút ngắn chu kỳ sống của sản phẩm có 3 tác động quan trọng sau:

1. Số lượng sản phẩm ở giai đoạn thiết kế và hình thành tăng lên.

2. Các hệ thống sản xuất có xu hướng bị lỗi thời do các mẫu sản phẩm thay đổi liên tục. Điều này tạo ra sự cần thiết của các hệ thống sản xuất linh hoạt. Hệ thống linh hoạt này có thể dễ dàng được chuyển sang sản xuất các sản phẩm khác.

3. Chiến lược sản xuất tác nghiệp nhấn mạnh khả năng đưa ra các thiết kế sản phẩm mới vào sản xuất một cách nhanh chóng.

Các kế hoạch về công nghệ và quy trình sản xuất. Một phần không thể thiếu trong chiến lược sản xuất tác nghiệp là việc xác định các sản phẩm sẽ được sản xuất như thế nào. Điều này liên quan đến việc lập kế hoạch cho các nhân tố phụ trợ và quy trình sản xuất. Công nghệ sản xuất sản phẩm và dịch vụ được đổi mới không ngừng. Việc kết hợp máy móc thiết bị sản xuất công nghệ cao với công nghệ truyền thống và sáng chế ra các sách lược sản xuất tổng hợp có hiệu quả là những thay đổi rất lý tưởng. Công nghệ sản xuất tự động hoá là một điểm mạnh quan trọng được sử dụng ngày càng rộng rãi.

Phân phối các nguồn lực cho những lựa chọn của chiến lược. Các công ty thường có nguồn lực hạn chế. Tiền mặt, năng lực sản xuất, tiềm lực nghiên cứu, công nhân, kỹ sư, máy móc, nguyên vật liệu, và các nguồn lực khác là hạn chế ở các mức độ khác nhau đối với từng công ty. Hầu hết các

công ty, phần lớn nguồn lực của nó là nhằm phục vụ cho sản xuất. Do đó, hạn chế về nguồn lực ảnh hưởng rất lớn đến hệ thống sản xuất của công ty. Những nguồn lực này phải được phân phối cho các sản phẩm, các đơn vị kinh doanh, các dự án v.v... một cách phù hợp để đạt tối đa các mục tiêu sản xuất đề ra. Các quyết định phân phối, các quyết định này bị hạn chế bởi các nguồn lực sẵn có, bao gồm một loại hình quyết định thông thường về chiến lược được đưa ra bởi các giám đốc sản xuất.

Các kế hoạch về nhân tố phụ trợ cho sản xuất: năng lực sản xuất, địa điểm và cách bố trí. Việc cung cấp năng lực sản xuất để sản xuất sản phẩm và dịch vụ là một phần cốt lõi của việc thiết lập chiến lược sản xuất tác nghiệp. Lượng vốn đầu tư lớn được đòi hỏi để tạo ra năng lực sản xuất sẵn có. Đất đai và máy móc thiết bị có thể cần phải mua, công nghệ sản xuất đặc biệt có thể phải được phát triển hơn nữa, máy móc thiết bị sản xuất mới có thể cần phải được tạo ra, hoặc cần phải mua và lắp đặt. Những nhà máy mới có thể cần phải xây dựng. Các quyết định liên quan có thể có những ảnh hưởng lâu dài và tuỳ thuộc vào những rủi ro lớn.

Hình thành chiến lược sản xuất tác nghiệp. Cốt lõi của chiến lược sản xuất tác nghiệp là việc hình thành các chiến lược định vị (sản phẩm được thiết kế theo nhu cầu của khách hàng hay sản phẩm được thiết kế theo chuẩn mực, sản xuất tập trung vào quy trình hay tập trung vào sản phẩm, sản xuất để lưu kho theo đơn đặt hàng của khách hàng), bởi vì điều này sẽ tạo nên cơ cấu nền tảng và năng lực của hệ thống sản xuất. Điều quan trọng là cơ cấu sản xuất được xác định bởi việc xác định chiến lược kết hợp với các kế hoạch sản phẩm và thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh được xác định trong chiến lược kinh doanh. Việc kết hợp đó đảm bảo rằng chiến lược sản xuất tác nghiệp không những chỉ hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh mà nó còn được đảm bảo cho sản xuất đảm nhiệm một vai trò quan trọng và có thể được sử dụng như là một vũ khí cạnh tranh trong trận chiến nhằm giành lấy thị phần trên thị trường.

Tuy nhiên việc lập chiến lược sản xuất tác nghiệp theo hướng nào còn phụ thuộc vào đặc tính của mỗi sản phẩm, đặc tính của từng ngành, môi trường kinh doanh, điều kiện kinh doanh, chính sách và các nhân tố liên quan khác. Ví dụ, đối với sản phẩm phải đáp ứng những nhu cầu về đa dạng hoá sản phẩm thì chúng ta xây dựng một số lượng khác với những sản phẩm mà thị trường có nhu cầu với số lượng lớn.

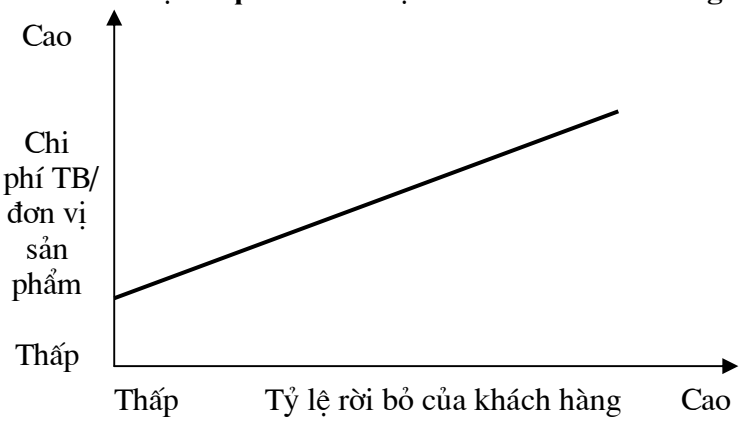
2.2. Chiến lược marketing

Chiến lược marketing là một chiến lược bộ phận, nó đóng vai trò quan

trọng trong việc thực hiện tốt chiến lược kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của công ty. Thực hiện một cách thích hợp chiến lược marketing bao gồm chiến lược định giá, xúc tiến bán hàng, quảng cáo và phân phối sẽ giúp cho công ty chiếm giữ được vị trí trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh. Tính hiệu quả của chiến lược marketing được đánh giá qua mối quan hệ giữa tỷ lệ rời bỏ của khách hàng và chi phí cho một đơn vị sản phẩm.

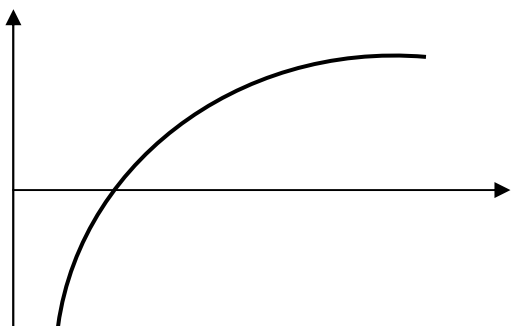
Tỷ lệ khách hàng rời bỏ là tỷ lệ phần trăm khách hàng của công ty rời bỏ công ty chuyển sang mua hàng của đối thủ cạnh tranh tính cho mỗi năm. Tỷ lệ rời bỏ của khách hàng được xác định bằng sự trung thành của khách hàng, nó là hàm về khả năng thoả mãn khách hàng của công ty. Bởi vì, để có được một khách hàng mới cần phải tốn một khoản chi phí cố định cho việc quảng cáo, xúc tiến bán hàng và những hoạt động tương tự. Tỷ lệ rời bỏ và chi phí có mối quan hệ trực tiếp với nhau. Thời gian công ty giữ được một khách hàng càng lâu, doanh thu của khối lượng sản phẩm bán cho khách hàng này càng lớn và nhờ đó bù đắp những chi phí cố định kể trên, cũng như giảm chi phí trung bình của một đơn vị sản phẩm bán ra. Do vậy, việc hạ thấp tỷ lệ rời bỏ của khách hàng cho phép công ty tiết kiệm được một khoản chi phí rất lớn. Đồ thị 8.5 chỉ ra tỷ lệ rời bỏ cao đồng nghĩa với chi phí trung bình cho một đơn vị sản phẩm lớn và ngược lại.

Đồ thị 8.5: Mối quan hệ giữa chi phí trung bình cho một đơn vị sản phẩm và tỉ lệ rời bỏ của khách hàng



Mối quan hệ này có thể được minh hoạ trên đồ thị 8.6, đó là mối quan hệ giữa khoảng thời gian mà một khách hàng ở lại với công ty và lợi nhuận của công ty trên một khách hàng.

Bởi vì chi phí cố định để có được các khách hàng mới và phục vụ những



khách hàng này để họ ở lại với công ty chỉ trong một thời gian ngắn trước khi chuyển sang quan hệ với đối thủ cạnh tranh của công ty thông thường mang lại lợi nhuận âm. Tuy nhiên, thời gian một khách hàng quan hệ với một công ty càng dài, chi phí cố định để có được khách hàng đó có thể phân bổ cho những lần mua hàng của khách hàng càng nhỏ, nhờ đó nâng cao lợi nhuận tính theo từng khách hàng. Vì vậy, thời gian một khách hàng quan hệ với công ty và lợi nhuận tính theo mỗi khách hàng có quan hệ tỷ lệ thuận.

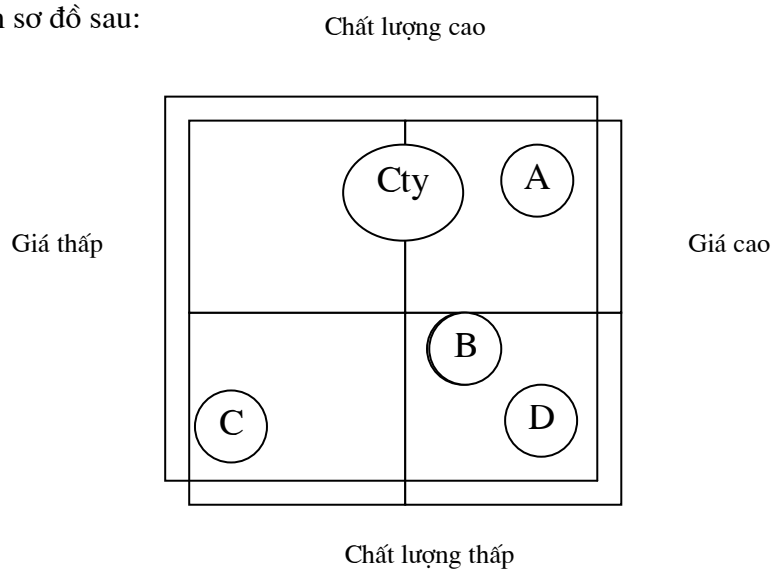
Để minh hoạ cho hiện tượng này, chúng ta có thể xem ví dụ về hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng. Vào những năm 1990, hầu hết các công ty thẻ tín dụng đều phải chịu chi phí trung bình là 51 USD để có được một khách hàng và mở một tài khoản mới. Những chi phí này bao gồm chi cho quảng cáo để thu hút khách hàng mới, chi cho kiểm tra khả năng tài chính của mỗi khách hàng, chi cho bộ phận mở tài khoản và chi phát hành thẻ tín dụng. Những chi phí cố định được chi một lần này chỉ có thể thu hồi được khi khách hàng quan hệ với công ty ít nhất là 2 năm. Hơn nữa, khi khách hàng giao dịch với công ty ở năm thứ hai, họ có xu hướng tăng việc sử dụng thẻ tín dụng, do đó sẽ tăng khoản thu tạo ra của một khách hàng. Kết quả là lợi nhuận bình quân trên một khách hàng tăng lên từ âm 51 đô la (chi 51 USD) ở năm thứ nhất lên 44 đô la ở năm thứ ba và 55 đô la ở năm thứ 6.

Bên cạnh đó sự trung thành của khách hàng trong dài hạn còn mang lại lợi ích kinh tế khác như quảng cáo miễn phí mà khách hàng thực hiện cho công ty. Khách hàng trung thành thường ca ngợi rất nhiều về công ty và họ có thể tăng khối lượng giao dịch lên rất nhanh nhờ hoạt động rỉ tai này. Một ví dụ điển hình là công ty Marks & Spencer đã tạo dựng được sự trung thành của khách hàng và do đó nó không cần phải thực hiện bất cứ hoạt động quảng cáo nào, điều này đã giúp công ty tiết kiệm được một khoản chi phí rất lớn.

Vì vậy, cắt giảm tỷ lệ rời bỏ của khách hàng và tạo dựng sự trung thành của khách hàng là một nguồn tiết kiệm chi phí rất quan trọng. Nếu ta cắt giảm tỷ lệ rời bỏ của khách hàng 5% có thể tăng lợi nhuận tính trên một khách hàng từ 25 đến 85% phụ thuộc vào từng ngành thông qua giảm chi phí cho một đơn vị sản phẩm. Chẳng hạn, cắt giảm tỷ lệ rời bỏ của khách hàng 5% sẽ dẫn tới tăng lợi nhuận trên một khách hàng theo từng ngành như sau: lợi nhuận cho một khách hàng tăng 75% trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng, 50% trong ngành môi giới bảo hiểm, 45% trong hoạt động giặt ủi và 35% trong ngành công nghiệp phần mềm máy tính.

Nhưng bằng cách nào một công ty có thể giảm tỷ lệ rời bỏ của khách hàng? Điều này có thể thực hiện được thông qua việc xây dựng sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu sản phẩm, do đó công ty phải rất nhạy cảm với yêu cầu của khách hàng. Chúng ta cần chú ý đến yếu tố trung tâm trong hoạt động phát triển chiến lược nhằm hạ thấp tỷ lệ rời bỏ của khách hàng là nhận ra những khách hàng sẽ rời bỏ, tìm ra nguyên nhân vì sao họ rời bỏ và điều chỉnh thông qua những thông tin này sao cho những khách hàng khác sẽ không rời bỏ vì những lý do tương tự trong tương lai. Để thực hiện những giải pháp này, bộ phận marketing phải có một hệ thống thông tin giúp theo dõi liên tục tình hình rời bỏ của khách hàng và xây dựng chiến lược marketing phù hợp với điều kiện trong và ngoài công ty.

Giả sử công ty quyết định tập trung sản phẩm vào một khu vực thị trường nào đó, thì công ty cần phải phát triển một chiến lược về sự *khác biệt hoá* và *định vị* đối với thị trường mục tiêu này. Công ty có nên là một công ty đưa ra sản phẩm tốt nhất ở mức giá cao với dịch vụ tuyệt hảo mà dịch vụ này được quảng cáo thật tốt và tập trung nhiều hơn vào những khách hàng có ảnh hưởng lớn đến sản phẩm hay không? Hay công ty có nên tạo ra một sản phẩm đơn giản với giá thấp được tập trung vào những khách hàng nhạy bén với giá cả hay không? Công ty cũng có thể hình thành một số sơ đồ định vị sản phẩm để mô tả vị trí sản phẩm của bốn đối thủ cạnh tranh đang bán sản phẩm trên thị trường của công ty. Bốn đối thủ cạnh tranh được ký hiệu là A, B, C, D bán sản phẩm với số lượng khác nhau trên thị trường như được phản ánh trên sơ đồ sau:



Đối thủ A có sản phẩm chiếm vị trí với chất lượng cao và giá cao trên thị trường. Đối thủ B sản xuất sản phẩm chất lượng trung bình và mức giá trung bình. Đối thủ C bán sản phẩm với chất lượng thấp hơn so với chất lượng trung bình và tại mức giá thấp hơn so với mức giá trung bình. Đối thủ D bán sản phẩm của mình trên thị trường với mức giá cao nhưng chất lượng thấp.

Vậy công ty chúng ta nêu ra ở đây nên đứng ở vị trí nào? Thực ra công ty sẽ không dám dòm ngó đến vị trí A vì nó phải là một công ty được tạo dựng thật tốt. Tuy nhiên, nếu A đưa ra dịch vụ tồi thì công ty có thể quyết định tiến tới điểm A được. Công ty có thể quan tâm nghiêm túc đến việc tự định vị cho sản phẩm của mình với chất lượng cao và tại mức giá trung bình như thể hiện trên hình vẽ. Theo cách này công ty có thể lấp đầy các lỗ hổng trên thị trường. Tuy nhiên, công ty phải tự thoả mãn dựa trên 3 điểm. *Thứ nhất*, công ty phải xác định từ những người đảm nhiệm về mặt kỹ thuật, về khả năng sản xuất ra sản phẩm bán với giá thấp nhưng có lợi nhuận. *Thứ hai*, công ty phải kiểm tra xem số lượng khách hàng muốn mua sản phẩm chất lượng cao với mức giá trung bình có đủ hay không. *Thứ ba*, công ty phải thể hiện khả năng thuyết phục khách hàng về chất lượng và khả năng phục vụ sản phẩm của công ty là tốt hơn so với đối thủ A trên thị trường. Nhiều khách hàng không tin là sản phẩm với mức giá thấp lại tốt hơn sản phẩm với mức giá cao. Nên trong trường hợp này chi phí cho việc xúc tiến mạnh mẽ bán hàng là cần thiết.

Khi công ty quyết định vị trí sản phẩm của mình, nó phải bắt đầu việc hình thành và phát triển, kiểm tra và giới thiệu sản phẩm mới. Kỹ xảo của việc phát triển một sản phẩm mới là tiến tới tổ chức một quy trình của sự hình thành, kiểm tra, và giới thiệu sản phẩm một cách hiệu quả đồng thời sử dụng các công cụ và quyền quyết định riêng biệt ở mỗi giai đoạn của quy trình.

Sau khi giới thiệu sản phẩm, chiến lược sản phẩm mới phải được xác định cụ thể cho từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm: giai đoạn giới thiệu sản phẩm, giai đoạn phát triển, giai đoạn hưng thịnh, giai đoạn giảm sút. Thêm nữa, lựa chọn chiến lược còn phụ thuộc vào việc công ty đứng đầu thị trường, công ty thách thức, công ty ăn theo, hay công ty núp bóng. Cuối cùng, công ty phải tính đến sự thay đổi những cơ hội và những thử thách trên thị trường.

Với bất kỳ một công ty nào để xây dựng chiến lược marketing thì người quản lý chịu trách nhiệm về công việc này phải liệt kê ra những yếu tố cần

phải đề cập đến trong chiến lược. Sau đó, chiến lược sẽ được xây dựng dựa trên các yếu tố đó và phải phù hợp với những điều kiện của công ty, phải tính đến sự ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Các yếu tố được bao gồm trong chiến lược marketing thông thường dùng cho mọi công ty như: thị trường mục tiêu, xác định vị trí sản phẩm trên thị trường thông qua các thuộc tính đặc biệt của nó, hỗn hợp sản phẩm (có thể bán trên thị trường một loại sản phẩm với giá thấp và hai loại sản phẩm với giá cao), giá cả (có thể định giá cao hơn đối thủ cạnh tranh), kênh phân phối (ví dụ cửa hàng, đại lý bán lẻ...), lực lượng bán hàng, dịch vụ (phục vụ nhanh), quảng cáo (thiết kế kiểu quảng cáo mới), xúc tiến bán hàng (tăng ngân sách cho xúc tiến bán hàng), nghiên cứu và phát triển, nghiên cứu thị trường.

Trong khi phát triển chiến lược marketing người chịu trách nhiệm phải thảo luận với những người quản lý việc sản xuất và mua bán vật tư để đảm bảo chắc chắn là họ chỉ mua đủ nguyên vật liệu và sản xuất đủ các sản phẩm để đáp ứng khối lượng hàng bán mà thị trường mục tiêu yêu cầu, và giúp cho người quản lý bán hàng đạt được sự trợ giúp của lực lượng bán hàng đã lên kế hoạch và người quản lý tài chính thì đảm bảo đủ ngân sách dành cho quảng cáo và khuyến khích bán hàng sẽ sẵn sàng.

2.3. Chiến lược quản lý nguyên vật liệu

Đóng góp của quản lý nguyên vật liệu đối với việc nâng cao hiệu quả cho công ty có thể quan trọng như đóng góp của chiến lược chế tạo và marketing. Quản lý nguyên vật liệu bao gồm các hoạt động cần thiết để đưa nguyên vật liệu đến nơi sản xuất, thông qua quá trình sản xuất, ra khỏi hệ thống phân phối và đến tay người tiêu dùng. Tiềm năng để giảm chi phí thông qua quản lý nguyên vật liệu một cách hiệu quả là rất lớn. Một dnj chế tạo có quy mô trung bình, chi phí nguyên vật liệu và vận chuyển chiếm tới 50 đến 70% doanh thu. Thậm chí, một sự giảm nhỏ các chi phí này cũng có ảnh hưởng rất lớn đối với lợi nhuận của công ty. Theo ước tính, nếu công ty có doanh thu 1 triệu đô la, tỉ lệ lợi tức đầu tư là 5%, và chi phí nguyên vật liệu chiếm 50% doanh thu bán hàng, để tăng lợi nhuận thêm 15.000 đô la đòi hỏi phải tăng doanh thu bán hàng 5%, và chi phí nguyên vật liệu chiếm 50% doanh thu bán hàngg, để tăng lợi nhuận thêm 15.000 đô la đòi hỏi phải tăng doanh thu bán hàng 30% hoặc giảm 3% chi phí nguyên vật liệu. Trên một thị trường đã bão hoà thì việc giảm 3% chi phí nguyên vật liệu dễ dàng hơn nhiều so với tăng 30% doanh thu bán hàng. Công ty có thể tiết kiệm chi phí thông qua quản lý nguyên vật liệu một

cách hiệu quả hơn bằng cách tổ chức lại bộ phận quản lý nguyên vật liệu.

Để nâng cao hiệu quả quản lý nguyên vật liệu đòi hỏi công ty cần áp dụng hệ thống cung ứng tức thì KIT (Just - In-Time). Triết lý cơ bản của việc sử dụng hệ thống JIT là tiết kiệm chi phí giữ hàng tồn kho thông qua việc chuyển nguyên vật liệu đến nhà máy đúng lúc cần đưa vào quá trình sản xuất. Khoản tiết kiệm chi phí chính là nhờ tăng số vòng quay tồn kho, từ đó giảm chi phí tồn kho. Ví dụ, công ty Ford chuyển sang hệ thống JIT đã đem lại cho công ty một khoản tiết kiệm là 3 tỷ đo la vào đầu thập niên 1980. Hiện nay số vòng quay tồn kho là 9 lần/năm so với 6 lần/năm của hệ thống cũ, trong khi chi phí tồn kho đã được giảm đi một phần ba.

Gần đây hơn, JIT đã được áp dụng thành công bởi nhiều công ty dịch vụ. Chẳng hạn Wal-Mart, công ty bán lẻ phát triển nhất của Mỹ, sử dụng hệ thống JIT để bổ sung hàng ít nhất 2 lần/tuần. Rất nhiều cửa hàng nhập hàng hàng ngày. Đối thủ cạnh tranh điển hình của hãng là Kmart hoặc Sears nhập hàng 2 tuần một lần. So sánh với những đối thủ cạnh tranh này, Wal-Mart có thể duy trì cùng mức phục vụ nhưng với đầu tư tồn kho chỉ bằng một phần tư, đây là nguồn chi phí chính của hãng. Vì vậy, hàng tồn kho được quay vòng nhanh hơn đã giúp cho Wal-Mart giành được lợi thế cạnh tranh dựa trên hiệu quả trong ngành bán lẻ.

Hạn chế của hệ thống JIT là công ty không tồn kho dự phòng. Mặc dù khoản tồn kho dự phòng này tốn nhiều chi phí nhưng chúng giúp cho công ty vượt qua được những khan hiếm vật tư do sự gián đoạn của các nhà cung ứng. Tồn kho dự phòng cũng giúp cho công ty đáp ứng nhanh chóng đối với sự tăng lên đột xuất về nhu cầu của người tiêu dùng. Tuy nhiên, có một số giải pháp cho những mặt hạn chế này. Chẳng hạn, để giảm rủi do sự phụ thuộc vào một nhà cung cấp một loại nguyên vật liệu quan trọng, công ty có thể liên kết với nhiều nhà cung cấp hơn.

2.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển

Vai trò của nghiên cứu và phát triển trong việc giúp công ty đạt được hiệu quả cao hơn là rất lớn. Thứ nhất, nghiên cứu và phát triển có thể nâng cao hiệu quả thông qua thiết kế những sản phẩm dễ chế tạo. Bằng cách cắt giảm số bộ phận tạo nên một sản phẩm, nghiên cứu và phát triển có thể giúp giảm mạnh thời gian lắp ráp, từ đó nâng cao năng suất lao động và hạ thấp chi phí đơn vị sản phẩm. Ví dụ, sau khi công ty Taxas Instruments thiết kế lại cơ chế theo dõi bằng tia hồng ngoại cung cấp cho Pentagon, công ty đã giảm số bộ phận từ 47 xuống còn 12, số bước lắp ráp từ 56 xuống còn 13,

thời gian làm giả kim loại từ 757 phút xuống còn 219 phút cho một đơn vị, và thời gian lắp ráp từ 129 phút xuống còn 20 phút. Kết quả là công ty đã cắt giảm được một khoản chi phí chế tạo lớn. Cần chú ý rằng việc thiết kế chế tạo đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa chức năng chế tạo và chức năng nghiên cứu - phát triển của công ty. Điều này thực hiện được bằng cách thành lập các nhóm bao gồm cán bộ chế tạo và cán bộ nghiên cứu phát triển, do vậy họ có thể phối hợp giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả.

Thứ hai, Nghiên cứu và phát triển có thể giúp công ty đạt được hiệu quả cao hơn bằng cách đi đầu trong việc đổi mới quy trình chế tạo. Đổi mới quy trình là một sự đổi mới trong phương thức sản xuất, qua đó nâng cao hiệu quả của những quy trình này. Đổi mới quy trình sản xuất là nguồn chính của lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, trong ngành công nghiệp chế tạo ô tô, lợi thế cạnh tranh của công ty Toyota, dựa một phần vào phát minh về quy trình chế tạo linh hoạt, qua đó rút ngắn được thời gian chuẩn bị sản xuất. Điều này giúp cho công ty Toyota đạt được hiệu quả gắn liền với hệ thống sản xuất linh hoạt và vượt lên trước các đối thủ cạnh tranh.

2.5. Chiến lược tài chính

Vị trí tài chính của công ty có thể tạo lập điểm mạnh hay điểm yếu. Thực vậy, khả năng tài chính có thể ảnh hưởng đến khả năng của công ty đối với việc xây dựng khả năng cạnh tranh ở các lĩnh vực khác mà những lĩnh vực này yêu cầu những khoản đầu tư lớn. Những vấn đề cần quan tâm nhất ở đây là đồng tiền, vị thế tín dụng và khả năng linh hoạt.

Dòng tiền. Dòng tiền đề cập đến thặng dư ngân quỹ của công ty. Thặng dư ngân quỹ cho phép công ty cung cấp tài chính cho các khoản đầu tư mới mà không cần phải huy động nguồn vốn từ bên ngoài. Rõ ràng đây là một điểm mạnh, vì công ty tránh được việc chi trả lãi tiền vay cũng như cổ tức. Nếu những hoạt động hiện tại không thể sinh ra dòng tiền dương, công ty được xem là có vị trí tài chính yếu.

Tình hình về dòng tiền của công ty thường phụ thuộc vào chu kỳ sống của ngành (sản phẩm). Trong những giai đoạn đầu của ngành, hầu hết các công ty tái đầu tư các khoản tiền thu được. Các công ty ở những ngành này nằm trong tình trạng đói tiền. Họ phải xây dựng khả năng chế tạo để đáp ứng nhu cầu, thực hiện nghiên cứu để hoàn thiện thiết kế sản phẩm và đẩy mạnh tiếp thị để mở rộng nhu cầu về sản phẩm. Trong những giai đoạn sau, năng lực sản xuất cần thiết đã được tạo lập và thiết kế sản phẩm đã được hoàn chỉnh. Sau đấy nhu cầu tiền mặt giảm mạnh khi ngành ở giai đoạn tưởng

thành và cho phép công ty sinh ra các khoản thặng dư tiền mặt. Do đó, dòng tiền chuyển từ vị thế yếu sang vị thế mạnh khi ngành kinh doanh của công ty ở giai đoạn trưởng thành.

Vị thế tín dụng. Mặc dầu dòng tiền yếu, công ty vẫn có thể tạo lập một vị thế tài chính an toàn nếu có vị thế tín dụng tốt. Vị thế tín dụng tốt cho phép công ty mở rộng việc sử dụng tiền vay. Để tạo lập vị thế tín dụng tốt, công ty phải (a) có mức nợ hiện tại thấp và/hoặc (b) được ngân hàng và các nhà đầu tư xem là có triển vọng kinh doanh tốt. hiều công ty công nghệ sinh học có dòng tiền âm nhưng lại có vị thế tài chính mạnh vì các nhà đầu tư sẵn sàng bảo hiểm cho các khoản lỗ ngắn hạn vì họ dự báo lãi lớn trong tương lai nhờ những thành quả của đổi mới.

Khả năng tạo lập vị thế tài chính của một công ty phụ thuộc vào việc công ty lập kế hoạch cho sự phát triển của nó như thế nào theo cách nhìn của ngân hàng và các nhà đầu tư. Các công ty thuộc giai đoạn ban đầu hay giai đoạn phát triển nhanh của ngành có lợi thế, vì triển vọng kinh doanh của các công ty đó là lạc quan hơn so với các ngành nằm vào giai đoạn chín muồi hay đi xuống của ngành. Tuy nhiên, ngay cả công ty có vấn đề nằm trong giai đoạn chín muồi cạnh tranh cao cũng có thể tạo lập hạn mức vay lớn nếu có khả năng xây dựng được niềm tin đối với các nhà đầu tư.

Sự linh hoạt. Một công ty được xem là linh hoạt khi tài sản lưu động vượt nợ ngắn hạn. Sự linh hoạt thể hiện dưới dạng vốn lưu động dư thừa như chứng khoán dễ bán, hạn mức chưa vay v.v... Sự linh hoạt của công ty đo lường khả năng đáp ứng những nhu cầu tài chính không mong đợi, ví dụ nhu cầu giảm đột ngột hay chiến tranh về giá. Các công ty thiếu sự linh hoạt được coi là có vị trí tài chính yếu vì những công ty này có thể không có khả năng đáp ứng những nhu cầu tài chính không dự báo trước. Các công ty đầu tư chủ yếu vào các tài sản cố định có khuynh hướng ít linh hoạt hơn các công ty đầu tư vào tài sản cố định ở mức thấp hơn. Lý do là tài sản cố định không dễ dàng chuyển đổi nhanh chóng thành tiền và thường công ty phải chịu một khoản chi phí cố định lớn, công ty thường phải dự trữ một khối lượng tiền lớn để phòng những lúc gặp khó khăn.

2.6. Chiến lược nguồn nhân lực

Chiến lược công ty không được xây dựng bởi những chuyên gia về nhân sự, nhưng họ là những người ảnh hưởng đến sự thành, bại của công ty. Do vậy, việc xây dựng một chiến lược về nhân sự thích hợp với điều kiện kinh doanh của công ty sẽ giúp cho chiến lược kinh doanh của công ty dễ đạt được hiệu quả cao.

Năng suất lao động là một trong những nhân tố quyết định tính hiệu quả và cơ cấu chi phí của doanh nghiệp. Năng suất lao động càng cao thì chi phí của một đơn vị sản phẩm càng thấp. Thách thức đối với quản lý nguồn nhân lực là đưa ra phương thức nhằm nâng cao năng suất lao động. Để xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, mỗi công ty có thể dựa trên ba lựa chọn chính: đào tạo và phát triển nhân viên, tổ chức nhân viên thành các nhóm tự quản, và hình thức trả lương cho nhân viên. Mỗi sự lựa chọn đều thể hiện một động lực khích lệ nhân viên đóng góp khả năng của mình để đưa công ty đến sự thành công.

Đào tạo và phát triển nhân viên. Nhân viên công ty là một yếu tố đầu vào cơ bản của quá trình sản xuất. Công ty sử dụng lao động có kỹ năng càng cao thì càng hiệu quả. Nhân viên có kỹ năng càng cao sẽ thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh hơn, chính xác hơn và làm quen nhanh hơn với các nhiệm vụ phức tạp cùng với phương pháp sản xuất hiện đại so với nhân viên có kỹ năng thấp. Đào tạo có thể nâng cao kỹ năng của nhân viên và đem lại cho công ty lợi thế về năng suất - hiệu quả.

Lý do chính của việc đào tạo nhân viên là những nhân viên mới được sắp đặt vào những vị trí công việc trong công ty và không có sự chắc chắn về sự thành công của họ. Các nhân viên mới thường không nắm vững vai trò và nhiệm vụ của họ trong công ty. Năng lực của người nhân viên phải đáp ứng nhu cầu của công việc thông qua các chương trình đào tạo và chương trình định hướng. Một khi nhân viên đã được đào tạo và điều khiển được công việc, họ có thể cần phải được phát triển hơn nữa để chuẩn bị cho nhiệm vụ mới trong tương lai. Xu hướng của việc tiếp tục đa dạng hoá nguồn lực, các công ty trở nên đồng đều nhau, và cạnh tranh trên thị trường thế giới ngày một gay gắt, đào tạo và phát triển có thể giúp cho các nhân viên đảm đương được các nhiệm vụ được mở rộng hơn và trách nhiệm nặng nề hơn.

Đào tạo giúp nhân viên thực hiện được công việc hiện tại của họ, lợi ích của đào tạo có thể mở rộng xuyên suốt nghề nghiệp của một người và giúp cho người này phát triển hơn nữa để thực hiện tốt nhiệm vụ trong tương lai. Còn phát triển là giúp họ xử lý những trách nhiệm trong tương lai.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau, lựa chọn phù hợp mỗi phương pháp tuỳ thuộc vào tình hình hoạt động cụ thể của mỗi công ty. Trong quá trình lựa chọn các kỹ thuật phát triển và đào tạo, việc đánh đổi ắt sẽ xảy ra. Không bao giờ một kỹ thuật đơn lẻ lại tốt nhất mà phương pháp tốt nhất cần phải dựa trên các yếu tố sau:

• Hiệu quả chi phí	• Sự thích hợp của các công cụ phụ trợ
• Nội dung chương trình mong muốn	• Người được đào tạo có thích thú và có năng lực không
• Các nguyên tắc học tập	• Năng lực và sự say mê của người đào tạo (giáo viên hướng dẫn)

Đào tạo theo sự hướng dẫn trực tiếp trên công việc: Phương pháp đào tạo này là phương pháp hướng dẫn trực tiếp nhân viên cách thức thực hiện công việc.

Đào tạo bằng cách luân chuyển công việc: tức là chuyển nhân viên được đào tạo từ công việc này sang công việc khác. Hình thức đào tạo này không những giúp nhân viên nắm bắt được sự khác biệt giữa các công việc của họ mà còn giúp nhân viên có thể kiêm những vị trí công việc còn bỏ trống, làm thay cho những nhân viên vắng mặt và nhân viên xin nghỉ việc... Hình thức đào tạo này thường áp dụng cho các nhân viên làm việc thường xuyên trong công ty và có thể được sử dụng cho các công việc ở nhiều cấp khác nhau trong phạm vi công ty.

Đào tạo nghề: Đây là phương pháp giúp nhân viên chưa biết học những nhân viên đã làm việc lâu năm có kinh nghiệm. Những người đào tạo nghề cho các nhân viên này là những người giám sát trực tiếp hay những nhà quản lý chứ không phải là phòng nhân sự.

Đào tạo thông qua giảng bài của giáo viên: Đây là phương pháp thông thường và bài bản nhất. Phương pháp này thường bao gồm giảng về lý thuyết, sau đó là việc áp dụng lý thuyết vào tình hình thực tế của công ty, những bài tập tình huống thể hiện kinh nghiệm của các công ty có hoạt động kinh doanh tương tự và có thể là tự nghiên cứu. Phương pháp đào tạo này thường được áp dụng cho các nhân viên quản lý, nhân viên văn phòng.

Một cuộc điều tra do "Uỷ ban MJT về năng suất lao động công nghiệp" chỉ ra rằng một trong những yếu tố đem lại lợi thế cạnh tranh mà nhiều công ty của Nhật Bản có được so với những đối thủ Châu Âu và Mỹ là sự cam kết của công ty trong việc nâng cao kỹ năng của nhân viên thông qua các chương trình đào tạo thường xuyên. Những chương trình đào tạo này gồm 4 phần chính. *Thứ nhất,* chuyển công nhân qua các bộ phận khác nhau giúp họ có một kỹ năng tổng hợp. Ví dụ, tất cả lao động mới được được tuyển dụng tại công ty Sanyo phải tham gia vào hoạt động bán hàng và được chuyển sang làm việc trong các bô phận nghiên cứu và chế tạo. *Thứ hai,* nhiều công

ty Nhật có hoạt động đào tạo tập trung. Trong số 30.000 lao động của công ty Sanyo, 10.000 người đã qua trung tâm đào tạo và giáo dục của công ty mỗi năm. Mỗi người học tập ít nhất là 3 ngày ở trung tâm này. *Thứ ba,* nhiều công ty Nhật khuyến khích công nhân phát triển kỹ năng thông qua các khoá học phù hợp với công việc và được công ty trả chi phí đào tạo. Cuối cùng tham gia vào các hoạt động của nhóm tập trung và việc nâng cao kết quả hoạt động của công ty đã dẫn đến phát triển các kỹ năng của nhân viên. Các công ty khác có thể nâng cao kỹ năng của nhân viên thông qua các bước tương tự như các công ty Nhật đã làm.

Nhóm tự quản. Các nhóm tự quản tương đối phổ biến trong các công ty nước ngoài. Trước nửa đầu của thập kỷ 80 chỉ có một số công ty sử dụng phương pháp này, sau đó các nhóm tự quản lan rộng nhanh chóng. Sự phát triển của tổ hợp chế tạo linh hoạt đưa đến việc nhóm các nhân viên thành các đội đã tạo điều kiện mởp rộng các nhóm tự quản. Một nhóm điển hình bao gồm từ 5 đến 15 nhân viên, họ có thể sản xuất thành phẩm hay từng bộ phận nhỏ. Các thành viên của đội phải hiểu hết tất cả các nhiệm vụ của đội và lần lượt thực hiện hết các công việc đó. Kết quả là một lực lượng nhân viên linh hoạt hơn được tạo ra. Các thành viên của đội có thể làm thay công việc của người vắng mặt. Các đội cũng gánh lấy trách nhiệm quản lý như hoạch định chương trình làm việc và nghỉ phép, yêu cầu nguyên vật liệu và sử dụng thành viên mới. Gánh nhiều trách nhiệm hơn và được giao quyền nhiều hơn, đó chính là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Nhân viên thường rất nhạy cảm với sự tự chủ và trách nhiệm được giao phó. Khen thưởng dựa trên thành quả sản xuất và chất lượng của nhóm có tác dụng như một động lực khích lệ.

Tác động của việc ra đời các nhóm tự quản đã làm tăng năng suất lao động lên ít nhất là 30% và cải thiện nhiều về chất lượng sản phẩm. Việc xoá bỏ người giám sát và tạo ra một cơ cấu tổ chức ít cấp hơn giúp giảm thấp chi phí hơn nữa. Có lẽ, một sự kết hợp tốt nhất là các đội tự quản và tổ hợp chế tạo linh hoạt. Hai loại hình này dường như được thiết kế để hỗ trợ cho nhau. Chẳng hạn, sau khi đưa ra công nghệ chế tạo linh hoạt và chế độ làm việc dựa trên các nhóm tự quản vào năm 1988, nhà máy điện tử ở Salisbury ở bắc Canada đã tăng năng suất lao động lên hơn 250%so với năm 1984 cho cùng một sản phẩm. Tuy nhiên, nhóm tự quản không phải là phương thuốc thần diệu trừ khi chúng được kết hợp với công nghệ chế tạo linh hoạt. Nhóm tự quản có thể thất bại không đem lại những gì như nó hứa hẹn.

Các hình thức trả lương. Hầu hết các công ty có các chiến lược và chính sách trả lương cho nhân viên mà các chiến lược và các chính sách này làm cho tiền lương của nhân viên sẽ được điều chỉnh lại. Một chiến lược trả lương mang tính công bằng là trả cho những nhân viên không chính thức của công ty những khoản giống như trả cho nhân viên chính thức. Tiền thưởng và phụ cấp là những điều chỉnh thêm vào khoản tiền lương cho nhân viên. Một số công ty, đặc biệt là các công ty lớn, trả cho nhân viên các khoản thưởng và phụ cấp lớn hơn mức lương quy định nhằm thu hút, khuyến khích và giữ được các nhân viên có năng lực. ở một số nước trên thế giới, các công ty có chiến lược và chính sách tiền lương là mức lương của nhân viên tăng lên một cách tự động theo sự tăng lên của chỉ số về chi phí của mức sống.

Trong thực tế, các công ty có các chính sách trả lương rất đa dạng. Có công ty trả lương theo sản phẩm, có công ty trả lương theo đánh giá kết quả công việc, có công ty trả lương theo kỹ năng và trình độ của nhân viên... Tuy nhiên, mỗi cách trả lương đều mang lại hiệu quả khi chúng được áp dụng thích đáng và phù hợp với từng công ty. Dưới đây chúng ta đơn cử một ví dụ về trả lương theo đánh giá kết quả của công việc.

Trả lương theo điánh giá kết quả của công việc:` Con người làm việc là vì tiền công nhằm đáp ứng đầy đủ những nhu cầu của cuộc sống. Do vậy, không có gì ngạc nhiên khi chúng ta liên hệ giữa lương và sản phẩm để có thể làm tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, vấn đề không chỉ đơn giản là đưa ra hệ thống lương khuyến khích, mà một điều cũng rất quan trọng là xác định loại công việc nào được thưởng và thưởng như thế nào. Một vài công ty hiệu quả nhất thế giới cho rằng sự phối hợp giữa các nhân viên là rất cần thiết để đạt được lợi ích về năng suất lao động mà không gắn tiền lương với hoạt động của từng cá nhân. Thay vào đó, họ gắn tiền lương với hoạt động của nhóm hay cả đội. Chẳng hạn, Nucon là một nhà chế tạo thép hiệu quả nhất thế giới, lực lượng công nhân được chia thành các đội khoảng 30 người. Tiền thưởng có thể chiếm 30% lương cơ bản và được gắn với khả năng hoàn thành mục tiêu về năng suất lao động và chất lượng của đội. Điều này tạo ra sự khuyến khích mạnh mẽ cho các cá nhân phối hợp với nhau trong việc theo đuổi mục tiêu của đội, có nghĩa là nó thúc đẩy công việc của cả đội.

Ngoài ra các công ty còn áp dụng các chính sách khác nhằm nâng cao

năng suất lao động của nhân viên như: khuyến khích nhân viên, trao quyền và đồng thời trao trách nhiệm cho nhân viên, khích lệ nhân viên sáng tạo, đóng góp ý tưởng, tự do phát biểu ý kiến để xây dựng tập thể, tạo ra không khí và nơi làm việc thoải mái hào hứng để gây cho nhân viên một cảm tình cũng như sự gắn bó nơi làm việc...

2.7. Cơ sở hạ tầng

Cơ sở hạ tầng tạo nên một môi trường trong đó tất cả các hoạt động tạo ra giá trị khác diễn ra. Cơ sở hạ tầng có thể giúp đạt được mục tiêu hiệu quả. Trước hết, cơ sở hạ tầng có thể thúc đẩy duy trì hiệu quả trên phạm vi công ty và khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng trong việc theo đuổi mục tiêu hiệu quả.

Cam kết nâng cao hiệu quả trong phạm vi toàn công ty có thể được xây dựng thông qua sự lãnh đạo của ban giám đốc. Nhiệm vụ của ban lãnh đạo là đưa ra một tầm nhìn nêu rõ sự cần thiết của việc tập trung nâng cao hiệu quả của các bộ phận chức năng. Sẽ không đầy đủ khi chỉ nâng cao hiệu quả của hoạt động chế tạo, marketing, hay hoạt động nghiên cứu và phát triển. Để đạt được hiệu quả siêu ngạch đòi hỏi sự cam kết trên phạm vi toàn công ty về mục tiêu hiệu quả.

Nhiệm vụ lãnh đạo còn phải tạo điều kiện cho sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng để đạt được hiệu quả siêu ngạch. Chẳng hạn, thiết kế những sản phẩm dễ chế tạo đòi hỏi sự trao đổi giữa cán bộ chế tạo và cán bộ nghiên cứu - phát triển. Hợp nhất hệ thống JIT với lịch trình sản xuất đòi hỏi sự trao đổi chặt chẽ giữa quản lý nguyên vật liệu của chức năng chế tạo. Xây dựng các nhóm tự quản để thực hiện chức năng chế tạo đòi hỏi một sự phối hợp chặt chẽ giữa quản lý nhân lực và chế tạo v.v...

Bảng 8.2 tóm tắt những vai trò cơ bản mà các bộ phận chức năng thực hiện để đạt được hiệu quả siêu ngạch. Lưu ý rằng, để đạt được hiệu quả siêu ngạch không thể chỉ dựa vào bộ phận chức năng. Nó đòi hỏi một sự cam kết trên phạm vi toàn công ty và khả năng đảm bảo sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng. Ban lãnh đạo cao nhất bằng cách thực hiện sự lãnh đạo và tác động đến cơ sở hạ tầng đóng vai trò chính trong quá trình này.

Bảng 8.2: Vai trò cơ bản của các bộ phận chức năng tạo ra giá trị trong việc đạt hiệu quả siêu ngạch

Chức năng tạo ra giá trị	Những vai trò cơ bản
• Cơ sở hạ tầng	• Cung cấp một cam kết về hiệu quả trên phạm vi công ty • Thúc đẩy hợp tác giữa các bộ phận chức năng
• Chế tạo	• Nơi thích hợp, theo đuổi tiết kiệm chi phí dựa trên đường cong kinh nghiệm.
• Marketing	• Nơi thích hợp, chấp nhận marketing tích cực để đi xuống đoạn dưới của đường cong kinh nghiệm. • Hạn chế sự rời bỏ của khách hàng nhờ xây dựng lòng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm.
• Quản lý nguyên vật liệu	• Thực hiện hệ thống JIT
• Nghiên cứu - Phát triển	• Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo • Tìm kiếm những đổi mới về quy trình
• Quản lý nhân lực	• Thiết lập các chương trình đào tạo để phát triển kỹ năng • Phát triển các nhóm tự quản • Thực hiện trả lương theo kết quả công việc

3. Đạt chất lượng cao

Đạt chất lượng tốt hơn mang lại cho công ty hai lợi thế. Danh tiếng về chất lượng sản phẩm giúp cho công ty tính giá cao bao gồm cả lợi nhuận siêu ngạch và loại trừ được các lỗi trong quá trình chế tạo làm tăng hiệu quả và giảm chi phí. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét các công cụ mà công ty có thể sử dụng để đạt chất lượng tốt hơn. Một khái niệm cơ bản được sử dụng để nâng cao chất lượng quản lý là quản lý chất lượng đồng bộ (TQM). Quản lý chất lượng đồng bộ là một triết lý về quản lý, nó tập trung vào cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ của công ty và nhấn mạnh rằng tất cả các hoạt động của công ty cần phải hướng tới thực hiện mục tiêu chất lượng. Để thành công, nó đòi hỏi sự phối hợp giữa tất cả các bộ phận chức năng. Trước

tiên, chúng ta xem xét khái niệm quản lý chất lượng đồng bộ, sau đó thảo luận các bước cần thiết để thực hiện chương trình TQM. Chúng ta sẽ tập trung vào vai trò của mỗi bộ phận chức năng trong quá trình này.

Khái niệm TQM. Khái niệm quản lý chất lượng đồng bộ (TQM) đã được phát triển bởi các nhà tư vấn Hoa Kỳ, trong đó có W.Edwards Deming, Joseph Juran, và A.V. Fêignbaum. Lúc đầu, những nhà tư vấn này chỉ tạo ra được một vài thay đổi ở Hoa Kỳ. Trái lại, người Nhật đón nhận ý tưởng TQM một cách nồng nhiệt và thậm chí còn lấy tên của Deming đặt cho phần thưởng cao quý hàng năm dành cho nhà sản xuất xuất sắc. Triết lý TQM dựa trên cơ sở năm bước "phản ứng dây chuyền" sau đây:

1. Chất lượng được cải thiện nghĩa là chi phí giảm nhờ công việc sửa chữa sản phẩm hỏng ít sai sót hơn, ít đình trệ hơn và sử dụng thời gian cũng như vật tư tốt hơn.

2. Kết quả là năng suất tăng

3. Chất lượng tốt hơn dẫn đến thị phần lớn hơn và cho phép công ty tăng giá bán.

4. Tăng khả năng sinh lãi và cho phép công ty tiếp tục kinh doanh.

5. Công ty sẽ tạo thêm nhiều việc làm

Deming đã chỉ ra 14 bước cơ bản cho chương trình TQM (Bảng 8.3). Deming yêu cầu mỗi công ty phải có chương trình chiến lược cụ thể về mục tiêu và cách thức để đạt được mục tiêu đó. Ông lý luận rằng quản lý nên bao gồm quan điểm về việc không thể chấp nhận sai sót, nhầm lẫn hay chất lượng kém, những thứ đó cần được loại bỏ. Giám sát chất lượng nên được cải tiến bằng cách cho các giám sát viên có nhiều thời gian làm việc với các nhân viên và trang bị những kỹ năng cần thiết cho họ. Thêm vào đó, quản lý nên tạo ra một môi trường mà các nhân viên có thể mạnh dạn đề đạt các ý kiến cải tiến. Deming cũng cho rằng tiêu chuẩn công việc không thể chỉ xác định như những khối lượng khoán, mà còn bao gồm tiêu chuẩn về chất lượng để tăng cường loại bỏ sai sót trong sản xuất. Ông lý luận rằng bộ phận quản lý có trách nhiệm đào tạo nhân viên về những kỹ năng mới nhằm theo kịp các thay đổi tại nơi làm việc và rằng đạt chất lượng tốt hơn đòi hỏi ý thức chung của mọi người trong công ty.

Sự lớn mạnh của nền kinh tế Nhật Bản cảnh báo các doanh nghiệp khác về tầm quan trọng của TQM. Từ đầu những năm 80, TQM bắt đầu được áp dụng trong các nền kinh tế Phương Tây. Mặc dù đã có những thành công

ngoạn mục TQM vẫn chưa được chấp nhận rộng rãi. Một nghiên cứu năm 1992 của tổ chức chất lượng Mỹ chỉ ra rằng chỉ 20% các công ty Mỹ thường xuyên theo dõi tình hình chất lượng, trong khi ở Nhật là 70%. Nghiên cứu khác của Anthur D.Little về 500 công ty Mỹ có áp dụng TQM đã phát hiện rằng chỉ có 35% tin rằng TQM đã áp dụng TQM đã phát hiện rằng chỉ có 35% tin rằng TQM đã làm tăng sức cạnh tranh của họ. Một lý do cơ bản của điều này là do nhiều công ty đã không hiểu và nhận thức đầy đủ về TQM.

Bảng 8.3: Mười bốn quan điểm của Deming về chất lượng

1. Kiên trì mục đích cải tiến sản phẩm và dịch vụ với mục tiêu có khả năng cạnh tranh, tiếp tục kinh doanh và tạo việc làm.
2. Chấp nhận triết lý mới, chúng ta đang ở trong thời kỳ kinh tế mới. Quản lý theo kiểu Tây Phương phải nhận thức được thách thức, hiểu rõ trách nhiệm và lãnh đạo thực hiện sự thay đổi.
3. Chấm dứt sự phụ thuộc vào kiểm tra để đạt chất lượng. Xoá bỏ yêu cầu kiểm tra toàn bộ bằng cách xây dựng chất lượng sản phẩm ngay từ đầu.
4. Chấm dứt khen thưởng kinh doanh trên cơ sở giá cả. Thay vào đó là tối thiểu hoá chi phí.
5. Cải tiến thường xuyên quy trình sản xuất và dịch vụ, cải tiến chất lượng và năng suất, do đó giảm chi phí.
6. Tổ chức đào tạo qua công việc
7. Xây dựng tinh thần làm chủ. Mục đích của làm chủ là giúp đỡ công nhân, máy móc và công cụ làm việc tốt hơn. Làm chủ quản lý, cũng như làm chủ của người sản xuất cần phải đặt lên trước.
8. Xoá bỏ thành kiến để mọi người có thể làm việc hiệu quả cho công ty.
9. Phá vỡ rào cản giữ các phòng ban. Mọi người làm các công việc nghiên cứu, thiết kế, bán hàng và sản xuất phải làm việc như trong một nhóm nhằm phát hiện các vấn đề trong sản xuất và sử dụng sản phẩm, dịch vụ.
10. Chấm dứt hô hào khẩu hiệu và yêu cầu đối với nhân viên về không có sai sót hay tăng năng suất lao động. Những lời hô hào đó chỉ tạo ra những quan hệ thù địch. Phần lớn lý do của năng suất và chất lượng thấp xuất phát từ hệ thống và do đó nằm ngoài khả năng người lao động.

11.a) Loại bỏ chuẩn mực công việc trong nhà máy, thay vào đó là tinh thần làm chủ.
b) Loại bỏ quản lý bằng mục tiêu, quản lý theo số lượng và mục tiêu số lượng, thay vào đó là tinh thần làm chủ.

12. (a) Xoá bỏ rào chắn tước đi quyền tự hào về công việc của người lao động. Trách nhiệm của giám sát viên phải được thay đổi từ số lượng chuyển sang chất lượng.
b) Xoá bỏ rào chắn quyền tự hào về công việc của người quản lý và nhân viên kỹ thuật.
13. Xây dựng một chương trình đào tạo và nâng cao trình độ
14. Tổ chức cho mọi người trong công ty làm việc để đạt được sự thay đổi. Thay đổi là công việc của mọi người.

Thực hiện TQM. Trong số các công ty đã áp dụng thành công TQM, có một số điểm nổi bật. Chúng ta sẽ bàn đến chúng theo thứ tự thực hiện TQM của các công ty. Chúng ta cũng sẽ nhấn mạnh vai trò của các chức năng trong từng phần. Không thể nói hết được những đòi hỏi về sự hợp tác chặt chẽ giữa các chức năng nhằm theo đuổi mục tiêu nâng cao chất lượng trong quá trình thực hiện TQM. Một điều chắc chắn là triển khai TQM sẽ giúp khai thác được những lợi ích của nó.

Xây dựng cam kết của tổ chức về chất lượng. Thực tế cho thấy TQM sẽ không phát huy tác dụng nếu nó không đạt được sự thống nhất chung giữa mọi người trong công ty. Khi Xerox bắt đầu chương trình chất lượng vào năm 1983, việc đầu tiên là công ty giáo dục cho toàn bộ lao động, từ người lãnh đạo cao nhất trở xuống, về tầm quan trọng và hoạt động của TQM. Công ty đã lập ra nhiều nhóm và bắt đầu tư nhóm các lãnh đạo cao nhất, kể cả tổng giám đốc. Nhóm này được đào tạo về TQM trước tiên. Một thành viên của nhóm sau đó sẽ được giao nhiệm vụ đào tạo cho từng bộ phận quản lý cấp dưới cho đến khi toàn bộ 100.000 nhân viên đã được đào tạo về TQM. Trong quá trình đó, các nhà lãnh đạo và bộ phận nhân lực có vai trò chủ yếu. Nhà lãnh đạo đưa ra các yêu cầu về tổ chức quản lý chất lượng. Bộ phận nhân lực chịu trách nhiệm tổ chức đào tạo kỹ thuật TQM cho toàn công ty.

Tập trung vào khách hàng: Những người thực hiện TQM coi việc tập trung vào khách hàng như là xuất phát điểm của toàn bộ triết lý về chất lượng. Chức năng marketing đóng vai trò chủ yếu bởi vì nó cung cấp cơ sở cho mối liên hệ khách hàng. nhiệm vụ của nó là trả lời các câu hỏi: khách hàng muốn gì từ hàng hoá và dịch vụ của công ty; công ty thực tế cung cấp cái gì cho khách hàng; và sự khác biệt giữa mong muốn của khách hàng với những thứ mà họ nhận được, hay nói cách khác, là "khoảng trống chất lượng". Sau đó, cùng với các bộ phận chức năng khác bộ phận marketing cần xây dựng kế hoạch nhằm thu hẹp khoảng trống đó.

Tìm kiếm phương tiện đo lường chất lượng. Một nhiệm vụ khác của chương trình TQM là tạo ra những thước đo dùng để đo lường chất lượng. Điều này khá dễ dàng đối với các doanh nghiệp sản xuất bởi vì chất lượng có thể được đo bằng những chỉ tiêu như: tỷ lệ sai sót trên sản phẩm. Các công ty dịch vụ gặp khuyến khích hơn nhưng hệ đo lường hợp lý vẫn có thể tạo ra được. Đối với một vài ngân hàng, thước đo chính là số lượng khách hàng rời bỏ trong năm và số lượng các bản kê khai hỏng trên một nghìn khách hàng.

Vấn đề chung xuyên suốt qua các ví dụ trên là việc xác định khái niệm về chất lượng từ kỳ vọng của khách hàng và xây dựng phương pháp đo lường nó. Ban giám đốc chịu trách nhiệm chính trong việc thiết lập các hệ đo lường khác nhau, nhưng mọi cố gắng chỉ thành công nếu có sự hợp tác từ các bộ phận chức năng khác nhau của công ty.

Tập trung vào khách hàng. Những người thực hiện TQM coi việc tập trung vào khách hàng như là xuất phát điểm của toàn bộ triết lý về chất lượng. Chức năng marketing đóng vai trò chủ yếu bởi vì nó cung cấp cơ sở cho các mối liên hệ với khách hàng. Nhiệm vụ của nó là trả lời các câu hỏi: khách hàng muốn gì từ hàng hoá và dịch vụ của công ty; công ty thực tế cung cấp cái gì cho khách hàng; và sự khác biệt giữa mong muốn của khách hàng với những thứ mà họ nhận được, hay nói cách khác, là "khoảng trống chất lượng". Sau đó, cùng với các bộ phận chức năng khác bộ phận marketing cần xây dựng kế hoạch nhằm thu hẹp khoảng trống đó.

Tìm kiếm phương tiện đo lường chất lượng. Một nhiệm vụ khác của chương trình TQM là tạo ra những thước đo dùng để đo lường chất lượng. Điều này khá dễ dàng đối với các doanh nghiệp sản xuất bởi vì chất lượng có thể được đo bằng những chỉ tiêu như: tỷ lệ sai sót trên sản phẩm. Các công ty dịch vụ gặp khó khăn hơn nhưng hệ đo lường hợp lý vẫn có thể tạo ra được. Đối với một vài ngân hàng, thước đo chính là số lượng khách hàng rời bỏ trong năm và số lượng các bản kê khai hỏng trên một nghìn khách hàng. Vấn đề chung xuyên suốt qua các ví dụ trên là việc xác định khái niệm về chất lượng từ kỳ vọng của khách hàng và xây dựng phương pháp đo lường nó. Ban giám đốc chịu trách nhiệm chính trong việc thiết lập các hệ đo lường khác nhau, nhưng mọi cố gắng chỉ thành công nếu có sự hợp tác từ các bộ phận chức năng khác nhau của công ty.

Thiết lập các mục tiêu và tạo ra động viên khích lệ. Ngay khi thước đo đã được đặt ra, bước tiếp theo là thiết lập mục tiêu chất lượng có tình thách thức và tạo ra những khích lệ để đạt mục tiêu đó. Một ví dụ về mục tiêu có tính thách thức được đưa ra sau đây. Mục tiêu ban đầu của công ty Xeroz là giảm số sai sót từ 25.000 xuống 1.000 trên một triệu sản phẩm. Một cách thức tạo ra sự khích lệ để đạt mục tiêu đề ra là kết hợp với khen thưởng. Trong các công ty có áp dụng nhóm tự quản, phần thưởng cho các thành viên sẽ được quyết định một phần dựa vào năng lực hoàn thành mục tiêu chất lượng của họ. Thiết lập các mục tiêu và tạo động lực thúc đẩy là một trong những nhiệm vụ chính của ban giám đốc.

Thu hút đóng góp của các nhân viên. Các nhân viên có thể cung cấp các thông tin liên quan về nguyên nhân chất lượng thấp kém. Vì vậy, phải xây dựng cơ chế để thu hút nhân viên đóng góp ý kiến về nâng cao chất lượng. Các cuộc thảo luận về chất lượng giữa các nhóm nhân viên nên được tổ chức thường xuyên. Nhiều công ty đã sử dụng các nhóm tự quản như là diễn đàn để thảo luận các ý tưởng về nâng cao chất lượng. ý kiến đóng góp từ bất cứ diễn đàn nào cũng phải được nhà lãnh đạo đón nhận một cách cởi mở và xem xét một cách nghiêm túc. Một vấn đề trong quản lý kinh doanh là các nhà quản trị thường quen với việc phủ nhận những ý kiến trái ngược. Thực tế, các nhà lãnh đạo cần phải ghi nhận những tin tức xấu như là những nguồn thông tin quý giá.

Phát hiện các sai sót và lần tìm căn nguyên. Các sai sót của sản phẩm phần lớn xảy ra trong quá trình sản xuất. TQM làm tăng sự cần thiết phải phát hiện các sai sót ngay trong quá trình chế tạo, tìm ra căn nguyên và hiệu chỉnh sao cho chúng không tiếp tục xảy ra. Quản lý vật tư và quản lý sản xuất có trách nhiệm chính trong việc này.

Để phát hiện các sai sót, các quy trình thống kê được sử dụng giúp xác định những sai lệch trong chất lượng hàng hoá và dịch vụ. Những sai lệch này là kẻ thù của chất lượng. Một khi đã phát hiện, chúng phải được truy đến nguồn gốc để xoá bỏ. Một kỹ thuật giúp phát hiện nguồn gốc của các sai sót là giảm khối lượng sản phẩm sản xuất ra trong mỗi đợt sản xuất. Với các đợt sản xuất ngắn, các sai sót xuất hiện ngay trong quá trình sản xuất. Do đó có thể tìm ra nguồn gốc và vấn đề được giải quyết nhanh chóng. Giảm khối lượng sản phẩm của một đơn vị sản xuất cũng có nghĩa là khi sản phẩm bị lỗi được sản xuất ra thì số lượng sẽ không nhiều và do vậy chống lãng phí. Những công nghệ sản xuất linh hoạt đã trình bày ở trên có thể được sử dụng để giảm khối lượng sản phẩm sản xuất trong mỗi đợt nhưng không làm tăng chi phí. Vì vậy, áp dụng những công nghệ sản xuất linh hoạt là một vấn đề quan trọng trong chương trình TQM.

Hệ thống cung ứng tức thời (JIT) cũng rất cần thiết. Trong hệ thống JIT, các bộ phận sai sót sẽ tham gia vào quá trình sản xuất ngay lập tức. Chúng không bị lưu kho trong vài tháng trước khi sử dụng. Kết quả là những vật tư chất lượng kém sẽ được tìm ra nhanh chóng. Vấn đề bây giờ là dò tìm nguồn cung cấp và điều chỉnh trước khi nhiều bộ phận sai sót hơn được sản xuất ra. Trong hệ thống cung ứng thông thường, việc lưu kho hàng tháng trước khi sử

dụng có thể khiến cho một khối lượng lớn bộ phận bị lỗi được sản xuất ra bởi các nhà cung cấp trước khi những bộ phận này được tiếp tục đưa vào quá trình sản xuất.

Mối quan hệ với nhà cung cấp. Nguồn gốc chủ yếu của thành phẩm kém chất lượng là do các bộ phận có chất lượng kém. Để giảm lỗi của sản phẩm, công ty phải làm việc với các nhà cung cấp cho công ty. Bộ phận quản lý vật tư chịu trách nhiệm chính bởi nó có chức năng trực tiếp giao dịch với nhà cung cấp.

Xerox đã cộng tác chặt chẽ với các nhà cung cấp để đưa họ tới việc ứng dụng chương trình TQM. Kết quả là giảm tỷ lệ sai sót của các bộ phận từ 25.000 trên một triệu vào năm 1982 xuống dưới 300 trên một triệu sản phẩm vào năm 1992. Như đã nói ở trên, hệ thống JIT là một đòi hỏi của việc nâng cao chất lượng. Công ty phải cộng tác chặt chẽ với nhà cung cấp nếu muốn sử dụng hệ thống JIT trong quản lý các luồng vật tư đến từ những nhà cung cấp đó.

Để áp dụng hệ thống JIT với các nhà cung cấp và khiến họ chấp nhận ứng dụng chương trình TQM thì cần phải có hai bước. *Thứ nhất,* phân loại cơ sở cung cấp sao cho số lượng các nhà cung cấp giảm xuống mức có thể quản lý được. Ví dụ, Xeros đã giảm số cơ sở cung cấp của nó từ 5.000 xuống 325. *Thứ hai,* cần có cam kết xây dựng quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp được lựa chọn. Yêu cầu các quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp được lựa chọn. Yêu cầu các nhà cung cấp đầu tư vào các chương trình TQM và JIT có nghĩa là yêu cầu họ thực hiện những đầu tư lớn để gắm chặt với công ty. Chẳng hạn, để thực hiện đầy đủ JIT, công ty yêu cầu nhà cung cấp đặt nhà máy chế tạo của họ gần với nhà máy của công ty. Các nhà cung cấp có thể do dự tiến hành những khoản đầu tư như vậy nếu họ không cảm thấy công ty đang hướng tới những mối quan hệ lâu bền với họ.

Tổ chức sản xuất tinh gọn. Quá trình sản xuất càng qua nhiều công đoạn thì khả năng sai sót càng cao. Thiết kế sản phẩm với số lượng các bộ phận ít hơn sẽ làm cho công ty lắp ráp dễ dàng hơn và gây ra ít sai sót hơn. Nghiên cứu phát triển và tổ chức sản xuất cần liên quan đến thiết kế sản phẩm nhằm làm cho quá trình sản xuất trở nên dễ dàng hơn.

Phá vỡ hàng rào ngăn cách giữa các bộ phận chức năng. Thực hiện TQM đòi hỏi sự cam kết của toàn công ty và sự hợp tác chặt chẽ của các bộ phận chức năng. Nghiên cứu và phát triển phối hợp với chế tạo để thiết kế

sản phẩm nhằm làm cho quá trình sản xuất được dễ dàng. Bộ phận marketing phải phối hợp với bộ phận sản xuất và bộ phận nghiên cứu - phát triển để giúp giải quyết các vấn đề liên quan đến khách hàng. Bộ phận quản lý nhân lực phải phối hợp với các bộ phận khác để xây dựng chương trình đào tạo chất lượng hợp lý v.v... Vấn đề ở đây là trách nhiệm của ban giám đốc trong việc bảo đảm sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng.

Vai trò chính của các chức năng tạo ta giá trị trong nâng cao chất lượng được tổng kết trong Bảng 8.4. áp dụng TQM đòi hỏi những chiến lược xuyên suốt các bộ phận chức năng. Trong đó điều quan trọng phải chú ý là vai trò chủ chốt của cơ sở hạ tầng, đặc biệt là ban giám đốc. Giới lãnh đạo có nhiệm vụ tạo ra điều kiện cho việc thực hiện chương trình TQM. Điều này bao gồm cả việc tạo ra sự hợp tác trong toàn bộ tổ chức và tăng cường phối hợp giữa các chức năng hướng tới nâng cao chất lượng.

Bảng 8.4: Vai trò của các bộ phận chức năng trong nâng cao chất lượng

Chức năng tạo ra giá trị	*Vai trò chủ yếu*
Cơ sở hạ tầng	• Cung cấp lãnh đạo và sự cam kết về chất lượng • Tìm cách thức đo lường chất lượng • Đặt ra các mục tiêu và tạo động viên khích lệ • Thu hút đóng góp của các nhân viên • Khuyến khích hợp tác giữa các bộ phận
Chế tạo	• Rút ngắn các đợt sản xuất • Phát hiện nguồn gốc các sai sót
Marketing	• Tập trung vào khách hàng • Cung cấp phản hồi của khách hàng về chất lượng
Quản lý vật tư	• Phân loại các nhà cung cấp • Giúp các nhà cung cấp triển khai TQM • Phát hiện các sai sót từ nhà cung cấp
Nghiên cứu và phát triển	• Thiết kế sản phẩm để giảm nhẹ khâu sản xuất
Nguồn nhân lực	• Tổ chức các chương trình đào tạo TQM • Tổ chức nhân viên theo các nhóm chất lượng.

4. Đổi mới

Trong nhiều trường hợp, đổi mới là yếu tố quan trọng bậc nhất giúp tạo lập lợi thế cạnh tranh. Đổi mới về sản phẩm hay quy trình chế tạo thành công mang lại cho công ty một thứ duy nhất mà các đối thủ cạnh tranh không thể có. Thứ độc nhất này có thể cho phép công ty tính giá cao hoặc giảm chi phí dưới mức của các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh sẽ cố gắng bắt chước những đổi mới thành công đó. Thông thường, cuối cùng các đối thủ cạnh tranh rồi cũng thành công mặc dầu những rào cản sẽ làm chậm việc bắt chước đó. Vì vậy, duy trì lợi thế cạnh tranh đòi hỏi phải thực hiện đổi mới liên tục.

Nhiều công ty đã lập kỷ lục về đổi mới thành công. Du Pont là một trong số đó. Công ty này đã có một loạt những đổi mới thành công trong sản xuất giấy bóng kính, nylon, Freon (dùng cho các máy điều hoà), và chảo không dính Tefion. Hãng Sony thành công với sản phẩm Walkman và đĩa Compact. Công ty dược phẩm Merck đã sản xuất được bảy loại thuốc mới trong những năm 80. Công ty 3M đã khai thác tiềm năng của mình về băng từ và keo dính và phát triển một loạt các sản phẩm mới. Hãng Intel đã có những bước tiến vững chắc trong chế tạo các bộ vi xử lý dùng cho máy tính cá nhân.

Tỷ lệ thất bạo cao của đổi mới. Mặc dù đổi mới có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh, nhưng tỷ lệ thất bại cũng rất cao. Một nghiên cứu về đổi mới sản phẩm ước tính rằng chỉ 12 - 20% các sản phẩm mới thực sự sinh lợi khi đưa ra thị trường, 80 - 88% còn lại thì không. Hai trường hợp thất bại nổi tiếng là thua lỗ tới vài tỷ đô la của AT&T trong ngành sản xuất máy tính cá nhân và thất bại của sony khi đưa kiểu Betamax vào thị trường video.

Có bốn lý do chính được đưa ra nhằm lý giải nguyên nhân thất bại cao của các sản phẩm mới trong việc mang lại lợi nhuận. *Lý do thứ nhất* là tính không chắc chắn. Phát triển sản phẩm mới có rất nhiều rủi ro bởi vì không ai có thể dự đoán được nhu cầu. Mặc dù nghiên cứu thị trường cẩn thận có thể giảm rủi ro nhưng nó không thể loại trừ hoàn toàn được các thất bại.

Lý do thứ hai thường do thương mại hoá thấp. Điều này xảy ra khi có một nhu cầu thực sự về công nghệ mới, nhưng công nghệ này lại không được chấp nhận một cách đầy đủ của khách hàng. Ví dụ, rất nhiều máy tính cá nhân trước đây không bán được bởi vì các nhà lập trình mới sử dụng được nó. Steven Jobs của Apple Computer đã nhận ra rằng nếu một công nghệ có thể trở nên gần gũi với người sử dụng hơn, thì nó sẽ có thị trường rộng lớn.

Do đó, hãng Apple đã đưa ra các loại máy tính cá nhân trong đó ít tính tới công nghệ mới nhất, mà chỉ quan tâm tới việc làm cho các công nghệ hiện tại trở nên hữu dụng đối với những người ở trình độ trung bình.

Lý do thứ ba của thất bại là do công ty thường mắc phải sai lầm khi nghiên cứu thị trường cho một công nghệ mới mà nó không có đủ nhu cầu. Máy bay siêu âm Concorde là một ví dụ điển hình. Như một phép màu của công nghệ cao, Concorde có thể chở 140 hành khách và bay với vận tốc gấp đôi tốc độ âm thanh và giảm thời gian bay qua Đại tây dương tới 60 - 70%. Tuy nhiên chỉ bán được có 8 máy bay Concorde. Cầu nhỏ là do giá thành sản xuất quá cao. Vì vậy, thương vụ này trở thành một sai lầm tốn kém.

Lý do cuối cùng, công ty thất bại là do chậm đưa sản phẩm ra thị trường. Thời gian giữa lúc bắt đầu phát triển và đưa ra thị trường càng dài - tức là làm chậm chu kỳ sản phẩm - thì người khác càng có khả năng đánh bại công ty trên thị trường và chiếm lợi thế của người đi trước. Thông thường, những người tiến hành đổi mới chậm chạp ít thường xuyên nâng cấp sản phẩm của mình hơn những người tiến hành đổi mới nhanh. Trong ngành sản xuất ô tô, hãng General Môtors đã gánh chịu hậu quả của người đổi mới. Chu kỳ phát triển sản phẩm của nó là 5 năm, trong khi Honda, Toyota và Mazda là 3 năm, còn của Ford là 4 năm. Lý do là sự phát triển sản phẩm của hãng này được dựa trên cơ sở các quan niệm về thiết kế và công nghệ có từ 5 năm trước, nên khi ô tô GM được đưa ra thị trường thì chúng đã trở nên lạc hậu so với xe của các nhà sản xuất chịu đổi mới nhanh hơn. Một ví dụ khác về hậu quả của đổi mới chậm chạp là sự nhượng lại thị trường của hãng Apollo Computer cho hãng Sun Microsystems.

Xây dựng năng lực đổi mới. Các công ty có thể tiến hành 5 bước chính để xây dựng năng lực đổi mới và tránh thất bại: (1) xây dựng các kỹ năng nghiên cứu khoa học cơ bản và ứng dụng; (2) kết hợp chặt chẽ giữa hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D với marketing; (3) kết hợp chặt chẽ giữa hoạt động nghiên cứu và phát triển với sản xuất; (4) khả năng giảm thiểu thời gian đưa sản phẩm ra thị trường; và (5) Quản trị dự án tốt.

Phát triển kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng. Xây dựng kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng đòi hỏi phải tập hợp đội ngũ các nhà khoa học, các kỹ sư xây dựng một môi trường làm việc sáng tạo. Một số công ty thực hiện việc này bằng cách xây dựng các trung tâm nghiên cứu theo kiểu trường đại học và cho phép các nhà khoa học, kỹ sư tới nghiên cứu các

công trình của riêng họ bên cạnh các nghiên cứu cho công ty. Ví dụ như phòng thí nghiệm của Hewlett-Packard mở cửa suốt ngày đêm cho nghiên cứu, thậm chí họ còn khuyến khích các nhân viên nghiên cứu sử dụng 10% thời gian làm việc để nghiên cứu các ý tưởng riêng và không khiển trách nếu họ thất bị. Tương tự như vậy ở công ty 3M có "Luật 15%" cho phép các nhà nghiên cứu sử dụng 15% thời gian làm việc để nghiên cứu các vấn đề họ quan tâm nếu các nghiên cứu đó có khả năng làm lợi cho công ty. Thành công lớn nhất của chính sách này là sự ra đời của loại giây dính Post-It mà ta có thể thấy ở mọi nơi. Ý tưởng về sản phẩm này bắt nguồn từ mong muốn của các nhà nghiên cứu muốn tìm ta cách giữ các tờ giấy đánh dấu không rời ra khỏi các cuốn sách. Hiện nay Post-Ut Notes là một sản phẩm chính của 3M với doanh thu năm 1988 vào khoảng 300 triệu đô la.

Kết hợp nghiên cứu và phát triển với marketing. Những ý tưởng mới về sản phẩm có thể bắt nguồn từ khách hàng, chính vì vậy việc nhận biết các nhu cầu của khách hàng đặc biệt là những nhu cầu chưa được đáp ứng rất có thể sẽ là khởi điểm cho sự thành công của đổi mới sản phẩm. Khi tiếp xúc với khách hàng, bộ phận marketing có thể thu được nhiều thông tin quý báu. Hơn nữa, nếu một sản phẩm đã được thương mại hoá thực sự thì việc kết hợp hai chức năng trên là rất cần thiết. Nếu không công ty sẽ đối mặt với rủi ro là phát triển một sản phẩm mà không có hay có rất ít cầu.

Trường hợp công ty Techsonic Industries cho thấy lợi ích của việc kết hợp nghiên cứu và phát triển với marketing. Công ty này sản xuất thiết bị đo độ sâu và dò luồng cá cho tàu đánh cá. Trước năm 1985, công ty đã trải qua một chuỗi thất bại liên tiếp của chín sản phẩm mới. Họ đã quyết định phỏng vấn người sử dụng trên phạm vi cả nước để xác định nhu cầu của khách hàng là gì. Họ đã phát hiện ra nhu cầu đối với loại đồng hồ đo độ sâu có thể đọc được dưới ánh nắng mặt trời vẫn chưa được đáp ứng. Techosonic đã phát triển mặt hàng này và một năm sau họ cho ra loại đồng hồ đó trị giá 250 đô la. Doanh số bán của Techosonic đã tăng gấp 3 lần và thị phần tăng 40%.

Kết hợp sản xuất với nghiên cứu và phát triển. Để thành công trong đổi mới sản phẩm đòi hỏi phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa sản xuất và nghiên cứu phát triển. Mục tiêu của kết hợp là thiết kế ra các sản phẩm thuận lợi cho sản xuất, giảm chi phí và tránh lỗi cho sản phẩm. Nhờ vậy, thiết kế cho sản xuất có thể giúp giảm chi phí và tăng chất lượng sản phẩm.

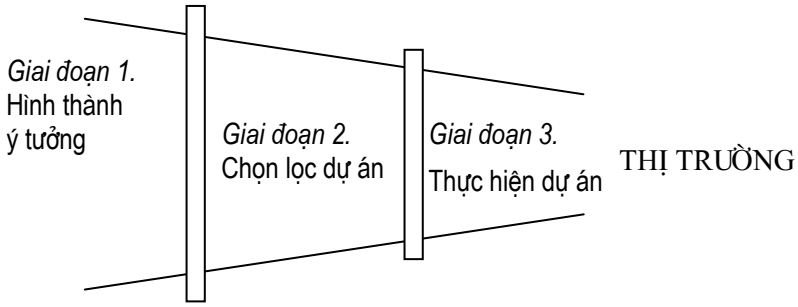
Kết hợp giữa nghiên cứu và phát triển với sản xuất có thể giúp giảm chi phí phát triển sản phẩm và tăng tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường. Sẽ rất khó khăn khi phát triển một sản phẩm nếu như nó được thiết kế mà không tính đến khả năng sản xuất và trình độ công nghệ thực tế. Trong trường hợp này sản phẩm sẽ phải được thiết kế lại và chi phí phát triển cũng như thời gian để đưa sản phẩm ra thị trường sẽ tăng lên đáng kể. Ví dụ, thay đổi thiết kế trong giai đoạn lên kế hoạch sản xuất có thể tăng chi phí phát triển thêm 50% và tăng thêm 25% thời gian để đưa sản phẩm ra thị trường.

Giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường. Đây là một hướng cạnh tranh quan trọng. Nếu chậm, công ty sẽ mất lợi thế dẫn đầu về công nghệ cho các đối thủ cạnh tranh nhanh chân hơn. Các đối thủ có tốc độ đổi mới nhanh sẽ chiếm được lợi thế của người đi trước và đảm bảo vị trí dẫn đầu cho sản phẩm của họ về mặt công nghệ.

Một yêu cầu cơ bản để giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường là sự hoà nhập của các bộ phận chức năng: nghiên cứu phát triển, sản xuất và marketing. Ví dụ, sau khi công nghệ Intel giới thiệu bộ vi xử lý 386 vào năm 1986, một số công ty bao gồm IBM, Compaq đã vào cuộc đua để trở thành người đầu tiên đưa ra thị trường loại máy tính cá nhân 386. Compaq đã vượt IBM sáu tháng và đã chiếm được thị phần đáng kể. Công ty Compaq thành công chủ yếu là nhờ sử dụng một nhóm gồm cán bộ của các bộ phận chức năng để phát triển sản phẩm mới. Nhóm bao gồm các kỹ sư nghiên cứu phát triển, nhân viên marketing, nhân viên sản xuất và nhân viên tài chính. Mỗi bộ phận chức năng tiến thành công việc một cách đồng thời. Trong khi các kỹ sư thiết kế thì bộ phận sản xuất chuẩn bị các thiết bị cần thiết, các nhân viên marketing chuẩn bị hệ thống phân phối và xây dựng các chiến lược marketing và các nhân viên tài chính thì lo huy động vốn cho dự án. Kết quả của cách làm việc này là giảm được 50% thời gian đưa sản phẩm ra thị trường so với tiến hành từng việc một.

Quản trị dự án là việc quản trị toàn bộ quá trình đổi mới sản phẩm từ việc hình thành các ý tưởng ban đầu, phát triển chúng đến khi sản xuất ra sản phẩm và tiêu thụ. Quản trị dự án đòi hỏi ba kỹ năng quan trọng: Khả năng đưa ra nhiều ý tưởng mới; khả năng lựa chọn dự án có triển vọng nhất để đầu tư và giảm thiểu rủi ro và khả năng đưa sản phẩm ra thị trường nhanh nhất. Khái niệm "kênh phát triển" được minh hoạ trong đồ thị 8.7 dùng để tóm tắt những yêu cầu giúp xây dựng ba kỹ năng trên.

Đồ thị 8.7: Kênh phát triển



Kênh phát triển được chia làm ba giai đoạn. Mục tiêu giai đoạn 1 là mở rộng miệng kênh để khuyến khích sinh ra càng nhiều ý tưởng càng tốt. Ở giai đoạn này công ty phải thu thập thông tin từ các bộ phận chức năng, từ khách hàng, cũng như từ đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp. Sự cần thiết của việc kết hợp giữa marketing và nghiên cứu phát triển được thể hiện trong hoàn cảnh này.

Tại cổng 1 kênh sẽ thu hẹp lại. Ở đây các ý tưởng sẽ được xem xét bởi một nhóm gồm cán bộ của các bộ phận chức năng, những người không có quan hệ với những ý tưởng phát triển ban đầu. Những ý tưởng sau khi được chọn sẽ được chuyển qua giai đoạn 2 để xây dựng kế hoạch chi tiết. Lưu ý rằng cổng 1 sẽ không loại ngay các ý tưởng không được chọn mà chúng được gửi trpr về để tiếp tục phát triển và sau đó được đánh giá lại. Giai đoạn 2 kéo dài trong khoảng 1 đến 2 tháng. Các thông tin và dữ liệu từ giai đoạn 1 sẽ được tổng hợp, đánh giá và so sánh với các dự án khác bởi ban quản trị cấp cao. Cổng 2 là cổng loại trực tiếp. Ban quản trị cân nhắc các dự án và chọn ra dự án có triển vọng nhất. Các dự án được chọn này được tài trợ vốn và cung cấp nhân sự với mục tiêu là đưa sản phẩm ra thị trường. Ở giai đoạn 3, kế hoạch phát triển sẽ được thực hiện bởi một nhóm gồm cán bộ của các bộ phận chức năng với mục tiêu giảm thiểu thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.

Vai trò cơ bản của các bộ phận chức năng trong việc đổi mới được tóm tắt ở bảng 8.5. Nó làm rõ 2 vấn đề: *Thứ nhất,* cấp quản lý cao nhất chịu trách nhiệm việc giám sát toàn bộ quá trình phát triển. Việc này bao gồm quản lý các kênh phát triển và tạo môi trường hợp tác giữa các bộ phận chức năng. *Thứ hai,* hiệu quả của nghiên cứu phát triển trong việc phát triển sản phẩm mới phụ thuộc vào khả năng phối hợp của nó với marketing và sản xuất.

Bảng 8.5: Vai trò của các bộ phận chức năng trong đổi mới sản phẩm

Chức năng tạo ra giá trị	Vai trò chính
Cơ sở hạ tầng	• Quản trị toàn bộ dự án • Tạo môi trường hợp tác giữa các bộ phận
Sản xuất	• Hợp tác với nghiên cứu phát triển trong việc thiết kế sản phẩm thuận lợi cho sản xuất. • Cùng với nghiên cứu phát triển đẩy mạnh đổi mới quy trình
Marketing	• Cung cấp thông tin thị trường cho nghiên cứu và phát triển. • Hợp tác nghiên cứu phát triển trong việc phát triển sản phẩm mới.
Quản lý vật tư	• Không có chức năng cơ bản
Nghiên cứu và phát triển	• Phát triển các sản phẩm mới và phương pháp sản xuất mới • Hợp tác với các bộ phận chức năng khác nhất là marketing và sản xuất trong quá trình phát triển.
Quản trị nhân lực	• Tuyển dụng các nhà khoa học và kỹ sư giỏi

5. Đáp lại khách hàng

Công ty phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách đầy đủ và kịp thời trên cơ sở không ảnh hưởng lợi nhuận dài hạn. Càng đáp ứng tốt nhu cầu của người tiêu dùng thì nhãn hiệu sản phẩm của công ty càng có uy tín cao. Chính uy tín này cho phép công ty có thể bán sản phẩm ở mức giá cao hơn hoặc bán nhiều sản phẩm hơn. Qua hai cách trên có thể thấy rằng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng chính là một lợi thế cạnh tranh của công ty.

Đáp lại khách hàng, người sản xuất phải cung cấp các sản phẩm xứng đáng với đồng tiền mà khách hàng bỏ ra, và việc cải tạo quá trình sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm phải phù hợp với mục tiêu nêu trên. Hơn nữa, do đáp ứng các đòi hỏi của khách hàng, công ty phải phát triển những sản phẩm có tính năng đặc điểm hoàn toàn mới. Nói cách khác, công ty phải đạt được các mục tiêu này. Thứ nhất, công ty phải tập trung vào khách hàng và nhu cầu của khách hàng. Thứ hai, tìm cách để thoả mãn ngày càng tốt hơn những nhu cầu đó.

Tập trung vào khách hàng, công tgy không thể đáp lại nhu cầu cầu của khách hàng nếu như nó không biết nhu cầu của khách hàng là gì. Do đó, bước đầu tiên để phát triển việc đáp lại nhu cầu của khách hàng là khuyến khích toàn công ty tập trung vào khách hàng. Các phương tiện để đạt đặc

điểm mục tiêu này là sự lãnh đạo, hình thành thái độ tích cực của nhân viên và cơ chế để thu hút khách hàng đến với công ty.

Sự lãnh đạo. Tập trung vào khách hàng cần được bắt đầu từ ban giám đốc công ty. Cam kết đáp lại nhu cầu khách hàng liên quan đến việc thay đổi trong nhận thức của toàn công ty mà thay đổi đó cần được xây dựng thông qua sự lãnh đạo đúng đắn. Sứ mệnh tuyên bố rằng phục vụ khách hàng là ưu tiên hàng đầu chính là gửi một thông điệp cho các nhân viên về vấn đề phải tập trung. Một cách khác là từ những hoạt động của bản thân các nhà lãnh đạo công ty. Hệ thống cửa hàng Marks & Spencer là một ví dụ điển hình về việc hướng tới khách hàng. Các nhà quản lý chủ chốt luôn cố gắng tiếp xúc và trở nên gần gũi với khách hàng bằng cách mặc trang phục của M&S, ăn thức ăn của M&S và thường xuyên lui tới các cửa hàng M&S. Tương tự, Tom Monaghan, người sáng lập ra Dominos Pizza tiếp cận khách hàng bằng cách thường xuyên đi thăm các cửa hàng mỗi tuần, tự đi giao hàng, thuyết phục các nhà quản lý khác cũng làm như thế và thường xuyên ăn bánh Pizza của công ty mình.

Thái độ của nhân viên. Để đạt được tinh thần hướng về khách hàng, yêu cầu từng nhân viên phải lấy việc phục vụ khách hàng làm mục tiêu cho mọi hoạt động của mình. Sự lãnh đạo không đủ để đạt được mục tiêu này. Tất cả các nhân viên phải được đào tạo để hướng tới khách hàng, bất kể chức năng của họ là marketing, sản xuất, nghiên cứu phát triển hay kế toán. Mục tiêu là làm cho nhân viên luôn đặt họ vào địa vị khách hàng của công ty, hiểu rõ khách hàng. Bằng cách này nhân viên sẽ tìm ta cách để cải thiện hình ảnh của khách hàng về công ty mình.

Để thực hiện việc này cần có một chế độ khen thưởng thích đáng cho những nhân viên phục vụ khách hàng tốt. Ví dụ, các giám đốc cao cấp của công ty khách sạn Four Seasons thường lấy câu chuyện của Dyment, một nhân viên phục vụ ở Toronto làm gương cho tinh thần phục vụ khách hàng. Anh ta đã quên xếp cặp xách tay vào taxi cho một luật sư rời khách sạn đi Washington DC. Sau khi gọi điện và được biết người khách này cần chiếc cặpd dó cho một cuộc họp buổi sáng, Dyment đã đáp máy bay đi Washington ngay lập tức để trả chiếc cặp mà không cần hỏi ý kiến của người quản lý, ban lãnh đạo Four Seasons không những không xử phạt Dument về việc tự ý hành động mà còn trao cho anh danh hiệu "nhân viên danh dự trong năm". Đây cũng chính là bằng chứng cho các nhân viên khác của công ty về tâm quan trọng của việc thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Thu hút khách hàng đến với công ty. "Hiểu khách hàng" là một trong

những chìa khoá để đạt được mục tiêu đáp lại khách hàng đến với công ty và bằng cách thiết lập hệ thống thông tin để trao đổi về những phản hồi với những người liên quan.

Ví dụ, công ty bán lẻ quần áo Lands End thông qua đường dây nóng để thu thập ý kiến khách hàng về chất lượng quần áo và loại hình phục vụ mà khách hàng muốn công ty cung cấp. Khách hàng đã góp ý rằng công ty nên chuyên vào khu vực kinh doanh quần áo. Trước đây, ngoài quần áo công ty còn cung cấp các thiết bị bơi thuyền thông qua hệ thống đặt hàng qua bưu điện. Sau đó công ty nhận được nhiều yêu cầu của khách hàng cung cấp nhiều loại quần áo khác. Cuối cùng kinh doanh quần áo trở thành ngành chính và công ty thôi không kinh doanh thiết bị bơi thuyền nữa. Ngày nay công ty vẫn rất chú trọng những yêu cầu của khách hàng. Hàng tháng những yêu cầu và phàn nàn của khách hàng được in ra và chuyển cho các nhà quản lý. Phản hồi này giúp cho công ty điều chỉnh các mặt hàng bán ra. Nhờ đó, các hàng hoá mới thường xuyên được giới thiệu để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Thoả mãn nhu cầu khách hàng. Ngay khi đạt được mục tiêu tập trung vào khách hàng, nhiệm vụ tiếp theo là thoả mãn nhu cầu khách hàng đã được xác định. Như đã nêu trên, hiệu quả, chất lượng và đổi mới là những yếu tố cơ bản thoả mãn nhu cầu cao hơn thì khách hàng sẽ mua hàng hoá sản phẩm của công ty nhiều hơn.

Ví dụ, chuyển phát nhanh cho phép công ty tính giá cao. Điểm chính mà ngành hàng không dựa vào là khách hàng sẵn sàng trả chi phí cao hơn cho những thư chuyển nhanh so với thư thường. Một ví dụ khác về giá trị của việc đáp ứng nhanh chóng nhu cầu khách hàng là công ty sản xuất công cụ Caterpilar có thể chuyển phụ tùng tới bất kỳ điểm nào trên thế giới trong vòng 24 giờ. Vì nếu bị gián đoạn thời gian làm việc của các thiết bị hạng nặng sẽ phải chi phí rất tốn kém. Caterpilar đã đáp ứng được yêu cầu này của họ. Do vậy, nhiều khách hàng vẫn trung thành với Caterpilar mặc dù giá của Komatsu rẻ hơn nhiều.

Tổng quan lại, thời gian phải đáp lại khách hàng yêu cầu (1) bộ phận marketing nhanh chóng trao đổi những yêu cầu của khách hàng với bộ phậnchế tạo, (2) bộ phận chế tạo và bộ phận quản lý vật tư nhanh chóng điều chỉnh lịch sản xuất để đáp ứng những nhu cầu của khách hàng không dự báo trước, và (3) hệ thống thông tin có thể giúp bộ phận sản xuất và bộ phận tiếp thị trong quy trình trên. Kết hợp hệ thống sản xuất linh hoạt, JIT và hệ thống thông tin là cần thiết để đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng.

Bảng 8.6 tóm tắt các bước mà các bộ phận chức năng cần thực hiện để công ty có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Marketing đóng vai trò then chốt trong việc giúp công ty đạt mục tiêu vì nó liên hệ trực tiếp với khách hàng. Các bộ phận chức năng khác cũng có vai trò chính yếu trong việc thực hiện mục tiêu thêm nữa, giống như việc đạt hiệu quả. Chất lượng và đổi mới, đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng yêu cầu ban giám đốc lãnh đạo để phát triển sự định hướng vào khách hàng trong công ty.

Bảng 8.6: Vai trò chính các bộ phận chức năng trong việc đáp ứng nhanh chóng nhu cầu khách hàng

Chức năng tạo ra giá trị	Vai trò chính
Cơ sở hạ tầng	• Thông qua lãnh đạo để phát triển cam kết của toàn công ty về việc đáp ứng nhanh nhu cầu của khách hàng.
Sản xuất	• Khách hàng hoá bằng cách thực hiện sản xuất linh hoạt. • Đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng thông qua hệ thống sản xuất linh hoạt.
Marketing	• Hiểu khách hàng • Trao đổi phản hồi của khách hàng với các bộ phận liên quan.
Quản lý vật tư	• Phát triển khả năng của hệ thống cung ứng giúp đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng không dự báo trước.
Nghiên cứu và phát triển	• Đưa khách hàng vào trong quy trình phát triển sản phẩm.
Quản trị nhân lực	• Phát triển các chương trình đào tạo để giúp nhân viên nghĩ họ như là những khách hàng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1.Trình bày các loại chiến lược chức năng của doanh nghiệp và phân tích vai trò và mối quan hệ của chiến lược chức năng đó với chiến lược cấp doanh nghiệp.

Chương 9

PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Chương 9 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 chương 6, 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

I. CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

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 và Mc.Kinsey ở chương 6. 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.

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.

a. Nguồn gốc của mô hình phân tích SWOT

Mô hình phân tích SWOT là kết quả của một cuộc khảo sát trên 500 công ty có doanh thu cao nhất do tạp chí Fortune bình chọn và được tiến hành tại **Viện Nghiên cứu Standford** trong thập niên 60-70, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại trong việc thực hiện kế hoạch. Nhóm nghiên cứu gồm có **Marion Dosher, Ts. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart** và **Birger Lie**. Việc **Du Pont** lập kế hoạch kinh doanh dài hạn vào năm 1949 đã khơi mào cho một phong trào "tạo dựng kế hoạch" tại các công ty. Cho tới năm 1960, toàn bộ 500 công ty được tạp chí Fortune bình chọn đều có "Giám đốc kế hoạch" và các "Hiệp hội các nhà xây dựng kế hoạch dài hạn cho doanh nghiệp", hoạt động ở cả Anh quốc và Hoa Kỳ. Tuy nhiên, tất cả các công ty trên đều thừa nhận rằng các kế hoạch dài hạn này không xứng đáng để đầu tư công sức bởi không có tính khả thi, chưa kể đây là một khoản đầu tư tốn kém và có phần phù phiếm.

Trên thực tế, các doanh nghiệp đang thiếu một mắt xích quan trọng: làm thế nào để ban lãnh đạo nhất trí và cam kết thực hiện một tập hợp các chương trình hành động mang tính toàn diện mà không lệ thuộc vào tầm cỡ doanh nghiệp hay tài năng của các chuyên gia thiết lập kế hoạch dài hạn. Để tạo ra mắt xích này, năm 1960, **Robert F. Stewart** thuộc **Viện Nghiên cứu Standford**, Menlo Park, California, đã tổ chức một nhóm nghiên cứu với mục đích tìm hiểu quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp nhằm tìm ra giải pháp giúp các nhà lãnh đạo đồng thuận và tiếp tục thực hiện việc hoạch định, điều mà ngay nay chúng ta gọi là "thay đổi cung cách quản lý".

Công trình nghiên cứu kéo dài 9 năm, từ 1960 đến 1969 với hơn 5000 nhân viên làm việc cật lực để hoàn thành bản thu thập ý kiến gồm 250 nội dung thực hiện trên 1100 công ty, tổ chức. Và sau cùng, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, không thể thay đổi giá trị của nhóm làm việc hay đặt ra mục tiêu cho nhóm làm việc, vì vậy nên bắt đầu bước thứ nhất bằng cách yêu cầu đánh giá ưu điểm và nhược điểm của công ty. Nhà kinh doanh nên bắt đầu hệ thống này bằng cách tự đặt câu hỏi về những điều "tốt" và "xấu"

cho hiện tại và tương lai. Những điều "tốt" ở hiện tại là "Những điều hài lòng" **(Satisfactory)**, và những điều "tốt" trong tương lai được gọi là "Cơ hội" **(Opportunity)**; những điều "xấu" ở hiện tại là "Sai lầm" **(Fault)** và những điều "xấu" trong tương lai là "Nguy cơ" **(Threat)**. Công việc này được gọi là phân tích **SOFT**.

Khi trình bày với Urick và Orr tại Hội thảo về Lập kế hoạch dài hạn tại **Dolder Grand**, Zurich, Thụy Sĩ năm 1964, nhóm nghiên cứu quyết định đổi chữ **F** thành chữ **W** và từ đó SOFT đã chính thức được đổi thành SWOT. Sau đó, SWOT được Urick và Orr quảng bá tại Anh quốc như một dạng bài tập cho tất cả mọi người. Những điều cần phải làm trong khi lập kế hoạch chỉ là phân loại các vấn đề theo một số danh mục được yêu cầu.

Bước thứ hai được điều chỉnh thành *"Nhóm sẽ làm gì?"* với từng phần trong danh mục. Quá trình lập kế hoạch này sau đó được thiết kế thông qua phương pháp "Thử và sai" mà kết quả là một quá trình gồm 17 bước, bắt đầu bằng SOFT/SWOT với mỗi mục ghi riêng vào từng trang. Phiên bản đầu tiên được thử nghiệm và xuất bản năm 1966 dựa trên hoạt động của công ty **Erie Technological Corp.** Ở Erie Pa. Năm 1970, phiên bản này được chuyển tới Anh dưới sự tài trợ của công ty **W.H.Smith & Sons PLC** và được hoàn thiện năm 1973. Phương pháp phân tích này cũng đã được sử dụng khi sáp nhập các cơ sở xay xát và nướng bánh của **CWS** vào **J.W.Frenhch Ltd.**

Kể từ đó, quá trình này đã được sử dụng thành công rất nhiều lần ở nhiều doanh nghiệp và tổ chức thuộc các lĩnh vực khác nhau. Và tới năm 2004, hệ thống này đã được phát triển đầy đủ, đã chứng minh được khả năng giải quyết hàng loạt các vấn đề hiện nay trong việc xác lập và nhất trí các mục tiêu mang tính thực tiễn hàng năm của doanh nghiệp mà không cần dựa vào các cố vấn bên ngoài.

b. Sử dụng kỹ thuật phân tích SWOT trong quản trị chiến lược

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 linh 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 (yêu 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 (bảng 9.1)

Bảng 9.1. Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh

Tổng hợp kết quả phân tích
MTKD bên ngoài DN

Các yếu tố MTKD bên ngoài DN	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với DN	Tính chất tác động	§iểm đánh giá	B×nh luận
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Liệt kê các yếu tố thuộc MTKD quốc tế, quốc gia, và môi trường ngành	Rất quan trọng = 3 Qtrọng = 2 Ít qtrọng = 1 Không qtrọng = 0	Rất quan trọng = 3 Qtrọng = 2 Ít qtrọng = 1 Không qtrọng = 0	Thuận lợi (+) Không thuận lợi (-)	Cột (2) x (3) và lấy dấu ở cột (4)	§ề xuất (nếu có) nhằm tận dụng cơ hội, hạn chế tác động của nguy cơ

Ngoài ra, ta cũng có thể sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài DN (ma trận EFE).

Tổ chức đánh giá mội 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 9.2. 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 hàng 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 doanh nghiệp

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

Bảng 9.3: 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 hướng 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.

Bảng 9.4. Tổng hợp môi trường nội bộ doanh nghiệp

Tổng hợp kết quả phân tích môi trường nội bộ DN

Các yếu tố môi trường nội bộ DN	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với DN	Tính chất tác động	§iểm đánh giá	B×nh luận
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường nội bộ DN	Rất quan trọng = 3 Qtrọng = 2 Ít qtrọng = 1 Không qtrọng = 0	Rất quan trọng = 3 Qtrọng = 2 Ít qtrọng = 1 Không qtrọng = 0	Thuận lợi (+) Không thuận lợi (-)	Cột (2) x (3) và lấy dấu ở cột (4)	§ề xuất (nếu có) nhằm tận dụng điểm mạnh, khắc phục điểm yếu

Ngoài ra, ta cũng có thể sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong DN (ma trận IFE).

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 chiến lược cho doanh nghiệp

Bảng 9.5: Ma trận SWOT – Ma trận thế mạnh –Điểm yếu – Cơ hội và nguy cơ

Ma trận SWOT

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

Nhóm phương án chiến lược được hình thành:

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

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

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

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

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 dung 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 9.6. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Ma trận EFE

Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài DN (quốc tế, quốc gia, ngành)	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = DN ít phản ứng 2 = DN phản ứng 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 9.7. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

Ma trận IFE

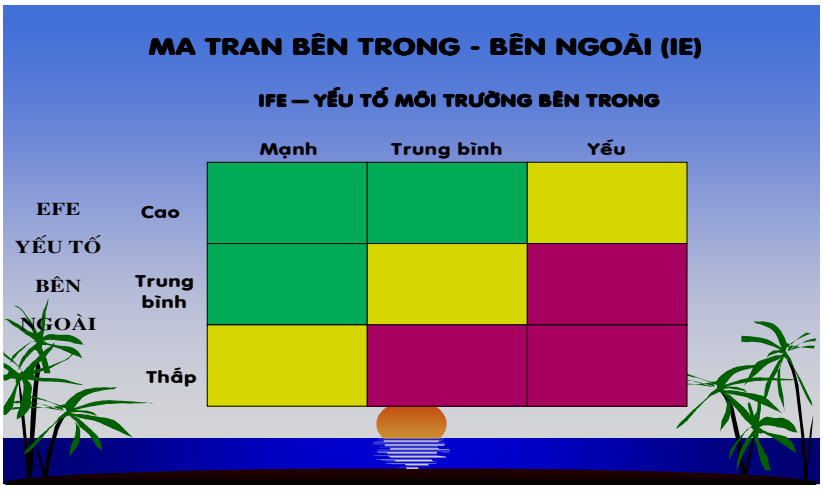
Các yếu tố thuộc MTKD nội bộ DN	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = Điểm yếu quan trọng nhất 2 = Điểm yếu 3 = Điểm mạnh 4 = Điểm mạnh quan trọng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

Sau đó Tổng hợp ma trận EFE và IFE ta hình thành ma trận IE (xem bảng 9.8) 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 dan, thậm chí tìm cách tháo chạy để bảo toàn lực lượng.

Bảng 9.8. Ma trận I-E ma trận bên trong – bên ngoài



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.

II. 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 người ta thường xem xét các căn cứ sau:

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 ảnh của các đối tượng 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. Nhưng trong các ngành đã phát triển và có xu hướng bão hoà đồng tâm. Nhưng 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 chưa phải là tối ưu. Ngược lại, có nhiều nhất, chính vì vậy họ sẵn sàng chấp nhận mức lợi nhuận chưa 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 nhưng 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 được 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

2. Phương pháp đánh giá các phương án chiến lược

Chiến lược được quyết định đưa vào thực hiện phải là chiến lược tối ưu hhoặc 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 ưu trong số các chiến lược, người ta thường sử dụng phương pháp cho điểm theo tiêu chuẩn.

Phương pháp này thường được áp dụng khi không đủ dữ kiện và số liệu cho các chương trình tin học cho doanh nghiệp nhỏ. Nó cũng được 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 được thực hiện qua các bước sau:

+ Xác định tiêu thức đánh giá. Ví dụ tổng số lợi nhuận thu được; 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 ứng 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 9.9. 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 dưới 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.

3. Yêu cầu khi lựa chọn chiến lược

Khi đánh giá chiến lược lựa chọn, 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.

4. Các mô hình lựa chọn chiến lược kinh doanh

a. Mô hình lựa chọn chiến lược cấp doanh nghiệp theo mô hình ma trận của MC. Kinsey. Mô hình này được áp dụng đầu tiên ở công ty General

Electric. Mô hình này vận dụng căn cứ vào nhiều yếu tố, tuỳ thuộc vào từng ngành và được chia thành ba khả năng cạnh tranh: mạnh; trung bình và yếu.

Hình 9.10: Mô hình lựa chọn chiến lược của MC.Kinsey

		Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp		
		Mạnh	**Trung bình**	**Yếu**
Tình hình môi trường kinh doanh	Môi trường có nhiều cơ hội	A 1. Tăng trưởng nội bộ 2. Thôn tính chiều dọc 3. Hợp nhất 4. Thôn tín chiều ngang	D 1. Hợp nhất 2. Thôn tính chiều ngang 3. Chiến lược kinh doanh	G 1. Chuyển hướng sản xuất 2. Bán bớt
	MT có một số cơ hội và bất lợi	B 1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang	E 1. Chiến lược ổn định 2. Hợp nhất 3. Thôn tính chiều ngang 4. Liên doanh 5. Bán bớt	H 1. Chuyển hướng sản xuất 2. Bán bớt
	MT nhiều bất lợi	C 1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang 3. Bán bớt	F 1. Bán bớt 2. Thôn tính dọc 3. Thôn tính ngang 4. ổn định	I Giải thể

- Tình hình của môi trường kinh doanh: Căn cứ vào việc phân tích mong muốn kinh doanh để xác định môi trường thuận lợi, không có nhiều cơ hội hay có nhiều nguy cơ.

Phương pháp phân tích và lựa chọn chiến lược công ty được thể hiện trong hình 9.10. Mô hình vận dụng để lựa chọn chiến lược được thể hiện trên ma trận có 9 ô. Mỗi ô phản ánh vị thế hiện tại của doanh nghiệp ứng với thực tạng của môi trường kinh doanh làm căn cứ lựa chọn chiến lược cấp doanh nghiệp. Chẳng hạn ở ô A doanh nghiệp có nhiều thế mạnh và môi trường cũng có nhiều cơ hội. Nếu doanh nghiệp muốn duy trì thế mạnh và hiệu quả, chất lượng sản phẩm hiện có, thì nên chọn chiến lược tăng trưởng nội bộ. Thông thường các doanh nghiệp đứng đầu ngành hay chọn chiến lược này. Nếu doanh nghiệp muốn củng cố thêm thế mạnh về cung cấp vật tư và mạng lưới tiêu thụ sản phẩm thường sử dụng chiến lược sát nhập hoặc thôn tính

dọc. Nhưng doanh nghiệp nào chưa thực sự mạnh nhưng muốn tăng thị phần và khả năng cạnh tranh của mình thì lại chọn chiến lược sát nhập hoặc thôn tính ngang.

b. Mô hình lựa chọn chiến lược của các đơn vị bộ phận kinh doanh có vị trí chiến lược căn cứ vào các giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm. Mô hình này có thể được trình bày khái quát trong hình 9.11.

Hình 9.11. Mô hình lựa chọn chiến lược của bộ phận kinh doanh

Các giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm	Trì trệ và triệt tiêu	1. Chi phí thấp thị trường ngách. 2. Chiến lược kết hợp thị trường ngách	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược kết hợp (chi phí thấp phân hoá cao)
	Bắt đầu suy giảm	1. Chi phí thấp thị trường ngách 2. Phân hoá cao thị trường ngách 3. Chiến lược kết hợp	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược phân hoá 3. Chiến lược kết hợp
	Bão hoà	1. Chi phí thấp thị trường ngách 2. Phân hoá cao thị trường ngách. 3. Chiến lược kết hợp	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược phân hoá 3. Chiến lược kết hợp
	Phát triển	1. Chi phí thấp thị trường ngách 2. Phân hoá cao thị trường ngách 3. Chiến lược kết hợp	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược phân hoá 3. Chiến lược kết hợp
	Giai đoạn mới xuất hiện	Phân hoá cao thị trường ngách	

c. 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 9.12):

- 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.

Bảng 9.12 Ma trận QSPM

€	**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			S		S		S	

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.

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

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 thương 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:

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. Trình bày mô hình lựa chọn chiến lược của Mc.Kinsey?

HỌC PHẦN III
THỰC HIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

Chương 10
TỔ CHỨC THỰC HIỆN 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. 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 nẩy sinh trong quá trình thực hiện chiến lược.

I. THỰC CHẤT VÀ Ý NGHĨA CỦA VIỆC TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

1. Thực chất của công tác tổ chức thực hiện chiến lược

Sau khi lựa chọn và quyết định chiến lược, quản trị gia phải có một sự 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 tác tổ chức thực hiện chiến lược vẫn có những đặc thù khác hẳn và yêu cầu đặt ra cho giai đoạn này cũng khác so với giai đoạn xây dựng chiến lược. Nếu trong xây dựng chiến lược đặt vị trí các nguồn lực trước 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 độngv iên của 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 quan trọng 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 thường 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 tuỵ 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 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 rõ 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.

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 viên 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 là 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 trị 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 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 hết sức quan trọng trong việc thực hiện chiến lược. Việc thông báo triển khai chiến lược cho các phó giám đốc chức năng không phải đã đảm bảo được rằng 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 hoá, tiếp thị thì nhằm vào sự phản ứng của khách hàng, kỹ thuật thì nhằm vào sự đổi mới, và tài chính 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 đào tạo ra những phù hợp về tổ chức quản trị nhằm đảm bảo các hệ thống quản trị và quá trình dhj kinh doanh phù hợp với mục tiêu chiến lược đặt ra và 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 đội ngũ quản trị viên chứ không phải 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 công tác tổ chức thực hiện chiến lược 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 các công ty nhằm đảm bảo theo đuổi được mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp.

Tuỳ thuộc 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 sự khác biệt giữa các doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ ở những quy mô khác nhau.

3. Yêu cầu

Để tổ chức thực hiện chiến lược thành công thì doanh nghiệp phải dmr 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 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 nhiệt tình của đông đảo đội ngũ cán bộ, nhân viên trong toàn doanh nghiệp.

- Đảm bảo đủ nguồn lực cần thiết cho 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.

II. 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 các chính sách, phân bổ các nguồn lực, gắn cơ cấu tổ chức với 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.

1. Thiết lập mục tiêu hàng năm

Soát xét lại các mục tiêu, điều kiện môi trường và chiến lược kinh doanh, từ đó thiết lập các mục tiêu hàng năm và đưa ra các chính sách trong quá trình thực hiện chiến lược.

+ Soát xét lại các mục tiêu chiến lược. Bước quan trọng đầu tiên trong khi thực thi chiến lược là soát xét lại các kết quả phân tích đã thu được từ trước đó và các quyết định có liên quan đến mục tiêu điều kiện môi trường và chiến lược nhằm đảm bảo chắn chắn rằng, những người chịu trách nhiệm với cùng việc thực hiện nắm bắt chính xác, nội dung chiến lược, nhận thức rõ được sự cần thiết phải đeo đuổi mục tiêu chiến lược này. Việc rà xét lại các mục tiêu chiến lược được coi như một bước đánh giá cuối cùng về tính đúng đắn và sự hợp lý của những mục tiêu và chiến lược đề ra.

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

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

điều chỉnh mục tiêu chiến lược.

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

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

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

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

- Là cơ sở để phân phối các nguồn lực trong quá trình thực hiện chiến lược;

- Là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các quản trị viên;

- Là công cụ quan trọng để kiểm soát tiến trình thực hiện chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn đã đặt ra;

- Là căn cứ ưu tiên của tổ chức, của bộ phận, của phòng ban

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

Các mục tiêu hàng năm nên đo lường được phù hợp, hợp lý có tính thách

thức, rõ ràng được phổ biến trong tổ chức. Xác định trong khoảng thời gian phù hợp và kèm theo cơ chế thưởng phạt tương xứng.

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

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

Chính sách là những công cụ thực thi chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi quy chế ép buộc và những giới hạn đối với các hành động quản trị có thể thực hiện thưởng phạt cho hành vi cư xử, chúng làm rõ 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 thực thi htắng lợi. Chungs cũng là cơ sở cho kiểm soát quản trị, cho phép hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức, làm giảm thời gian ra quyết định, làm rõ việc gì được làm bởi ai.

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 được mục tiêu.

2. Đảm bảo các nguồn lực cho thực hiện chiến lược

Sau khi soát xét và nhận thức thông suốt các chiến lược và kế hoạch hành động đề ra, cần phải tiến hành phân phối các nguồn lực. ở đây 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 chiến lược doanh nghiệp 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 doanh nghiệp nhưng đồng thời nó cũng là một khâu trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược trước khi phân bổ các nguồn lực để đảm bảo chắc chắn rằng doanh nghiệp đã có hoặc có thể nhận được các nguồn lực với số lượng và chất lượng cần thiết cho việc thực hiện mỗi chiến lược đã chọn, từ đó có thể dự tính được những điều chỉnh cần thiết trong quá trình thực hiện chiến lược.

Vấn đề quan trọng cần đặt ra là xác định xem "chúng ta có đủ nguồn lực để thực hiện các chiến lược đề ra một cách hiệu quả hay không? Nếu thấy còn thiếu bất kỳ một nguồn lực nào đó cho việc thực hiện chiến lược thì phải

có những hoạt động điều chỉnh kịp thời để đảm bảo chất lượng các nguồn lực và để sử dụng các nguồn lực có hiệu quả thì doanh nghiệp cần chú ý giải quyết hai vấn đề sau:

- Tiến hành các hình thức cam kết thực hiện chiến lược của toàn đội ngũ cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Việc thực hiện thắng lợi các chiến lược đề ra phụ thuộc phần lớn vào sự cam kết của toàn bộ cán bộ nhân viên từ quản trị viên cao cấp đến nhân viên. Có như vậy mới có thể huy động tối đa nguồn lực thực hiện chiến lược và đảm bảo nguồn lực có chất lượng cao nhưng vẫn có thể khắc phục các thiếu hụt nhỏ. Tuy nhiên để có được sự cam kết như vậy không phải dễ dàng.

Một nhiệm vụ lớn đối với lãnh đạo là làm thế nào để nhân viên hiểu được cách tốt nhất để đạt được những mục tiêu đề ra. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo phải có những giải pháp mang tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện phương pháp quản lý, khuyến khích và động viên nhân viên làm việc với tinh thần hăng say.

- Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải tạo ra đội ngũ nhân viên và quản trị viên một tinh thần hăng hái thực hiện, phấn đấu vì mục đích cá nhân cũng như mục đích của tổ chức. Thái độ như vậy sẽ tạo ra sự sáng kiến của đội ngũ nhân viên để đề ra các thay đổi thích hợp. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo phải khuyến khích tự đánh giá trách nhiệm và các công việc của chính mình về việc thực hiện chiến lược và đề xuất các biện pháp để thực hiện tốt hơn chứ không phải làm theo mệnh lệnh của cấp trên.

+ Điều chỉnh nguồn lực

Điều chỉnh nguồn lực là cần thiết, công việc này do quản trị viên các cấp tiến hành. Những điều chỉnh này có liên quan đến số lượng và chất lượng của nguồn lực, có thể phải nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn cho nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược kinh doanh một cách hiệu quả. Thậm chí cũng cần có những điều chỉnh cần thiết trong các lĩnh vực chức năng. Nhiều khi phòng ban chức năng cũng phải có sự thay đổi nhằm đảm bảo có đủ nguồn lực cho việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

+ Đảm bảo và phân bổ nguồn lực

Vấn đề quan trọng trong tổ chức thực hiện là đảm bảo sao cho các nguồn lực và phân bổ hợp lý để phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường mắc sai lầm trong việc phân bổ các nguồn lực không phù hợp cho từng chiến lược cụ thể. Sự cố gắng nửa vời

trong tổ chức thực hiện chiến lược sẽ không đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp ngay cả khi chúng ta có chiến lược đúng đắn.

Phân bổ nguồn lực là một hoạt động quản trị trung tâm trong tổ chức thực hiện chiến lược, thông thường các doanh nghiệp phân bổ các hoạt động của doanh nghiệp theo ý chủ quan của các nhà quản lý mang nặng yếu tố chính trị. Nhưng trong quản trị chiến lược đòi hỏi các nguồn lực phải được phân bổ theo mức độ ưu tiên tuỳ 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 các nguồn lực là phân nguồn lực tài chính; nguồn lực vật chất; nguồn 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 lực.

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

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

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

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

Phân tích cơ cấu tài chính nhằm kiểm tra tính hợp lý của cơ cấu hiện hành theo định kỳ. Khi cần thêm nguồn vốn mới, phải kiểm chứng lại cơ cấu tài chính mà doanh nghiệp mong muốn.

Đánh giá và chọn một hay nhiều nguồn vốn để thực hiện chiến lược. Khi lựa chọn cần xem xét mục đích cụ thể của việc sử dụng vốn; chi phí sử dụng vốn và những ưu, nhược điểm của việc sử dụng nguồn vốn đó.

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

3. 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 doanh nghiệp có thể theo đuổi được các chiến lược của mình có hiệu quả nhất. Chúng ta sẽ bàn một cách chi tiết hơn ở chương 10.

4. Triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh

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

- Việc thực hiện chiến lược mất nhiều thời gian hơn so với dự kiến ban đầu.
- Những vấn đề phát sinh thường không lường trước được
- Công tác điều hành các công việc thực hiện không có hiệu quả.
- Các hoạt động cạnh tranh và các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp gây tác động xấu đến tổ chức thực hiện chiến lược.
- Đội ngũ quản trị viên tham gia việc thực hiện không có đủ năng lực.
- Công nhân viên chưa được đào tạo và huấn luyện một cách đúng mực theo yêu cầu của việc thực hiện chiến lược.
- Các yếu tố môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của hãng gây ra tác động ngược lại.
- Cán bộ quản trị cấp phòng ban chưa đảm bảo lãnh đạo và điều hành một cách đúng mức.
- Các nhiệm vụ và biện pháp thực hiện chủ yếu chưa được xác định một cách chi tiết.

- Hệ thống thông tin sử dụng để theo dõi quá trình thực hiện chưa tương xứng.

Có thể nói rằng quá trình triển khai thực hiện chiến lược suy cho cùng là những nỗ lực phối hợp tối ưu giữa ba yếu tố gồm: yếu tố kỹ thuật, yếu tố tác nghiệp và yếu tố sản xuất: gọi tắt là TOP. Các mục tiêu của TOP (technical perations productobjectives) đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược phải tìm cách giảm chi phí các đầu vào và tăng giá trị các đầu ra trong quá trình hoạt động kinh doanh của công ty.

Trong quá trình thực hiện, doanh nghiệp cần phải điều chỉnh tiến hành thực thi chiến lược cho phù hợp với thực tế môi trường tác động và doanh nghiệp.

Lawrence Herbeniak và William Joyce cho rằng có 4 phương pháp khác nhau để can hiệp vào quá trình thực hiện chiến lược. Mỗi phương pháp tuỳ thuộc vào phạm vi của vấn đề mà tổ chức phải đối phó, thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề này. Tất nhiên, phạm vi của vấn đề càng rộng lớn và càng bức bách thì nhiệm vụ của nhà quản trị càng khó khăn hơn.

Hình 10.1: Các phương pháp điều chỉnh thực hiện chiến lược

		Thời gian thực hiện	
		Dài hạn	**Ngắn hạn**
Phạm vi của vấn đề chiến lược	Lớn	Can thiệp theo trình tự trước sau (a)	Can thiệp phức (b)
	Nhỏ	Can thiệp theo diễn biến của hoạt động (c)	Can thiệp bằng biện pháp quản lý (d)
		Dài hạn	Ngắn hạn

* *Phương pháp can thiệp theo diễn biến của hoạt động* (hình 10.1c): được áp dụng khi các vấn đề của doanh nghiệp thực hiện có phạm vi nhỏ hẹp và không bức bách lắm. Tác động can thiệp theo diễn biến (evolutionary interventions) gồm những quyết định thông thường chủ yếu liên quan đến các vấn đề nhân sự nhằm giải quyết nhanh vấn đề hoặc cải thiện thành tích hoạt động. Phương pháp này không có tác dụng chuyển đổi đáng kể trong chiến lược doanh nghiệp hoặc trong thủ tục điều hành cơ bản. Do đó, nó không bao hàm ý nghĩa thay đổi mang tính chiến lược.

* *Phương pháp can thiệp bằng các biện pháp quản lý* (managerial interventions) (Hình 10.1d) có thể chỉ cần tập trung xem xết và giải quyết một điểm rắc rối hay trục trặc nào đó đang xảy ra thay vì phải cùng lúc để ý đến nhiều việc khác nhau trong doanh nghiệp.

* *Phương pháp can thiệp theo trình tự trước sau (sequential interventions).*

Phương pháp can thiệp theo trình tự trước sau (Hình 10.1a) can thiệp nhiều lĩnh vực khác nhau của doanh nghiệp theo kế hoạch vạch sẵn. Quản trị viên nhận thức và duy trì các mối quan hệ hữu cơ giữa những lĩnh vực hoạt động ngay cả khi phân chia vấn đề và tuần tự giải quyết nó từng phần theo một tiến trình hợp lý. Sau thời gian nhiều năm, tháng, họ có thể thực hiện một loạt các thay đổi cần thiết theo đúng phương pháp đã chọn.

* *Phương pháp can thiệp phức hợp (cimplex interventions)*

Tuy nhiên, khi thời gian bị hạn chế, quản trị hoạt động, dàn xếp và phối hợp một loạt những quyết định có tương quan với nhau thường phải cần một lực lượng công tác với cơ chế thích hợp để gắn bó các thành phần hoặc bộ phận môi trường bên ngoài thì phương pháp can thiệp phức hợp (Hình 10.1b) tỏ ra hữu dụng, hơn nữa, nếu môi trường thay đổi càng phức tạp và hỗn hợp thì tất nhiên phương pháp này cần phải được tiến hành thường xuyên.

Sự phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình thực hiện các mục tiêu và sự tranh thủ các nguồn lực có hạn khi triển khai thực hiện chiến lược thường nảy sinh nhiều mâu thuẫn hoặc những bất đồng giữa hai hay nhiều bên về một hay nhiều vấn đề, mâu thuẫn nảy sinh ngay cả khi đề ra mục tiêu hàng năm. Mâu thuẫn nảy sinh khi các quản trị viên và nhà hoạch định chiến lược phải lựa chọn cân nhắc như chú trọng đến lợi nhuận ngắn hạn hay sự phát triển dài hạn; trọng tâm vào lợi nhuận ngắn hạn hay sự phát triển dài hạn; trọng tâm vào lợi nhuận hay thị phần; phát triển thị phần hay tập trung phát triển sản phẩm; tăng trưởng hay chỉ nên giữ ổn định v.v... Mâu thuẫn là không tránh khỏi trong doanh nghiệp, đặc biệt là trong quá trình thực hiện chiến lược. Mâu thuẫn không phải lúc nào cũng là xấu, không có mâu thuẫn đôi khi là sự biểu hiện thờ ơ và các quản trị viên khó khăn biết được những vấn đề nảy sinh trong nội bộ doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp nên chủ động nhận biết và đưa ra những giải pháp cho những mâu thuẫn trong quá trình thực hiện chiến lược và những hoạt động sửa đổi và điều chỉnh.

Các chiến lược kinh doanh nhất là chiến lược mới thường đòi hỏi phải có sự sửa đổi trong quá trình thực hiện. Ban lãnh đạo cấp cao cần phải soạn thảo 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 nhiều thái độ khác nhau như phản ứng ra mặt hoặc phản ứng không ra mặt. Vì vậy ban lãnh đạo có thể trù tính được mức độ phản đối với một thay đổi nào đó, nhờ sử dụng phương pháp dự báo và thu thập dữ liệu khác nhau, nhất là phương pháp lắng nghe. Sau đó tìm mọi cách để giảm bớt sự phản đối trước khi đưa ra thay đổi như thay đổi y phục, kêu gọi nhân viên tham gia nhiều hơn vào việc đưa ra thực hiện thay đổi cụ thể; tạo ra không khí thuận lợi thực thi chiến lược kinh doanh; kêu gọi sự giúp đỡ của công nhân viên, làm cho họ phấn khởi nghĩ rằng mình có tham gia thực hiện quyết định thay đổi; cần đổi mới phong cách lãnh đạo để thu hút được sự tham gia của nhiều người. Sự tự nguyện tham gia của công nhân viên thường có gía 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 thànhh công, hay thậm chí khả năng tồn tại của doanh nghiệp thì ban lãnh đạo cần xem xét vấn đề sửa đổi chiến lược. Nhưng doanh nghiệp cũng phải nhận thấy rằng quá trình quản trị chiến lược có thể xem như là quản trị những sự thay đổi.

5. Đánh giá việc thực hiện chiến lược

Quản trị chiến lược là một quá trình năng động, nó phải tạo điều kiện để thực hiện thành công các chiến lược. Ngay từ khi xây dựng chiến lược, doanh nghiệp cũng phải nhận thức được rằng cần có những sửa đổi điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Cần tránh những sửa đổi lớn mang tính ồ ạt, nhưng cũng cần phải xem xét sự cần thiết phải điều chỉnh trong tình thế bắt buộc, đánh giá việc thực hiện chiến lược là cơ hội tốt để đánh giá lại chiến lược của doanh nghiệp. Nhiều khi chiến lược được xây dựng tỏ ra hoàn toàn logic và hợp lý nhưng lại không thể thực hiện được một cách có hiệu quả chỉ vì một số nn 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 khắc kỹ lưỡng và thấy rằng chiến lược mới có thể đem lại nhiều lợi ích hơn hẳn so với chiến lược hiện tại thì mới sửa đổi.

Để triển khai thực hiện chiến lược có hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng được hệ thống các chính sách hỗ trợ thực hiện chiến lược và kế hoạch hoạt động cụ thể.

III. HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH VÀ KẾ HOẠCH HỖ TRỢ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

1. Hệ thống chính sách hỗ trợ

Chính sách là phương tiện đề đạt được các mục tiêu chiến lược đã đặt ra. Các chính sách bao gồm những văn bản hướng dẫn, các qui tắc và thủ tục được thiết lập để hỗ trợ cho các nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Các chính sách là những chỉ dẫn cho việc đề ra các quyết định trong những lĩnh vực hoạt động thường lặp lại nhiều hoặc diễn ra có tính chu kỳ trong quá trình thực hiện chiến lược.

Các chính sách thường được ra trong lĩnh vực quản trị; tiếp thị, tài chính kế toán; sản xuất/ tác nghiệp; nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin nội bộ doanh nghiệp. Các chính sách có thể được xây dựng ở cấp cao và áp dụng cho toàn doanh nghiệp; chính sách áp dụng cho các bộ phận và phòng ban chức năng cụ thể. Chính sách cũng như các mục tiêu hàng năm đặc biệt quan trọng trong việc thực hiện chiến lược vì chúng bao quát những mong đợi kỳ vọng của nhân viên và quản trị viên trong toàn doanh nghiệp. Các chính sách cho phép sự hợp tác đồng bộ trong toàn doanh nghiệp và giữa các phòng ban và nội bộ các phân xưởng. Nó đảm bảo cho sự giải quyết mọi vấn đề nảy sinh trong doanh nghiệp một cách nhất quán trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược.

Tổ chức thực hiện chiến lược thành công phụ thuộc vào sự hợp tác chặt chẽ giữa tất cả các quản trị viên chức năng và các bộ phận trong doanh nghiệp. Phòng tiếp thị trường chịu nj thực hiện chiến lược đòi hỏi có sự giătng đáng kể về doanh số bán hàng trong khu vực thị trường mới với những sản phẩm mới hoặc cải tiến. Các nhà quản trị tài chính và kế toán phải đề ra các phương pháp thực hiện chiến lược một cách hiệu quả với chi phí là thấp nhất và với rủi ro tối thiểu cho doanh nghiệp. Các quản trị viên kỹ thuật và công nghệ lại phải sao chép các công nghệ phức tạp hay phát triển công ngh mới để thực hiện thành công chiến lược. Hệ thống thông tin quản lý nội bộ doanh nghiệp phải đảm bảo thông suốt như một công cụ hữu hiệu trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược; đảm bảo hiệu lực của bộ máy quản trị. Vai trò và sự nỗ lực của các nhà quản trị trong các lĩnh vực chức năng và bộ phận sẽ quyết định phần lớn sự thành công của doanh nghiệp.

Các chính sách về tài chính - kế toán, tiếp thị; sản xuất tác nghiệp; nhân sự; nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin là những công cụ quan trọng

để thực hiện chiến lược có hiệu quả. Trong phần này chúng ta chỉ đề cập đến những vấn đề cơ bản nhất của các chính sách hỗ trợ cho thực hiện chiến lược.

a) Các chính sách về marketing: Có nhiều yếu tố quan trọng tác động đến việc thực hiện chiến lược, trong khuôn khổ của chương này chúng ta không thể nêu hết được. Tuy nhiên doanh nghiệp thường đưa ra chính sách sau:

- *Chính sách phối hợp:* Quyết định doanh nghiệp sử dụng phân phối kênh độc quyền hay nhiều kênh phân phối.

- *Chính sách về quảng cáo:* Xác định nên quảng cáo rầm rộ thưa thớt hay không quảng cáo; cách thức quảng cáo.

- *Chính sách đối với khách hàng:* Hạn chế (hay không) kinh doanh với một khách hàng riêng lẻ; Bảo hành hoàn toàn hay bảo hành hạn chế; Thưởng cho những người bán hàng chỉ dựa trên tiền hoa hồng.

- *Chính sách về giá:* Qui định phạm vi chung trong việc định giá bán sản phẩm trong phạm vi toàn doanh nghiệp.

- *Chính sách phân đoạn thị trường* sử dụng rộng rãi trong giai đoạn đầu thực hiện chính sách chiến lược, đặc biệt công ty chuyên doanh và công ty nhỏ, chính sách này có ý nghĩa quan trọng trong việc tổ chức thực hiện chiến lược. Bởi vì, những chiến lược như phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường và đa dạng hoá đòi hỏi sự gia tăng số hàng bán thông qua sản phẩm thị trường mới. Để thực hiện thành công các chiến lược này phải có phương pháp phân đoạn thị trường hợp lý và tiến bộ hơn. Hơn nữa, chính sách phân đoạn thị trường hợp lý cho phép doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả các nguồn lực hạn chế, vì nó không còn đòi hỏi sản xuất đại trà, phân phối tiêu thụ rộng rãi và quảng cáo rầm rộ. Nó đảm bảo cho công ty nhỏ cạnh tranh thành công với công ty lớn nhờ tối đa hoá lợi nhuận trên một đơn vị và doanh số bán hàng trên một phân đoạn thị trường.

Chính sách phân đoạn thị trường sẽ tác động trực tiếp và chi tiết đến tất cả các hoạt động tiếp thị khác của doanh nghiệp. Sau khi phân đoạn thị trường, doanh nghiệp cần xác định nhóm khách hàng mục tiêu để dựa vào đí tập trung các nỗ lực tiếp thị nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của khách hàng này hay nói cách khác là phải xác định chính sách về mặt hàn và các loại dịch vụ mà doanh nghiệp đáp ứng tốt nhất cho khách hàng của mình.

b) Chính sách nhân sự: Trong quản trị chiến lược thì chính sách nhân sự thường đề cập đến việc gắn thành tích và lương thưởng với việc thực hiện chiến lược; chế độ đãi ngộ thống nhất; giải quyết các mâu thuẫn trong nội bộ và tạo ra môi trường văn hoá hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược.

Một hệ thống khen thưởng của doanh nghiệp làm thế nào có thể gắn bó chặt chẽ hơn với hoạt động của chiến lược; Các quyết định về tăng lương, các khoản trả cho công trạng và tiền lương làm thế nào có thể gắn chặt chẽ lời giải đáp nào được chấp nhận rộng rãi cho những câu hỏi này, như hệ thống thưởng và cơ chế khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên trong toàn doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thực hiện chiến lược.

Cơ chế thường phải dựa trên cơ sở các mục tiêu hàng năm; ví dụ như: tỷ lệ phần trăm tiền thưởng hàng năm của một quản trị viên có thể do những kết quả ngắn hạn đối với kết quả dài hạn, nên thay đổi theo cấp bậc thứ tự trong công ty: chẳng hạn tiền thưởng cho nhà điều hành cấp cao hàng năm có thể được quyết định trên cơ sở 75% ngắn hạn và 25% dài hạn.

Lợi tức trên mỗi cổ phần, tiêu thức phân phối lợi nhuận và thu nhập. Tiêu chuẩn về doanh số, lợi nhuận, năng suất, chất lượng và an toàn là những tiêu chuẩn để gắn thành tích và lương thưởng với những thực hiện chiến lược kinh doanh.

Tạo ra môi trường văn hoá hỗ trợ cho thực hiện chiến lược cũng là một vấn đề mà các doanh nghiệp cần lưu tâm. Nhà quản trị nên cố gắng giữ gìn, nhấn mạnh và dựa vào những khía cạnh nét văn hoá hiện tại nào tương phản với chiến lược mới đưa ra cũng được xác định và thay đổi khi thực hiện các chiến lược mới. Thông thường các chiến lược mới thường bị chi phối bởi thị trường và sự cạnh tranh. Do đó thay đổi nét văn hoá của công ty cho phù hợp với chiến lược mới thường hiệu quả hơn việc thay một chiến lược để phù hợp với môi trường văn hoá hiện tại có nhiều phương pháp để thay đổi văn hoá của doanh nghiệp như tuyển dụng, huấn luyện, đào tạo, thuyên chuyển thăng tiến, cơ cấu lại tổ chức của công ty.

c) Các chính sách về tài chính có tác động rất lớn đến hiệu quả và tiến trình thực hiện chiến lược. Các chính sách có vai trò quan trọng trong tổ chức thực hiện chiến lược như: chính sách sáng tạo vốn cần thiết cho thực hiện chiến lược, dự toán ngân sách tài chính; chính sách thu mua, chính sách chia lãi; chính sách tiền mặt... Cụ thể như:

+ Để thực hiện chiến lược đòi hỏi có đủ vốn. Bên cạnh lợi nhuận thu được từ các hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp còn có hai nguồn vốn cơ bản: các khoản nợ và vốn cổ phần thường. Việc quy định tỷ lệ hợp lý trong cơ cấu vốn của nó có thể cũng là yếu tố thành công của chiến lược.

+ Tạo ra đủ vốn để thực hiện các chiến lược. Vấn đề này đòi hỏi các công ty phải làm bản báo cáo tài chính dự trù bao gồm doanh số bán hàng, chi phí lợi nhuận, chi phí hành chính, thuế, vốn, tiền mặt, các khoản phải thu, hàng tồn kho, tổng vốn lưu động, đất đai nhà xưởng và máy móc thiết bị trừ khấu hao...

Việc phân tích các khoản tài chính dự toán có phần quan trọng đáng kể trong doanh nghiệp thực hiện chiến lược vì nó cho phép doanh nghiệp xem xét kết quả kỳ vọng của nhiều biện pháp và phương án thực hiện chiến lược khác nhau. Loại phân tích này thường được sử dụng để dự đoán ảnh hưởng của các quyết định khác nhau trong quá trình thực hiện chiến lược. Chẳng hạn tăng chi phí cho hoạt động nghiên cứu và phát triển lên 70% để hỗ trợ cho chiến lược phát triển sản phẩm v.v... thì tình hình tài chính của nó sẽ tạo ra và có đảm bảo việc thực hiện đồng bộ mục tiêu chiến lược đã đặt ra hay không, có đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp hay không.

Hầu như các chính sách đòi hỏi lập các bản báo cáo tài chính dự kiến cho ít nhất là 3 năm mỗi khi doanh nghiệp tìm kiếm nguồn vốn. Bảng báo cáo thu nhập và bảng tổng kết tài sản dự toán cho phép doanh nghiệp xác định được các chỉ số tài chính dự kiến trong những điều kiện thực hiện chiến lược khác nhau. Khi so sánh với năm trước và với mức bình quân chung của ngành thì các chỉ số về tài chính là những căn cứ đánh giá mức độ khả thi của các phương án thực hiện chiến lược khác nhau.

Doanh nghiệp cũng phải làm các dự thảo ngân sách tài chính là một tài liệu mô tả chi tiết vốn sẽ được cung cấp và chi tiêu như thế nào trong một khoảng thời gian xây dựng. Mặc dù việc lập bảng dự thảo ngân sách hàng năm là công việc đánh giá giá trị của doanh nghiệp, là hoạt động trung tâm để thực hiện chiến lược liên kết tập trung và đa dạng hoá thường được thực hiện bằng cách mua lại các doanh nghiệp khác.

d) Chính sách công nghệ. Những chiến lược như phát triển sản phẩm; thâm nhập thị trường và đa dạng hoá... đòi hỏi những đóng góp đáng kể của bộ phận nghiên cứu và triển khai. Các chính sách về công nghệ có tính chất kích thích những nỗ lực trong thực hiện chiến lược cải tạo và đổi mới sản phẩm; cải tiến và đổi mới quy trình công nghệ... Các chính sách này tạo điều

kiện cho doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và giúp cho doanh nghiệp có thể tận dụng được nhiều cơ hội trên thị trường.

e) Chính sách đầu tư cho hệ thống thông tin quản trị. Việc nhận ra tầm quan trọng của vấn đề thiết lập một hệ thống thông tin hiệu quả trong nội bộ doanh nghiệp sẽ không còn là sự lựa chọn trong tương lai, mà nó trở thành một đòi hỏi đặt ra cho các doanh nghiệp hiện nay. Đối với nhiều ngành, thông tin đang trở thành yếu tố quan trọng nhất phân biệt sự thành công hay thất bại của các công ty. Quá trình quản trị chiến lược tạo điều kiện hết sức dễ dàng trong những công ty có hệ thống thông tin hiệu quả. Nhiều công ty đang thiết lập phương pháp mới cho hệ thống thông tin, phương pháp kết hợp những hiểu biết về kỹ thuật của các chuyên gia máy vi tính với tầm nhìn xa, trông rộng của các nhà quản trị cấp cao. Những chính sách như: chính sách đầu tư cho mạng lưới thông tin nội bộ doanh nghiệp; chính sách đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ quản trị viên... sẽ cho phép thúc đẩy phát triển hệ thống thông tin kích thích việc thực hiện chiến lược ở nhiều công ty.

Thu nhập, truy tìm và dự trữ thông tin có thể được sử dụng để hình thành lợi thế cạnh tranh theo những cách như giám sát các nhà cung cấp, thông tin cho các nhà quản trị và các nhân viên, kết hợp các hoạt động giữa các phòng ban, và quản trị ngân quỹ. Cũng như hàng tồn kho và nguồn lực, thông tin, đang trở thành một tài sản quí giá có thể được kiểm soát và quản trị. Những công ty thực hiện các chiến lược bằng cách sử dụng các thông tin tốt nhất sẽ hưởng được lợi thế cạnh tranh vào đầu thế kỷ XXI.

Một hệ thống thông tin tốt có thể cho phép công ty giảm được chi phí. Sự thông tin liên lạc trực tiếp giữa các nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà tiếp thị và khách hàng có thể liên kết các yếu tố của một chuỗi giá trị lại với nhau cho dù chúng nằm trong một doanh nghiệp. Việc cải tiến hệ thống thông tin cũng thường dẫn đến sự cải tiến về chất lượng và dịch vụ.

2. Kế hoạch hoạt động

Một trong các nội dung chu yếu của việc xây dựng kế hoạch hoạt động là đề ra nội dung cụ thể những công việc và các biện pháp hoặc các bước cần tiến hành để thực hiện một nhiệm vụ hoặc mục tiêu chiến lược nào đó. Thí dụ, đơn vị cấp dưới của công ty có thể đề ra các chương trình về đào tạo, huấn luyện, quảng cáo hiện đại hoá nhà máy và phát triển sản phẩm mới. Ngân sách đề ra những chi phí cần thiết cho các hoạt động trong chương trình hoạt động. Các thủ tục là hệ thống và trình tự các bước hoặc các

phương pháp được đề ra thực hiện một nhiệm vụ hay một công việc cụ thể. Thủ tục là các qui định hướng dẫn cho nhân viên trong các lĩnh vực giải quyết những vấn đề phát sinh trong thực tế chiến lược, kế hoạch hành động, ngân sách và thủ tục nhằm định hướng cho các hoạt động thường ngày của doanh nghiệp phải gắn liền với việc thực hiện chiến lược.

Xây dựng kế hoạch hoạt động phải xác định rõ những mục tiêu cần đạt được trong từng khoảng thời gian ngắn và các mục tiêu này được cụ thể hoá từ mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp. Kế hoạch này phải được xác định rõ cho từng đơn vị trong doanh nghiệp; tiến hành phân công người chịu trách nhiệm ở từng khâu trong từng công việc; qui định rõ ràng cơ chế điều hành và trách nhiệm cá nhân.

Mục đích của việc xây dựng kế hoạch hành động là nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện có hiệu quả và tập trung vào thực hiện chiến lược của đơn vị cơ sở và của công ty.

Việc xác định kế hoạch hành động có ý nghĩa đặc biệt quan trọng cả về lý luận và thực tiễn vì đây là những chương trình hành động cụ thể, xác định rõ mục tiêu phấn đấu của từng bộ phận trong từng giai đoạn nhất định tạo cơ sở vững chắc cho việc thực hiện các mục tiêu hàng năm và quán triệt đầy đủ quan điểm chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời đảm bảo sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và đơn vị trong toàn doanh nghiệp trong quá trình thực hiện chiến lược.

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. Việc thực hiện chiến lược ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động của công ty, doanh nghiệp từ trên xuống dưới. Nó tác động mạnh đến tất cả các lĩnh vực kinh doanh theo chức năng và theo từng đơn vị kinh doanh riêng biệt.

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, víh của tc svà 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.

Có 4 phương hướng khác nhau để điều chỉnh và giải quyết các vấn đề nảy sinh trong thực hiện chiến lược tuỳ theo phạm vi của vấn đề cần đối phó

và thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề: Can thiệp theo diễn biến hoạt động; Can thiệp bằng biện pháp quản lý.

Thực hiện các chiến lược không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nhưng 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.

IV. Ý NGHĨA CỦA VIỆC LỰA CHỌN CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là nền tảng về mặt tổ chức của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận được chuyên môn hoá, có những trách nhiệm và quyền hạn nhất định, mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được bố trí theo từng cấp nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức được thiết kế thành các bộ phận quản trị và các cấp quản trị. Bộ phận quản trị là một đơn vị riêng biệt chuyên môn hoá những chức năng quản trị nhất định. Cấp quản trị là sự thống nhất tất cả các bộ phận quản trị phản ánh sự phân chia chức năng quản trị theo chiều ngang, còn số cấp quản trị thể hiện sự phân chia chức năng quản trị theo chiều dọc.

2. Căn cứ thiết kế cơ cấu tổ chức

Các doanh nghiệp phải làm việc này khi họ xây dựng hoặc điều chỉnh cơ cấu tổ chức của mình cho phù hợp với yêu cầu của việc thực hiện chiến lược. Khi thiết kế cơ cấu tổ chức thường dựa vào những căn cứ sau:

- Trình độ chuyên môn hoá

Khi thiết kế cơ cấu tổ chức phải căn cứ vào trình độ chuyên môn hoá trong quản trị để tiến hành phân công nhiệm vụ cho từng quản trị viên và từng nhóm công tác, đồng thời phân chia từng cỉan trị viên và từng nhóm công tác, đồng thời phân chia các phòng ban qua việc phối hợp và hợp tác giữa các quản trị viên và nhóm công tác trong từng bộ phận, phòng ban và cấp quản trị.

- Tiêu chuẩn hoá trong tổ chức

Khi thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp thường đưa ra những tiêu chuẩn hoá nhằm đảm bảo các hoạt động được tiến hành như đã định. Nhiều loại tiêu chuẩn được thiết lập nhằm hợp thức hoá các hoạt động và những mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp. Tiêu chuẩn hoá tạo ra sự thống nhất và sự nhất quán trong toàn doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường quy định rõ

những công việc, nhiệm vụ và cơ chế điều hành, quyền hạn của các cán bộ và bộ phận trong hệ thống nội qui, qui định nhằm tiêu chuẩn hoá công việc của đơn vị mình. Bằng cách đó doanh nghiệp có thể hợp thức hoá các chương trình tuyển chọn và đào tạo nhân sự để tiêu chuẩn hoá các kỹ năng của lực lượng nhân sự trong toàn doanh nghiệp và nhiều hoạt động trong tổ chức.

- Phối hợp các hoạt động trong tổ chức

Khi phân công công việc càng sâu thì đòi hỏi sự hợp tác càng rộng, đòi hỏi sự phối hợp các hoạt động của nhiều phòng, ban chức năng và các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp. Các cơ chế tiêu chuẩn hoá sẽ giúp cho việc phối hợp các hoạt động trong tổ chức được dễ dàng hơn, đặc biệt trong các tổ chức đơn giản. Tuy nhiên khi công việc càng trở nên phức tạp với yêu cầu chuyên môn hoá cao thì tiêu chuẩn hoá không thôi khó có thể giúp cho việc phối hợp hoạt động đạt hiệu quả mong muốn.

Cơ chế phối kết hợp hoạt động biểu thị phương cách mà một doanh nghiệp nỗ lực phối hợp con người trong tổ chức với các bộ phận chức năng để hoàn thành nhiệm vụ của doanh nghiệp. Một cơ cấu tổ chức đảm bảo được phối hợp chặt chẽ có ý nghĩa rất lớn trong việc tổ chức thực hiện chiến lược. Bởi vì nó giúp cho quản trị chiến lược đánh giá thành tích kiểm soát và điều chỉnh các sai lệch trong quá trình thực hiện chiến lược.

- Mức độ phân cấp và phân quyền trong tổ chức

Trong cơ cấu tổ chức tập quyền thì chỉ có quản trị viên cấp cao mới có quyền tham gia vào quá trình ra quyết định, thậm chí có khi quyền tham gia vào quá trình ra quyết định, thậm chí có khi quyền hành tập trung vào một cá nhân lãnh đạo. Trong khi đó trong cơ cấu tổ chức phân quyền thì nhiệm vụ ra quyết định được giao cho các quản trị viên trung gian và quản trị viên cơ sở tuỳ theo những nhiệm vụ mà họ đảm nhận và theo đó những quyền hạn chính thức cũng được giao xuống cho cấp dưới trong cơ cấu tổ chức. Do đó mức độ phân quyền và tập quyền cũng chi phối đến việc thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

- Tầm quản trị

Tầm quản trị còn gọi là số lượng cấp dưới mà một nhà quản trị cấp trên có thể trực tiếp quản lý. Phạm vi và tầm quản trị có ý nghĩa trong việc xác định số cấp và quy mô của các bộ phận quản trị trong khi thiết kế cơ cấu tổ chức cho doanh nghiệp.

- Ngoài ra khi thiết kế cơ cấu tổ chức còn phải căn cứ vào quy mô hoạt động, đặc điểm kinh tế - kỹ thuật và mục tiêu chiến lược đặt ra.

3. Ý nghĩa của việc thiết kế cơ cấu tổ chức trong thực hiện chiến lược

Chiến lược được thực hiện thông qua việc thiết kế tổ chức. Bởi vì thực chất của việc thực hiện chiến lược là cách mà doanh nghiệp tạo ra sự sắp xếp bố trí và cơ chế hoạt động của tổ chức cho phép doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Thiết kế tổ chức có liên quan đến việc lựa chọn sự kết hợp giữa cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm tra đảm bảo cho công ty thực hiện chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Nó cho phép tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp tạo ra sự sắp xếp bố trí và cơ chế hoạt động của tổ chức cho phép doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Thiết kế tổ chức có liên quan đến việc lựa chọn sự kết hợp giữa cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm tra đảm bảo cho công ty thực hiện chiến lược của mình một cách có hiệu quả nhất. Nó cho phép tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Vai trò quan trọng của cơ cấu tổ chức thể hiện trên hai khía cạnh: (1) Điều phối các hoạt động của nhân viên để họ có thể làm việc với nhau và thực hiện chiến lược một cách có hiệu quả nhất nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. (2) khuyến khích động viên các nhân viên và đưa ra một cơ chế khuyến khích động viên cho các nhân viên học phương pháp làm việc mới.

Cơ cấu tổ chức định hướng mà các nhân viên ứng xử và quy định sẽ hoạt động như thế nào trong vị trí của tổ chức. Nếu một ban giám đốc điều hành muốn biết tại sao việc ra các quy định trong doanh nghiệp thường mất nhiều thời gian, hoặc tại sao lại thiếu sự hợp tác giữa bộ phận bán hàng và các khâu sản xuất; hoặc tại sao việc đổi mới sản phẩm quá chậm, thì cần phải xem xét việc thiết kế cơ cấu tổ chức đã hợp lý chưa và phải phân tích xem cơ cấu tổ chức cơ sở đã điều phối và động viên các hành vi ứng xử của nhân viên như thế nào. Thiết kế tổ chức hợp lý cho phép doanh nghiệp nâng ao khả năng cạnh tranh và thuận lợi trong tổ chức thực hiện chiến lược.

Như chúng ta đã biết, mỗi chức năng của doanh nghiệp cần được triển khai trong tương quan với các hoạt động tạo ra giá trịm để làm nâng cao hiệu quả, chất lượng, đổi mới công nghệ hoặc trách nhiệm đối với khách hàng. Vì vậy cơ cấu được thiết kế phải cho phép nó có thể thực hiện được các chức năng, kỹ năng của mình được chuyên môn hoá và có hiệu lực. Tuy

nhiên, khi các chức năng này càng được chuyên môn hoá thì chúng thường chỉ bắt đầu theo đuổi mục tiêu riêng của mình mà quên mất sự cần thiết phải liên hệ và phối hợp với các chức năng khác. Ví dụ, mục tiêu của chức năng nghiên cứu và triển khai, là trọng tâm vào đổi mới công ngh và thiết kế sản phẩm trong khi đó mục tiêu của chức năng sản xuất thường xoay quanh việc nâng cao hiệu quả. Nếu để tự chúng thì các chức năng sẽ ít liên hệ với nhau và khi đó sẽ có nhiều khó khăn trong tổ chức thực hiện.

Mục tiêu của thiết kế cơ cấu tổ chức là đưa ra được một cơ chế mà qua đó các quản trị viên có thể phối hợp các hoạt động của nhiều chức năng trong toàn doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

4. Những nội dung cơ bản trong thiết kế cơ cấu tổ chức

Khi thiết kế cơ cấu tổ chức thường bắt đầu từ việc phân cấp và phân quyền để hình thành các bộ phận cơ bản của cơ cấu tổ chức.

+ Phân quyền là cách mà công ty sử dụng để bố trí nhân sự và các nguồn lực vào từng nhiệm vụ của các chức năng hoặc các đơn vị cơ sở trong doanh nghiệp. Một tổ chức cần phải xây dựng cơ cấu tổ chức sao cho các chức năng và các đơn vị cơ sở khác nhau có thể phối hợp những hoạt động của mình nhằm theo đuổi chiến lược của công ty một cách có hiệu quả.

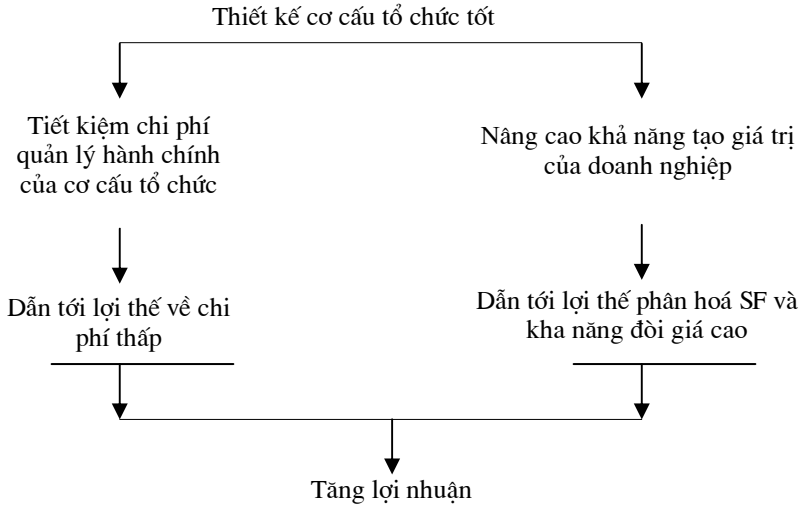
Phân quyền đề cập đến cách mà công ty phân chia quyền lực cho các chức năng và đơn vị cơ sở và tập trung hoá đề cập đến cách hợp tác kết hợp các bộ phận lại với nhau. Hai quá trình này quy định đến việc cơ cấu tổ chức sẽ vận hành như thế nào với nhau. Hai quá trình này quy định đến việc cơ cấu tổ chức sẽ vận hành như thế nào trong quá trình thực hiện chiến lược đã lựa chọn của họ.

Việc vận hành một cơ cấu nhằm phối hợp và khuyến khích các hoạt động mục tiêu thường rất tốn kém. Những chi phí cho việc vận hành một cơ cấu tổ chức còn gọi là chi phí quản lý hành chính. Một cơ cấu càng phức tạp tức là có trình độ phân quyền và tập trung hoá cao thì chi phí quản lý hành chính càng cao. Nếu doanh nghiệp phân quyền càng sâu thì các quản trị viên càng được chuyên môn hoá trong từng nhiệm vụ của mình, sẽ đòi hỏi nhiều nguồn lực để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả, đồng thời chi phí cho quản trị viên cũng rất cao, do đó chi phí quản lý hành chính càng lớn. Tương tự, nếu tập quyền cao thì thời gian quản lý cũng đòi hỏi nhiều cho các cuộc họp tay đôi để phối hợp các hoạt động chức năng và chi phí quản lý cũng sản xuất tăng theo.

Nếu chi phí quản lý hành chính quá lớn khi tổ chức thực hiện chiến lược sẽ làm giảm lợi nhuận của công ty rất nhanh và nhanh hơn cả việc hình thành một chiến lược tồi và vì thế có tác động trực tiếp đến kết quả thực hiện của công ty. Vì vậy việc thiết kế cơ cấu tổ chức không tốt, chẳng hạn như: quá nhiều cấp quản trị hoặc mối lêin hệ không hợp lý sẽ làm cho chi phí quản lý hành chính cao và có thể trực tiếp làm giảm lợi nhuận của công ty. Trái lại, nếu thiết kế cơ cấu tổ chức hợp lý, có thể tiết kiệm được chi phí quản lý hành chính và tạo điều kiện cho công ty có lợi thế về chi phí thấp để nâng cao lợi nhuận.

Việc thiết kế tổ chức cũng tác động đến thu nhập của công ty. Nếu các nhà quản trị chiến lược chọn đúng cơ cấu tổ chức cho việc phối hợp các hoạt động tạo ra giá trị, nó sẽ nâng cao khả năng tạo giá trị của công ty, có thể bán được giá cao và vì thế thu nhập của công ty sẽ tăng. Chính vì vậy, việc thiết kế cơ cấu tổ chức là vấn đề sống còn của công ty. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay ngày càng nhiều doanh nghiệp đang cải tổ và sắp xếp lại tổ chức của họ để nâng cao kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh bằng cách thiết kế một cơ cấu tổ chức hợp lý.

Hình 10.2: Thiết kế tổ chức làm tăng lợi nhuận như thế nào



+ Phân cấp: Mục đích của phân cấp là đặc trưng hoá mối liên hệ báo cáo mà nó cho phép liên kết mọi nhân viên, nhiệm vụ và các chức năng ở tất cả các cấp của doanh nghiệp. Vấn đề cơ bản là doanh nghiệp phải lựa chọn số lượng các cấp quản trị hợp lý và xác định tầm quản lý chính xác để thiết kế cơ cấu tổ chức hợp lý nhất. Các cấp tổ chức từ trên xuống hình thành cơ cấu

trách nhiệm từ trên xuống.

Vấn đề đặt ra trong thiết kế tổ chức là xác định số cấp của cơ cấu. Các doanh nghiệp chọn số lương cấp quản trị cần dựa trên cơ sở chiến lược của mình và các nhiệm vụ chức năng để thực hiện chiến lược chung của doanh nghiệp. Đồng thời quy định các quy tắc, quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức phải phu hợp với yêu cầu của chiến lược tổng quát, chiến lược kinh doanh và chiến lược chức năng.

Phân cấp và liên kết hội nhập là hai quan điểm thiết kế quy định đến cơ cấu hoạt động như thế nào. Mức độ phân cấp và mức độ liên kết càng cao thì chi phí hành chính càng lớn.

+ Xác định số cấp của cơ cấu hợp lý: Khi doanh nghiệp tăng trưởng và da dạng hoá, thì số cấp quản trị trong cơ cấu tổ chức cũng tăng cho phép công ty có thể điều khiển và phối hợp các hoạt động của nhân viên một cách hiệu quả nhất. Mặc dù số cấp quản trị phụ thuộc vào quy mô, nhưng khi thiết kế cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp thường cố gắng giữ cơ cấu tổ chức với số cấp ít nhát theo nguyên tắc tối thiểu hoá các mắt xích ra quy định cần thiết để đạt được chiến lược của mình.

Nếu số cấp quá nhiều thì các khâu ra quy định trở nên quá dài và các nhà quản trị chiến lược có xu hướng mất khả năng kiểm soát toàn bộ cơ cấu, tức là họ cũng mất khả năng kiểm soát việc thực hiện chiến lược của họ. Nhiều vấn đề nảy sinh khi cơ cấu tổ chức có quá nhiều cấp, như: vấn đề khuyến khích động viên và việc phối hợp giữa các nhân viên, chức năng khó khăn hơn và chi phí quản lý tăng cao.

- Quá nhiều cấp quản lý sẽ ngăn cản việc trao đổi thông tin và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng và làm tăng chi phí quản lý hành chính. Việc trao đổi thông tin giữa cấp cao nhất với cấp thấp nhất càng lâu thì các mắt xích ra quy định càng dài. Việc này dẫn đến một cơ cấu không năng động và khó khăn trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược.

- Các thông tin truyền đạt từ dưới lên trong tổ chức cũng có thể bị bóp méo. Các đơn vị thành viên có thể chỉ báo cáo cho các cấp trên của họ những thông tin để củng cố vị trí của họ trong toàn doanh nghiệp. Nếu số lượng các cấp quản trị càng lớn thì các đơn vị thành viên càng bóp méo thông tin nhiều, do đó sẽ khó khăn trong việc triển khai thực hiện chiến lược

- Vấn đề động viên khuyến khích. Khi số cấp trong tổ chức tăng lên, thì phạm vi quyền hạn của các quản trị viên ở từng cấp sẽ giảm xuống. Ví dụ,

có 2 công ty cùng quy mô: Một công ty có 3 cấp quản trị và công ty kia có 7 cấp quản trị. Các quản trị viên trong cơ cấu tổ chức ba cấp sẽ có quyền hạn nhiều hơn, với quyền hạn hiều hơn thì tăng sự khuyến khích động cơ của họ vào việc thực hiện tích cực và có trách nhiệm với kết quả của công ty. Ngoài ra, khi chỉ có ít cán bộ quản trị thì kết quả công việc được nhận thấy rõ hơn và vì thế họ có thể hy vọng phần thưởng cao hơn khi công việc họ đã hoàn thành tốt. Ngược lại, trong công ty có cơ cấu nhiều cấp, khả năng thực hiện quyền hạn của các quản trị viên là hạn chế và các quy định của họ được xem xét một cách kỹ lưỡng bởi các cấp trên. Kết quả là các quản trị viên có xu hướng từ chối những nhiệm vụ có thiết kế cơ cấu tổ chức tác động mạnh đến khó khăn động viên người lao động và là cách để thực hiện chiến lược.

- Nếu nhiều cấp quản trị tức là đòi hỏi phải có nhiều qản trị viên cấp trung gian và việc tuyển dụng quản trị viên là rất tốn kém. Như đã nhận định ở trên, tiền lương, phúc lợi cho cán bộ quản lý là một khoản chi phí quản lý hành chính rất lớn. Mặc dù có phong trào tăng chi phí cho đội ngũ quản trị viên nhưng các doanh nghiệp vẫn cố gắng tìm cách giảm số cấp quản trị, số lượng quản trị viên và giảm chi phí quản lý hành chính nhằm tăng lợi nhuận.

+ Một vấn đề nữa thường đề cập đến khi thiết kế cơ cấu tổ chức là tập trung hoá hay phi tập trung hoá.

Quyền lực được tập trung hoá khi các nhà quản lý ở cấp cao hơn trong cơ cấu tổ chức giữ quyền ra các quy định quan trọng nhất. Khi quyền lực được phi tập trung hoá là nó được phân cấp cho các đơn vị cơ sở, các phòng chức năng và quản trị viên ở cấp thấp hơn của cơ cấu tổ chức.

Phi tập trung hoá quyền lực là tạo quyền hạn cho các cấp quản trị thấp hơn cũng như ở cấp cao nhất. Bằng cách uỷ quyền cho cấp dưới, doanh nghiệp có thể tiết kiệm được chi phí quản lý hành chính, tránh được những vấn đề nảy sinh từ trao đổi thông tin và phối hợp hoạt động bởi vì thông tin không phải truyền đạt qua các cấp từ trên xuống để tiến hành ra quy định.

Trước hết, khi các nhà quản trị chiến lược trao trách nhiệm ra quy định hoạt động cho các quản trị viên cấp trung gian. Việc này sẽ giảm lượng thông tin chồng chéo và nhà quản trị chiến lược có thể dành nhiều thời gian cho việc ra quy định chiến lược. Kết quả là họ có thể ra các quy định có hiệu quả hơn, tiết kiệm được thời gian và làm giảm chi phí quản lý hành chính. Thứ hai là khi các nhà quản trị ở cấp thấp nhất của tổ chức có trách nhiệm trong việc đưa tổ chức thích ứng với những điều kiện cụ thể thì lúc đó động lực khuyến khích của họ cũng tăn lên. Kết quả là phi tập trung hoá khuyến

khích sự mềm dẻo linh hoạt của tổ chức và làm giảm chi phí quản lý hành chính bởi vì các quản trị viên ở cấp thấp hơn có quyền ra các quy định ngắn hạn kịp thời. Ưu điểm thứ ba của phi tập trung hoá là khi các nhân viên ở cấp thấp hơn được trao ch quyền hạn ra các quy định quan trọng thì ít quản trị viên cần phải được giám sát hoạt động của mình và báo cáo cho họ cần phải làm gì. Ít quản trị viên có nghĩa là chi phí quản lý hành chính thấp hơn.

Nếu phi tập trung hoá có tác dụng như vậy, tại sao tất cả các doanh nghiệp lại không uỷ quyền ra quy định cho cấp dưới và tránh được những vấn đề nảy sinh của cơ cấu tổ chức nhiều cấp? Câu trả lời là việc tập trung hoá cũng có ưu thế của nó. Tập trung hoá trong việc ra quy định cho phép phối hợp dễ dàng hơn các hoạt động của doanh nghiệp cần thiết cho sự theo đuổi chiến lược. Nếu các quản trị viên ở tất cả các cấp có thể tự ra quy định cho mình thì việc quản trj chiến lược sẽ trở nên cực kỳ khó khăn và doanh nghiệp có thể mất khả năng kiểm soát việc ra quy định của doanh nghiệp. Tập trung hoá cũng có nghĩa là các quy định phù hợp với mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp. Hơn nữa, trong thời kỳ khủng hoảng việc tập trung hoá quyền lực cho phép quản lý một cách chặt chẽ bởi vì quyền lực được tập trung vào một cá nhân hoặc một nhóm người sẽ cho phép đẩy nhanh quá trình ra quy định và có trách nhiệm rõ ràng trong toàn doanh nghiệp.

+ Phân công chức năng theo chiều ngang. Phân cấp liên quan đến các đơn vị quyền lực, còn phân công theo chiều ngang lại tập trung vào các đơn vị và nhóm chức năng nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Phần tiếp theo chúng ta sẽ đề cập đến các dạng cơ cấu tổ chức được áp trụng trong các doanh nghiệp hiện nay.

5. Các dạng cơ cấu tổ chức

Để thực hiện chiến lược thì doanh nghiệp cần phải xác định một cơ cấu tổ chức phù hợp đảm bảo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện chiến lược. Có nhiều dạng cơ cấu tổ chức khác nhau mà doanh nghiệp phải có sự lựa chọn hợp lý.

Dưới đây chúng ta đề cập đến một số dạng cơ cấu tổ chức phổ biến.

a. Cơ cấu đơn giản

Cơ cấu đơn giản thường được sử dụng bởi các công ty nhỏ liên quan đến việc sản xuất một hoặ một số ít sản phẩm có liên quan cho một bộ phận thị trường riêng biệt. Trong tình huống này thường một người, một chủ doanh nghiệp điều hành hầu hết các chức năng quản lý. Không có sự bố trí tổ chức

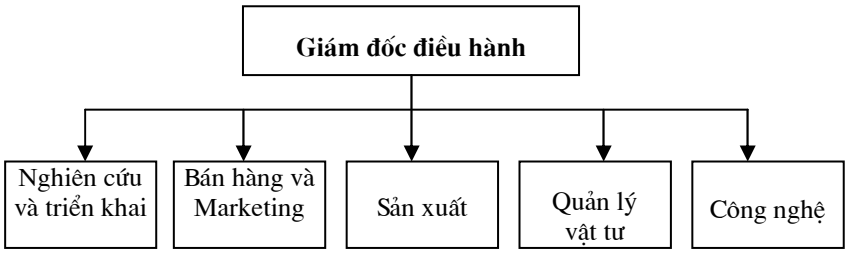
chính thức nào và việc phân công các chức năng là rất thấp bởi vì các nhân viên thực hiện nhiều nhiệm vụ một lúc.

b. Cơ cấu chức năng

Khi các công ty tăng trưởng có hai việc xảy ra: Thứ nhất, hàng loạt các nhân viên phải thực hiện tăng nhanh. Thứ hai, không có một nhân viên nào có thể thực hiện thành công nhiều nhiệm vụ của tổ chức mà không bị dẫn đến tình trạng chồng chéo. Để có thể thực hiện có hiệu quả nhất các yêu cầu tăng trưởng của doanh nghiệp là áp dụng cơ cấu chức năng.

Cơ cấu chức năng nhóm các nhân viên lại trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm chung của họ hoặc trên cơ sở họ cùng sử dụng một nguồn cơ sở vật chất kỹ thuật. Ví dụ như các kỹ sư được nhóm vào một phòng chức năng vì họ thực hiện cùng một loại nhiệm vụ và cùng sử dụng các kỹ năng thiết bị như nhau.

Hình 10.3: Cơ cấu chức năng



Ưu điểm của cơ cấu này: Hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiệm vụ có tính lặp đi, lặp lại hàng ngày; Phát huy đầy đủ hơn những lợi thế của việc chuyên môn hoá; Đơn giản hoá việc đào tạo chuyên gia quản lý; chú trọng đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân vên.

Nhược điểm: Thiếu sự phối hợp hành động giữa các phòng ban chức năng; Chuyên môn hóa tới mức làm hạn chế năng lực quản trị tổng hợp; Hạn chế phát triển đội ngũ cán bộ quản lý; Trách nhiệm cá nhân đối với kết quả chung của doanh nghiệp không rõ ràng.

Cơ cấu chức năng có một số tác dụng trong việc tổ chức thực hiện chiến lược như: những người nào thực hiện nhiệm vụ tương tự như nhóm thành một nhóm với nhau, họ có thể học hỏi lẫn nhau và có thể làm việc tốt hơn, chuyên môn hoá hơn và hiệu quả hơn, giảm chi phí sản xuất và tăng sự linh hoạt trong sản xuất.

Lợi thế quan trọng thứ ba của cơ cấu chức năng là chúng tạo các quản trị viên tự kiểm soát nhiều hơn đến các hoạt động thực hiện chiến lược. Nhiều

khó khăn cũng nảy sinh khi số cấp trong cơ cấu tăng lên. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp nhóm các quản trị viên vào các chức năng khác nhau, mỗi chức năng có số quản trị viên của riêng mình. Khi đó một số cấp hình thành và công ty có thể tránh được quá nhiều cấp. Việc quản lý sản xuất - kinh doanh sẽ dễ dàng hơn khi các nhóm khác nhau được chuyên môn hoá những nhiệm vụ khác nhau của tổ chức và được quản lý riêng biệt.

Khi áp dụng cơ cấu chức năng cần lưu ý:

+ Khi áp dụng cơ cấu chức năng, doanh nghiệp tăng mức độ phân chia theo chiều ngang, giao những yêu cầu nhiệm vụ tổng hợp hơn. Cơ cấu tổ chức này cho phép doanh nghiệp giữ được sự kiểm soát các hoạt động của mình khi doanh nghiệp tăng trưởng, khi doanh nghiệp tiến hành đa dạng hoá theo khu vực địa lý và bắt đầu thực hiện ở nhiều vùng khác nhau hoặc nếu doanh nghiệp bắt đầu sản xuất hàng loạt các loại sản phẩm thì vấn đề kiểm tra và phối hợp các hoạt động của mình và làm tăng chi phí quản lý hành chính.

+ Khi các bộ phận chức năng tách biệt phát triển thì các chức năng tăng trưởng tách biệt xa hơn chức năng này với chức năng kia. Kết quả là việc trao đổi thông tin giữa các chức năng và phối hợp hoạt động của doanh nghiệp sẽ khó khăn hơn. Vấn đề trao đổi thông tin nảy sinh từ các định hướng chức năng. Với sự phân chia chức năng càng nhiều thì càng có nhiều chức năng phát triển theo các định hướng và mục tiêu khác nhau. Các nhân tố này có thể là nguyên nhân làm cho từng chức năng phát triển không phù hợp với quan điểm chiến lược đặt ra cho doanh nghiệp.

+ Khi số lượng sản phẩm đa dạng thì doanh nghiệp sẽ khó kiểm soát được sự đóng góp của một sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm tới tổng số lợi nhuận của công ty. Kết quả là việc trao đổi thông tin giữa các chức năng và phối hợp hoạt động của doanh nghiệp sẽ khó khăn hơn. Vấn đề trao đổi thông tin nảy sinh từ các định hướng chức năng phát triển theo các định hướng và mục tiêu khác nhau. Các nhân tố này có thể là nguyên nhân làm cho từng chức năng phát triển không phù hợp với quan điểm chiến lược đặt ra cho doanh nghiệp.

+ Khi số lượng sản phẩm đa dạng thì doanh nghiệp sẽ khó kiểm soát được sự đóng góp của một sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm với tổng số lợi nhuận của công ty. Kết quả là công ty có thể đầu tư vào những sản phẩm không có hiệu quả mà không nhận biết được điều đó và cũng có thể đưa ra những quy định không có hiệu quả vào việc đầu tư một nguồn lực. Việc này

có nghĩa là hệ thống đánh giá của doanh nghiệp không đủ tổng hợp để đáp ứng yêu cầu này gây ảnh hưởng đến hiệu quả, chất lượng và việc tổ chức thực hiện chiến lược.

+ Nhân tố địa điểm cũng có thể gây khó khăn cho việc điều phối và kiểm soát. Nếu một doanh nghiệp đang sản xuất hoặc bán hàng ở nhiều khu vực khác nhau, lúc này hệ thống kiểm soát tập trung hoá của cơ cấu chức năng đông đủ để đáp ứng được nhu cầu của các vùng này. Vì vậy cơ cấu chức năng không đủ sức đáp ứng được yêu cầu đa dạng hoá theo địa bàn.

+ Những vấn đề chiến lược. Nhiều khi tác dụng kết hợp của tất cả các yếu tố là những nhận định chiến lược dài hạn bị bỏ qua và doanh nghiệp quá bận tập trung vào việc giải quyết các vấn đề trao đổi thông tin và điều phối. Kết quả là doanh nghiệp có thể mất định hướng và thất bại trong việc khai thác các lợi thế của các cơ hội mới trong khi chi phí quản lý tăng nhanh.

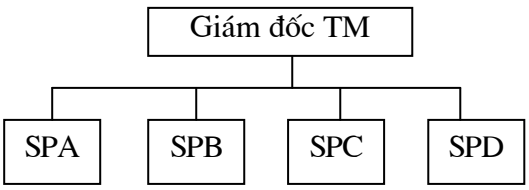
Kinh nghiệm cho thấy rằng các vấn đề này nảy sinh là dấu hiệu phân công chức năng quản trị không phù hợp đối với việc thực hiện các mục tiêu của công ty. Các doanh nghiệp này có thể thay đổi bằng cách kết hợp phân chia theo chiều dọc và chiều ngang để chho phép doanh nghiệp có thể thực hiện những nhiệm vụ của doanh nghiệp, đảm bảo nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần đầu tư nhiều nguồn lực khi phát triển một cơ cấu tổng hợp mà nó đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của chiến lược cạnh tranh của họ. Một lần nữa cho thấy việc này rất tốn kém nhưng giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra lớn hơn chi phí quản lý thì nên áp dụng một cơ cấu tổng hợp hơn. Nhiêuè công ty đã chọn cơ cấu đa bộ phận.

c. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Trong chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp phải thực hiện chiến lược đa dạng hoá hoạt động mà trong đó là đa dạng hoá sản phẩm. Để thực hiện chiến lược này quản trị gia phải tổ chức bộ máy và biên chế nhân viên theo các nhóm sản phẩm.

Hình 10.4: Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm



Ưu điểm của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm: Cho phép người giám đốc phân bổ doanh thu và lợi nhuận một cách dễ dàng cho các bộ phận; Tảo An Giang chuyên môn hoá cao để nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, thực hiện tốt chiến lược kinh doanh; Quy trách nhiệm chính xác cho các bộ phận để nâng cao trách nhiệm trong việc thực thi chiến lược; Tạo ra khả năng cho việc phát triển đội ngũ cán bộ kinh doanh; Đề xuất dễ dàng, thông hiểu hơn trong quá trình thực hiện chiến lược.

Nhược điểm của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm là: Sự tranh giành về nguồn lực dẫn đến nguy cơ kém hiệu quả; Một số nhiệm vụ trong chiến lược bị coi nhẹ.

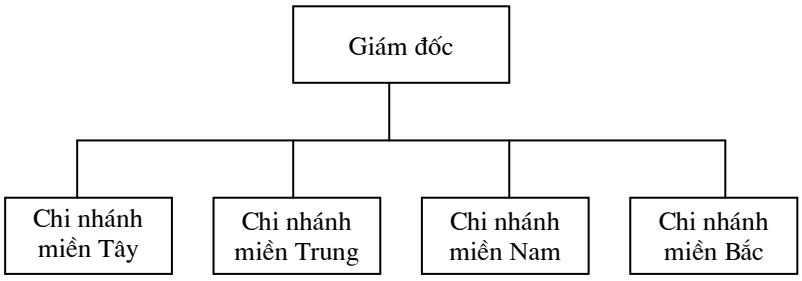
d. Cơ cấu theo địa bàn kinh doanh

Khi một công ty áp dụng cơ cấu theo khu vực địa lý, các vùng địa dư trở thành cơ sở nền tảng cho việc nhóm các hoạt động của một tổ chức. Chẳng hạn một công ty có thể phân chia hoạt động sản xuất - kinh doanh của mình và thành lập các cơ cơ sở sản xuất ở nhiều vùng địa lý khác nhau của đất nước. Việc này cho phép công ty đáp ứng được yêu cầu của khách hàng theo từng vùng và giảm được chi phí vận chuyển.

Một cơ cấu theo địa dư cho phép kiểm soát tốt hơn cơ cấu chức năng bởi vì có một số cấp sẽ quản lý theo khu vực địa dư mà trước đây một mình bộ phận trung tâm phải làm hết. Đồng thời chức năng được tập trung hoá vào trung tâm điều hành trong toàn doanh nghiệp. Vì thế doanh nghiệp có thể vừa tận dụng lợi thế về quy mô trong việc mua và phân phối vừa giảm bớt những vấn đề phối hợp và thông tin.

Trong chiến lược kinh doanh, thị trường của doanh nghiệp không chỉ ở một địa bàn mà trên nhiều địa bàn khác nhau. Để quản trị được, quản trị gia phải tổ chức theo thị trường, thiết lập các chi nhánh theo địa dư.

Hình 10.5: Cơ cấu tổ chức theo địa dư



Ưu điểm của cơ cấu này lạ: Có thể đề ra các chiến lược và chương trình công tác theo đặc điểm nhu cầu của thị trường cụ thể: có thể tăng hoạt động của các bộ phận chức năng và hướng hoạt động này vào thị trường cụ thể; Thuận tiện trong việc đào tạo cán bộ quản trị chung, am hiểu thị trường.

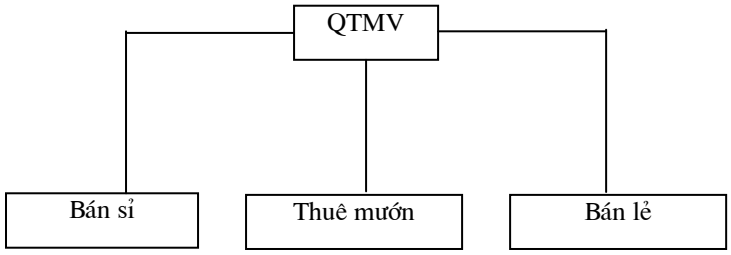
Nhược điểm: Khó duy trì hoạt động thực tế trên chiều rộng của doanh nghiệp một cách nhất quán; Đòi hỏi có nhiều cán bộ quản trị hơn; Công việc có thể bị trùng lặp; Khó duy trì việc đề ra quy định và kiểm tra một cách tập trung.

e. Cơ cấu tổ chức theo đối tượng khách hàng

Ưu điểm: tạo ra sự hiểu biết khách hàng tốt hơn; Đảm bảo khả năng chắc chắn hơn; Tạo ra hiệu năng lớn hơn.

Nhược điểm: Tranh giành quyền lực kém hiệu quả; Thiếu sự chuyên môn hoá; Đôi khi tỏ ra không thích hợp.

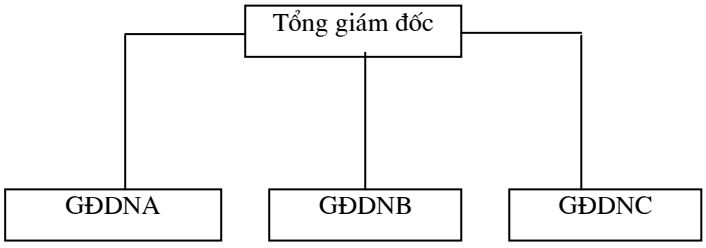
Hình 10.6: Cơ cấu tổ chức theo khách hàng



f. Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược

Đây là cơ cấu mà doanh nghiệp được tổ chức theo các cung đoạn thị trường - sản phẩm. Đây là mô hình phù hợp với các công ty lớn có các hoạt động đa dạng ở mức độ nào đó.

Hình 10.7: Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược



Ưu điểm của nó cũng tương tự như ưu điểm của mô hình tổ chức theo sản phẩm. Nhược điểm là tính phức tạp và công việc có thể trùng lập.

g. Cơ cấu đa bộ phận

Cơ cấu đa bộ phận có hai điểm đổi mới cơ bản so với cơ cấu chức năng mà nó cho phép doanh nghiệp tăng trưởng và đa dạng hoá trong khi vẫn đảm bảo khả năng, kiểm soát mọi hoạt động của doanh nghiệp. Trước hết mỗi một dây chuyền sản xuất riêng hoặc đơn vị kinh doanh cơ sở được đặt trong một đơn vị bộ phận cơ sở với tất cả các chức năng hỗ trợ.

Trong cơ cấu đa bộ phận, các công việc hàng ngày của đơn vị cơ sở có trách nhiệm thực hiện. Tuy nhiên, các cán bộ quản lý của trung tâm bao gồm các thành viên của ban giám đốc, cũng như giám đốc điều hành có trách nhiệm xem xét các kế hoạch dài hạn và hướng dẫn, phối hợp giữa các đơn vị cơ sở. Các cán bộ quản lý này các nhiệm vụ chiến lược. Chính sự liên kết giữa các đơn vị thành viên của doanh nghiệp, với sự quản lý tập trung trong toàn doanh nghiệp cho thấy trình độ phân cấp ngang và dọc rất cao trong tổ chức.

Hai sự đổi mới này sẽ đảm bảo sự kiểm tra cần thiết cho việc phối hợp tăng trưởng và đa dạng hoá. Bởi vì cơ cấu này mặc dù chi phí quản lý hành chính cao nhưng hiện nay đang được 90% các tập đoàn kinh doanh lớn của Mỹ áp dụng, do vậy chúng ta phải xem xét kỹ lưỡng các ưu, nhược điểm của cơ cấu này.

Các ưu điểm của cơ cấu đa bộ phận

Khi quản lý có hiệu quả ở cả hai cấp công ty và đơn vị cơ sở, thì cơ cấu đa bộ phận có một số ưu điểm ở chỗ đồng thời có thể tăng lợi nhuận toàn doanh nghiệp, vì chúng cho phép tổ chức thực hiện nhiều loài chiến lược của công ty tổng hợp hơn.

+ Tăng cường sự kiểm tra tài chính. Lợi nhuận của các đơn vị kinh doanh cơ sở được xem xét rõ ràng trong cơ cấu đa bộ phận. Bởi vì mỗi bộ phận là một trung tâm lợi nhuận riêng, do vậy có thể áp dụng biện pháp kiểm tra tài chính cho từng bộ phận kinh doanh theo quan điểm lợi nhuận. Đặc biệt, việc kiểm tra này liên quan đến việc xác định các mục tiêu, việc quản lý tổ chức thực hiện và can thiệp cần thiết khi có những vấn đề nảy sinh. Trung tâm quản lý của doanh nghiệp cũng giữ một vị trí quan trọng trong việc đầu tư các nguồn tài chính của doanh nghiệp giữa các đơn vị cạnh tranh.

+ Tăng cường kiểm tra chiến lược. Cơ cấu đa bộ phận cho phép các nhân viên của tổ chức tự chủ thực hiện trách nhiệm công việc của mình. Vì vậy các nhân viên có thể tập trung thời gian hơn vào những vấn đề chiến lược và sự phát triển của tổ chức đáp ứng những thay đổi của môi trường. Cấu trúc đa bộ phận cũng cho phép bộ phận trung tâm quản lý thu được những thông tin cần thiết cho việc thực hiện các chức năng lập kế hoạch chiến lược.

Chẳng hạn, việc phân tách các đơn vị kinh doanh riêng biệt là một sự cần thiết cho việc áp dụng các kỹ thuật lập kế hoạch danh mục đầu tư.

+ Cơ cấu đa bộ phận cho phép doanh nghiệp giải quyết những hạn chế của tổ chức để tăng trưởng. Bằng cách giảm các thông tin chồng chéo ở bộ phận trung tâm để có thể quản lý các số lượng kinh doanh nhiều hơn, nó đảm bảo nhiều cơ hội cho sự tăng trưởng và đa dạng hoá sản phẩm. Vấn đề truyền thông cũng được giảm bớt bằng cách áp dụng các kỹ thuật kiểm tra kế toán và tài chính cũng như bằng cách áp dụng các chính sách "quản lý theo tình huống" có nghĩa là bộ phận trung tâm của công ty chỉ can thiệp khi có vấn đề nảy sinh.

Cơ cấu đa bộ phận xác định rõ trách nhiệm của từng đơn vị rõ ràng, do đó hiệu quả của từng đơn vị có thể trực tiếp nhận thấy và xác định được lợi nhuận. Quyền tự chủ làm cho các nhà quản lý có trách nhiệm đối với kết quả công việc của mình. Bộ phận quản lý trung tâm có thể nhận thấy rõ những vấn đề không có hiệu quả.

Một cơ cấu đa bộ phận có nhiều lợi thế mạnh. Bởi vì không còn nghi ngờ gì, hầu hết các doanh nghiệp đa dạng hoá lớn đều chọn cơ cấu này. Thực vậy trong nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các công ty kinh doanh lớn áp dụng cơ cấu này thực hiện tốt hơn cơ cấu chức năng.

Những nhược điểm của cơ cấu đa bộ phận

Cơ cấu đa bộ phận cũng có những nhược điểm nhất định. Việc quản lý tốt có thể tránh được một số nhược điểm đó, nhưng khi thiết kế và xây dựng cơ cấu cần tập trung chú ý giải quyết những vấn đề sau:

Hình thành mối quan hệ giữa các đơn vị cơ sở với công ty về tư cách pháp nhân. Mối quan hệ tư cách pháp nhân giữa bộ phận quản lý trung tâm với các đơn vị bộ phận phải được xác định rõ ràng, chính xác. Cơ cấu đa bộ phận đưa vào cấp mới trong các cấp thứ bậc trong doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là quy định quyền tư cách pháp nhân và quyền kiểm tra đến đâu

được giao cho các đơn vị hoạt động và còn những quyền tư cách pháp nhân nào thuộc bộ phận trung tâm quản lý.

Chẳng hạn, tất cả những ưu điểm nói ở trên có thể không đạt được. Vì thế vấn đề trọng tâm trong quản lý cơ cấu đa bộ phận là quyền lực được tập trung về bộ phận trung tâm điều hành bao nhiều và phân cấp xuống cho các cấp dưới là bao nhiêu. Vấn đề này phải được chính từng doanh nghiệp quy định cho phù hợp với đặc thù của công ty và chiến lược công ty. Đây không phải là câu hỏi dễ trả lời, khi môi trường thay đổi hoặc doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác thì sự cân bằng giữa doanh nghiệp và kiểm soát các đơn vị cơ sở cũng sẽ phải thay đổi theo.

Vấn đề thứ ba trong quản lý cơ cấu đa bộ phận là giữa các đơn vị cơ sở có thể tranh giành nhau các nguồn lực, và tình trạng tranh giành nhau này sẽ cản trở các thế mạnh của doanh nghiệp. Hậu quả là các cơ sở có thể tranh giành nhau tích cực vì các nguồn lực và do đó làm giảm sự phối hợp giữa các đơn vị cơ sở trong toàn doanh nghiệp.

+ Nhiều công ty đã xảy ra tình trạng cạnh tranh giữa các đơn vị cơ sở, tất nhiên có một số công ty có thể khuyến khích cạnh tranh nếu các nhà quản trị tin tưởng rằng nó sẽ dẫn đến việc tối đa hoá kết quả thực hiện được. Tập trung vào việc nghiên cứu và phát triển trong ngắn hạn. Nếu mục tiêu thu nhập tiền vốn đầu tư do bộ phận quản lý trung tâm của công ty đặt ra rất cao thì đó là một nguy cơ đã đi đến các đơn vị cơ sở sẽ cắt giảm các khoản chi phí cho nghiên cứu và triển khai để nâng cao kết quả tài chính của đơn vị mình. Mặc dù việc này không ảnh hưởng đến jqr của đơn vị trong thời gian trước mắt nhưng nó sẽ làm giảm khả năng đổi mới sản phẩm của đơn vị trong tương lai và dẫn đến làm giảm lợi nhuận dài hạn của doanh nghiệp.

+ Như đã đề cập ở trên do từng đơn vị cơ sở thực hiện các chức năng chuyên môn hoá của mình, như tài chính hoặc nghiên cứu và triển khai, nên cơ cấu đa bộ phận sẽ tốn kém chi phí quản lý hành chính. Tuy nhiên việc trùng lặp các chức năng dịch vụ chuyên môn hoá sẽ không có vấn đề gì nảy sinh nếu lợi ích thu được từ việc chia các chức năng chuyên môn hoá ra không tốn kém nhiều chi phí.

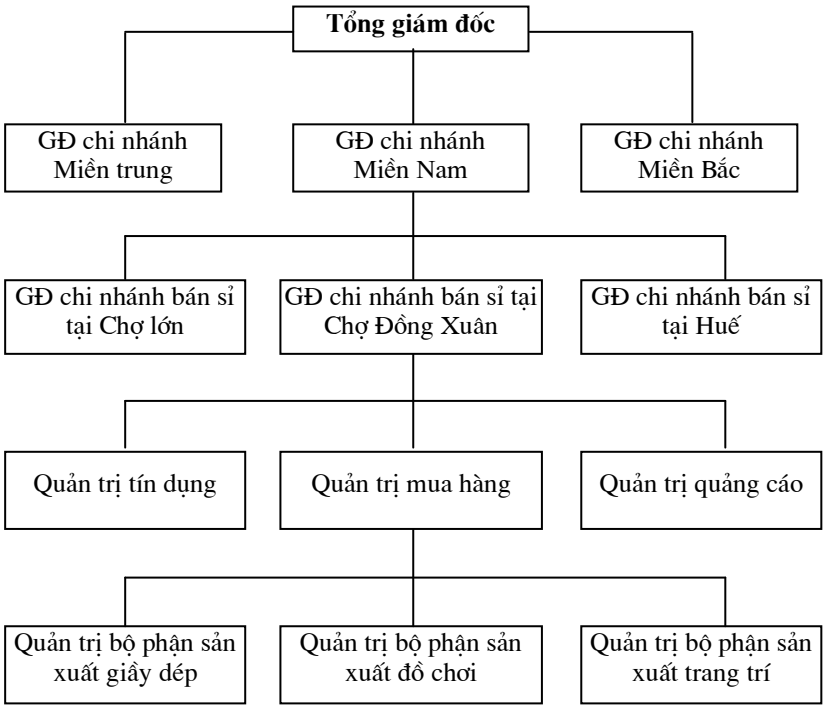
Những ưu điểm của cơ cấu đa bộ phận phải được cân bằng với những nhược điểm như đã nói ở trên. Những nhược điểm phải được các nhà quản trị, nhà chuyên môn chủ động giải quyết vì đó là những chỗ mà các vấn đề

thường nảy sinh. Cơ cấu đa bộ phận là cơ cấu đang được áp dụng phổ biến hiện nay vì nó có nhiều tác dụng đối với các tập đoàn kinh doanh đa lĩnh vực.

h. Cơ cấu tổ chức hỗn hợp

Phần lớn các doanh nghiệp đều cần có một môt hình tổ chức trong đó kết hợp hai hay nhiều mô hình tổ chức thuần tuý nói trên.

Hình 10.8: Cơ cấu tổ chức hỗn hợp

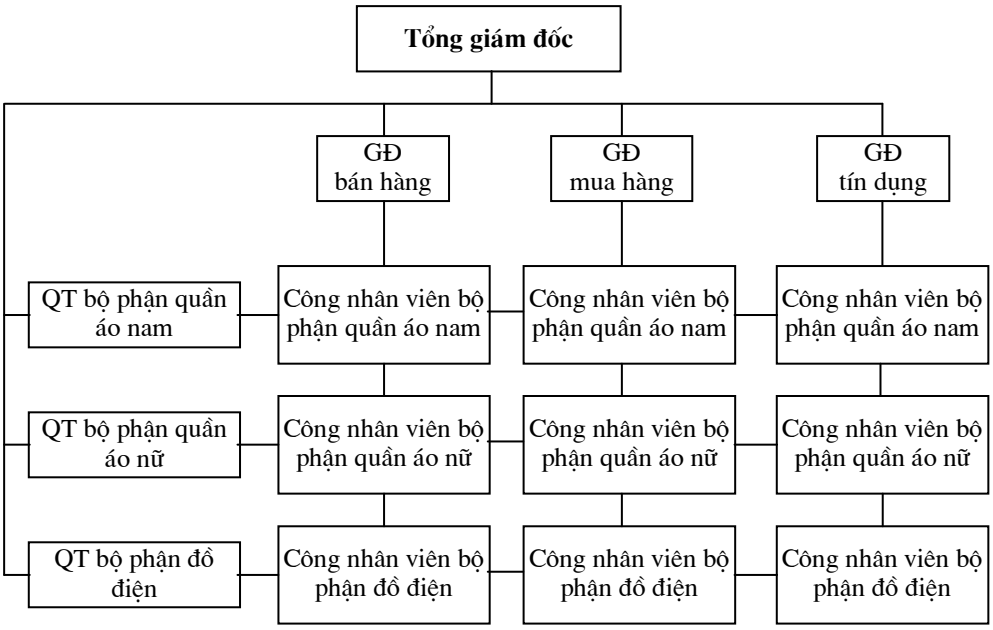


Ưu điểm của cơ cấu hỗn hợp là sự kết hợp giữa các mô hình cho phép công ty lợi dụng được các ưu điểm của mô hình tổ chức chính; Mô hình tổ chức thực hiện chiến lược này cho phép xử lý được các tình huống hết sức phức tạp: Nó có tác dụng tốt đối với các hãng lớn. Cho phép chuyên môn hoá cơ cấu tổ chức.

Nhược điểm: Cơ cấu tổ chức phức tạp; Nó có thể hình thành

i. Cơ cấu tổ chức ma trận

Hình 10.9. Cơ cấu ma trận



Cơ cấu ma trận được áp dụng đầu tiên ở các công ty thuộc ngành công nghệ cao như công nghiệp vũ trụ, điện tử. Các công ty này triển khai nhiều loại sản phẩm mới trong những điều kiện môi trường cạnh tranh không ổn định và tốc độ phát triển sản phẩm tăng đáng kể. Các công ty này cần một cơ cấu có thể đáp ứng được yêu cầu của các chiến lược của họ. Những cơ cấu chức năng thì quá cứng nhắc cho việc theo đuổi vai trò tổng hợp và những mối quan hệ cần thiết giữa các công việc để đáp ứng yêu cầu của phát triển sản phẩm. Hơn nữa các nhân viên trong các công ty này có xu hướng có trình độ tay nghề và chất lượng cao, chỉ đạt kết quả rất tốt trong điều kiện làm việc tự chủ và mềm dẻo. Vì vậy cơ cấu này đòi hỏi số cấp tối thiểu trong việc kiểm tra, kiểm soát trực tiếp các nhân viên. Các thành viên trong nhóm tự kiểm tra hành vi của họ và sự tham gia trong nhóm dự án của họ cho phép họ có thể làm chủ và quản lý các thành viên khác tròng nhóm và học tập lẫn nhau. Và sau đó, như một sự án tiến hành qua các giai đoạn khác nhau của nó và sử dụng các chuyên gia khác nhau từ các bộ phận chức năng khác. Vì vậy ở giai đoạn đầu có thể huy động chuyên gia ở phòng kỹ thuật, sau đó, đến giai đoạn tiếp theo lại huy động các kỹ sư, và chuyên gia marketing để xác định các chi phí cần thiết và dự án tiếp thị. Khi nhu cầu về các loại

chuyên gia thay đổi, các thành viên trong nhóm có thể được chuyển sang các dự án khác cần đến hoạt động của họ.

Vì vậy cơ cấu ma trận có thể sử dụng tối đa kỹ năng của các chuyên gia khi các dự án đã hoàn thành và có những dự án tiếp theo. Cuối cùng, giá trị do hoạt động của cơ cấu ma trận không chỉ cho phép quyền tự chủ để khuyến khích nhân viên mà còn giúp cho quản trị viên cấp cao chủ động quá nhiều vào những vấn đề sự vụ hàng ngày. Với tất cả những ưu điểm đó, cơ cấu ma trận là một công cụ tuyệt vời cho việc tạo ra sự linh hoạt cần thiết để đáp ứng nhanh chóng với những điều kiện thay đổi của thị trường hiện nay.

Tuy nhiên, cơ cấu ma trận cũng có nhiều nhược điểm. Trước hết là chi phí quản lý hành chính để vận hành cơ cấu này rất cao so với cơ cấu chức năng. Các nhân viên quản lý đòi hỏi phải có kỹ năng và trình độ cao nên tiền lương và các khoản phụ cấp phát sinh rất lớn. Thứ hai, việc di chuyển cán bộ trong mạng cơ cấu ma trận đòi hỏi phải tốn kém chi phí và thời gian để hình thành các nhóm và các khoản phụ cấp rất lớn. Thứ ba là via trò của cán bộ quản lý trực thuộc dự án phải đảm bảo cân xứng sao cho họ quan tâm đến dự án cũng như nhiệm vụ chức năng của mình. Đây là một điều rất khó và đồng thời phải quản lý như thế nào đó để tránh mâu thuẫn giữa dự án và chức năng về các nguồn lực. Qua thời gin thì cán bộ quản lý dự án sẽ giữ được vai trò lãnh đạo trong việc lập kế hoạch và xác định mục tiêu hoạt động và trong trường hợp cơ cấu hoạt động như cơ cấu theo sản phẩm hoặc cơ cấu theo bộ phận. Nếu mối quan hệ giữa chức năng và dự án không bị kiểm soát chặt chẽ thì sẽ dẫn đến sự tranh giành quyền lực giữa các quản trị viên, và kết quả là sẽ gây ra ách tắc và trì trệ hơn là tăng khả năng linh hoạt mềm dẻo của cơ cấu ma trận. Cuối cùng, các tổ chức có quy mô lớn rất khó thực hiện cơ cấu ma trận bởi vì nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các chức năng rất phức tạp. Trong tình huống như vậy tốt nhất là chuyển sang áp dụng cơ cấu đa bộ phận.

Với những ưu và nhược điểm như vậy cơ cấu ma trận chỉ nên áp dụng ở những công ty nào đã có chiến lược đảm bảo. Bởi vì cơ cấu quá phức tạp chỉ nên áp dụng khi thấy rất cần thiết và có hiệu quả cao hơn nếu không chi phí quản lý sẽ tăng đáng kể. Trong môi trường mà sản phẩm và thị trường năng động thì lợi ích của cơ cấu ma trận trên giác độ tính mềm dẻo và đổi mới hầu như cao hơn chi phí quản lý hành chính phải bỏ ra và do đó nó được lựa chọn làm phương án cơ cấu hợp lý nhất. Tuy nhiên các công ty đang trong giai đoạn phát triển của chu kỳ sống hoặc theo đuổi chiến lược

chi phí thấp áp dụng hiếm khi chọn cơ cấu này bởi vì quá tốn kém cho việc vận hành.

Một đổi mới cơ cấu cơ bản trong những năm gần đây là cơ cấu nhóm sản phẩm. Cơ cấu này có các ưu điểm tương tự như cơ cấu ma trận nưng nó áp dụng dễ dàng hơn và ít tốn kém chi phí quản lý hơn do cách tổ chức thành các nhóm đa-di-năng liên tục.

Trong cơ cấu nhóm sản phẩm, như trong cơ cấu ma trận, các hoạt động quản lý được chia theo sản phẩm hoặc các dự án dây chuyền sản xuất nhằm giảm chi phí hành chính và tăng cường khả năng quản lý và kiểm tra quá trình sản xuất. Tuy nhiên, thay vì được bố trí tạm thời theo các dự án khác nhau như trong cơ cấu ma trận, các cán bộ quản lý chức năng được bố trí theo nhóm đa chức năng thường xuyên. Kết quả là chi phí điều hành các hoạt động được giảm thấp hơn trong cơ cấu ma trận, nơi mà nhiệm vụ và báo cáo thay đổi một cách nhanh chóng.

Nhóm đa chức năng sẽ được hình thành đúng lúc bắt đầu quá trình phát triển sản phẩm sao cho bất kỳ khó khăn nào nảy sinh đều có thể được giải quyết nhanh chóng trước khi chúng dẫn đến việc thiết kế lại. Khi tất cả các chức năng có các yếu tố đầu vào ngay từ đầu, chi phí thiết kế và chi phí cho sản xuất phải được giữ ở mức thấp. Hơn nữa, việc sử dụng nhóm đa chức năng đẩy nhanh tốc độ đổi mới và trách nhiệm đối với khách hàng bởi vì trách nhiệm đã được phân cấp cho nhóm đó, các quy định phải được đưa ra một cách nhanh chóng.

Tuy nhiên, tác dụng của cơ cấu ma trận, nhóm sản phẩm hoặc cơ cấu theo địa dư tuỳ thuộc vào quy mo của công ty, loại sản phẩm và khu vực địa lý. Nếu một công ty bắt đầu đa dạng hoá sản phẩm có liên quan hoặc hội nhập dọc vào ngành công việc mới và các cơ cấu tổ chức này không đáp ứng được yêu cầu đa dạng hoá thì công ty phải chuyển sang cơ cấu đa bộ phận. Chỉ có cơ cấu đa bộ phận đủ tổng hợp mới giải quyết được những yêu cầu này.

V. LỰA CHỌN CƠ CẤU TỔ CHỨC PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC

1. Lựa chọn cơ cấu tổ chức gắn với thực hiện chiến lược

Những điều chỉnh trong chiến lược thường đòi hỏi có những thay đổi trong cách thức cơ cấu của công ty vì hai lý do chính. Thứ nhất, cơ cấu tổ chức phần lớn ràng buộc cách thức các mục tiêu và chính sách sẽ được thiết lập. Ví dụ các mục tiêu và chính sách thường được công bố dựa trên

nhóm sản phẩm trong một tổ chức có cơ cấu dựa trên nhóm sản phẩm. Hình thức kết cấu cho thấy việc phát triển các mục tiêu và chính sách có thể tác động mạnh đến tất cả các hoạt động thực thi chiến lược khác. Lý do chủ yếu thứ hai, tại sao những thay đổi trong chiến lược đòi hỏi những thay đổi trong cơ cấu là do cơ cấu ràng buộc cách thức và nguồn lực được phân bổ trong quá trình thực hiện chiến lược. Nếu một công ty có cơ cấu dựa trên các nhóm khách hàng thì các nguồn lực sẽ được phân phối theo cách đó. Tương tự, nếu cơ cấu của một công ty được thiết lập theo các bộ phận kinh doanh chức năng thì các nguồn lực sẽ được phân theo chiến lược được điều chỉnh lại chú trọng đến lĩnh vực khác so với chiến lược cũ thì sự định hướng lại và thiết kế cơ cấu thường trở thành một bộ phận của giai đoạn thực hiện chiến lược.

Khi nghiên cứu kinh nghiệm trong quản trị chiến lược, Alfred Chandler kết luận rằng những thay đổi trong chiến lược sẽ đưa đến những thay đổi trong cơ cấu tổ chức. Ông nói, cơ cấu nên được thiết kế để tạo điều kiện dễ dàng cho việc theo đuổi chiến lược của doanh nghiệp, và do đó cơ cấu đi theo chiến lược.

Không có một kiểu thiết kế hay cơ cấu tổ chức tốt nhất cho một chiến lược cụ thể hay cho một loại công ty. Những gì phù hợp với một công ty có thể không phù hợp cho một công ty tương tự, mặc dù các công ty hoạt động thành công trong một ngành cụ thể có khuynh hướng tổ chức theo cùng một kiểu cơ cấu tổ chức.

Có nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp tác động đến tổ chức, nhưng không một công ty nào có thể thay đổi cơ cấu của nó để đáp ứng với tất cả các yếu tố này vì làm thế sẽ đưa đến những hỗn loạn trong điều hành sản xuất và kinh doanh. Tuy nhiên, khi công ty thay đổi chiến lược của nó thì cơ cấu tổ chức hiện tại có thể trở nên không hiệu quả. Các biểu hiện của một cơ cấu tổ chức không hiệu quả là quá nhiều cấp quản trị, quá nhiều cuộc họp có quá nhiều nhân dân tham dự, quá nhiều chú ý hướng đến việc giải quyết những mâu thuẫn giữa các phòng ban, phạm vi kiểm soát quá rộng và quá nhiều mục tiêu không đạt được. Những thay đổi cơ ấu có thể tạo điều kiện dễ dàng cho các nỗ lực thực hiện chiến lược những thay đổi trong cơ cấu không có nghĩa là sẽ làm một chiến lược tồi trở nên tốt được, hoặc sẽ khiến các quản trị viên tồi thành các quản trị viên giỏi, hoặc sẽ khiến cho việc tiêu thụ những sản phẩm chất lượng tồi trở nên nhanh hơn được.

Một điều không thể chối cãi là cơ cấu có thể và sẽ ảnh hưởng đến chiến lược. Các chiến lược vạch ra phải phát huy tác dụng được, vì vậy nếu một chiến lược mới nào cần có những thay đổi cơ cấu quá nhiều thì việc đó sẽ khiến chiến lược ít hấp dẫn đi. Theo cách này thì cơ cấu có thể định hình sự lựa chọn các chiến lược. Nhưng một mối quan tâm quan trọng hơn là xác định những loại hình thay đổi cơ cấu nào cần thiết để thực hiện các chiến lược mới và những thay đổi này có thể được tiến hành như thế nào.

Việc lựa chọn cơ cấu tổ chức còn phải xem xét đến khả năng phối kết hợp hoạt động trong tổ chức: Mức độ phân chia chức năng của công ty càng cao, thì mức độ phối kết hợp đòi hỏi càng lớn để đảm bảo cho cơ cấu tổ chức hoạt động có hiệu quả. Vì vậy nếu công ty áp dụng một hình thức phân công chức năng càng phức tạp thì càng đòi hỏi hình thức phối kết hợp phức tạp hơn để đáp ứng mục tiêu chiến lược của công ty. Tuy nhiên, khi mức độ phân chia chức năng tăng lên làm tăng mức độ hội nhập là tốn kém. Chi phí quản lý hành chính tăng cao cùng với việc sử dụng các nhà quản lý để điều phối các hoạt động trong tổ chức thực hiện chiến lược. Doanh nghiệp cần phải đảm bảo khả năng phối kết hợp các hoạt động chức năng của mình với một quy mô cần thiết để thực hiện chiến lược một cách có hiệu quả.

2. Các căn cứ lựa chọn cơ cấu tổ chức nhằm thực hiện chiến lược

Tổ chức chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố và các yếu tố này thay đổi theo từng trường hợp. Do đó khi lựa chọn chiến lược cần căn cứ vào những căn cứ sau: Chiến lược kinh doanh tác động mạnh đến cơ cấu tổ chức, vì vậy khi chiến lược thay đổi thì tổ chức cũng thay đổi; Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức, phạm vi hoạt động kinh doanh càng mở rộng thì cơ cấu tổ chức càng phức tạp để đáp ứng thực thi chiến lược; Công nghệ tác động mạnh đến tổ chức; Mức độ biến động của môi trường kinh doanh; Thái độ của ban lãnh đạo; Địa bàn hoạt động của doanh nghiệp.

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

* Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức: Ban lãnh đạo phải nghiên cứu tổ chức sao cho có thể quản lý được các hoạt động của công ty, nhưng cơ cấu không được phức tạp quá mức cần thiết.

* Công nghệ ảnh hưởng cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức phải được tính toán nhằm tăng cường khả năng của công ty trước sự thay đổi về công nghệ thực thi chiến lược. Đáng tiếc là, cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Để làm điều đó, nhiều doanh nghiệp sử dụng cán bộ quản trị cấp cao, có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật đầu tư vào các dự án hướng vào việc duy trì công nghiệp hiện đại, hệ thống cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ.

* Công nghệ: Đặc điểm chung và mức độ phức tạp của công nghệ mà doanh nghiệp sử dụng có thể ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Thí dụ, các doanh nghiệp chú trọng đến công nghệ cao thường có định mức quản lý thấp. Cơ cấu tổ chức phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng của doanh nghiệp, có thể hợp nhất hoặc phản ứng trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ. Đáng tiếc là, cơ cấu tổ chức thường đi sau các nhu cầu về công nghệ, gây ra sự chậm trễ trong việc khai thác đầy đủ công nghệ mới. Các doanh nghiệp khai thác công nghệ mới thường có xu hướng sử dụng: (1) Cán bộ quản trị cấp cao có học vấn và kinh nghiệm về kỹ thuật; (2) Các cán bộ quản trị có chủ trương đầu tư cho các dự án hướng vào việc hậu thuẫn và duy trì vị trí dẫn đầu của doanh nghiệp về mặt công nghệ; (3) Hệ thống cơ cấu tổ chức phù hợp với hệ thống công nghệ và đảm bảo sự điều phối một cách chặt chẽ trong việc ra các quyết định liên quan đến kinh doanh và công nghệ.

* Môi trường diễn biến nhanh: Mức độ diễn biến nhanh của môi trường cũng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường kinh doanh ổn định thì các doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức cứng nhắc, trong đó việc ra quyết định mang tính chất tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc và thể lệ cứng rắn đều có thể quản lý tốt. Ngược lại, những doanh nghiệp từng thành công trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức có mối liên hệ gắn bó hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính chất phân tàn (phân cấp) với các thể lệ mềm mỏng, các phòng ban có sự liên kết với nhau và với các tổ đội đa chức năng.

* Thái độ của lãnh đạo cấp cao: Thái độ của lãnh đạo cấp cao cũng có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Các cán bộ quản lý theo phương cách truyền thống thường thích sử dụng các cơ cấu tổ chức truyền thống như tổ chức theo bộ hận chức năng và ít khi vận dụng các hình thức tổ chức như tổ

chức theo môi hình ma trận. Các cán bộ quản lý theo phương cách truyền thống cũng thích sự kiểm soát tập trung. Vì vậy họ không thích sử dụng các mô hình tổ chức mang tính phân tán cần nhiều nhân viên hơn.

* Thái độ của đội ngũ công nhân viên: Khi lựa chọn mô hình tổ chức cũng cần xem xét đến đội ngũ công nhân viên. Công nhân viên có trình độ học vấn cao hoặc đã qua đào tạo thường thích mô hình quản lý mở hơn. Công nhân kỹ thuật có tay nghề cao thường thích mô hình tổ chức trong đó có nhiều tổ chức đội, bộ phận như mô hình tổ chức theo bộ phận chức năng, chăc chắn là vì các mô hình như vậy có sự phân định rõ ràng hơn. Ngoài ra, mô hình tổ chức theo bộ phận chức năng tạo nhiều cơ hội hơn để liên kết các đối tượng công nhân kỹ thuật tương tự như nhau.

* Địa bàn hoạt động: Việc mở rộng địa bàn hoạt động hoặc phân tán hoá đòi hỏi phải có sự bố trí lại lao động, tạo ra cơ cấu tổ chức mới. Cần lưu ý các hãng phân tán hoá địa bàn hoạt động vẫn có thể giữ nguyên chế độ ra quyết định theo phương thức tập trung. Tuy nhiên khi quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì việc ra quyết định theo phương thức phân tán càng trở nên quan trọng hơn.

* Xu hướng phát triển cơ cấu tổ chức trong tương lai. Khi điều kiện môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi thì chắc chắn phải có những thay đổi về cơ cấu tổ chức.

3. Yêu cầu lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với việc thực thi chiến lược

Mục đích của việc phân tích các cơ cấu tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức là nhằm tìm ra một cơ cấu tổ chức giúp nâng cao hiệu quả trong quá trình phấn đấu đạt tới các mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Một mô hình tiên tiến nhất trong đó vận dụng được những điều mới mẻ nhất trong lý luận về tổ chức cũng hoàn toàn vô dụng nếu cơ cấu đó không tạo ra được khả năng hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Đôi khi, ban lãnh đạo xây dựng các cơ cấu tổ chức mà không nhằm vào việc thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp là vì có những thành kiến và định kiến nhất định như tính ham muốn quyền lực. Thí dụ, đối với ban lãnh đạo cấp cao, một điều rất dễ dàng là chấp nhận mô hình tổ chức kiểu ma trận, trong đó không phân định rõ ràng thẩm quyền của những người tham gia. Khi điều này xảy ra thì các cán bộ quản trị cấp cao sẽ có nhiều quyền hành hơn. Do đó cơ cấu tổ chức được lựa chọn phải đảm bảo những yêu cầu sau:

* Phải làm rõ các nhiệm vụ chiến lược hệ trọng và các chức năng then chốt. Mặc dù nhiều nỗ lực công tác chung của doanh nghiệp có thể trở thành chế độ thường lệ (như các hệ thống trả lương) và không thay đổi khi có các thay đổi chiến lược, song thường có nhiều nhiệm vụ và chức năng trọng yếu cần phải được thực hiện một cách tốt nhất nhằm thực hiện thắng lợi chiến lược đề ra. Các nhiệm vụ và chức năng trọng yếu này khác nhau tuỳ theo từng doanh nghiệp. Ví dụ, doanh nghiệp nào đang tìm kiếm ưu thế về giá thành trong các ngành nhạy cảm chặt chẽ. Ngược lại, các doanh nghiệp chú trọng đến các mặt hàng xa xỉ cao cấp thì phải tập trung vào việc tạo ra kiểu ra đặc biệt và sản xuất các mặt hàng tinh xảo, khéo léo, có tính hấp dẫn khuyến mãi cao. Ban lãnh đạo thường phải xác định rõ các biện pháp và các biện pháp này cần được thực hiện ở mức tốt nhất.

* Phải đảm bảo mối quan hệ giữa các hoạt động mang tính chất thường lệ và các hoạt động có ý nghĩa chiến lược. Các mối quan hệ này có một y nghĩa quan trọng. Vì chúng thướng được dùng làm cơ sở để tạo ra cơ cấu các đơn vị tổ chức. Muốn hiểu cho đúng các mối quan hệ này thì cần phải làm rõ các mặt hoạt động của công ty liên hệ với nhau như thế nào, cụ thể là về đối tượng khách hàng, các kênh tiêu thụ, trình độ kỹ thuật, các quy trình sản xuất, nguồn nguyên liệu và các địa bàn hoạt động. Vấn đề then chốt là phải tìm ra được các mối quan hệ nào liên kết một bộ phận nào đó của chiến lược với bộ phận khác. Cần lưu ý là các doanh nghiệp đa ngành với các cơ cấu tách biệt độc lập cho từng doanh nghiệp thành viên.

* Phải nhóm các lĩnh vực hoạt động thành các đơn vị tổ chức. Ban lãnh đạo cần sử dụng các nhiệm vụ hệ trọng và các chức năng then chốt như các đơn nguyên đầu tiên để xây dựng cơ cấu tổ chức. Vì vậy, các mặt hoạt động có vai trò trọng yếu trong việc bảo đảm hoàn thành thắng lợi chiến lược, sẽ chiếm vị trí trung tâm trong cơ cấu và sẽ giành được sự quan tâm xứng đáng.

* Phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong tổ chức. Vấn đề then chốt ở đây là phải xét xem các quyết định liên quan đến các đơn vị kinh doanh được thông qua ở mức độ nào và phải xác định các phương cách dễ thực hiện nhất để cân đối chiến lược tổng thể của công ty và chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh riêng biệt. Tuy không có các quy tắc cụ thể, phổ biến cho việc xem xét lựa chọn giữa hai phương cách tập trung và phân tán, nhưng có một điều chỉ dẫn chung là đẳng cấp và vị trí của đơn vị trong thang bậc thẩm quyền của công ty tuỳ thuộc vào vai trò và mức độ mà đơn vị góp phần vào việc hoàn thành thắng lợi chiến lược của công ty.

Phải có sự phối hợp giữa các đơn vị. Việc phối hợp giữa các tổ chức bao hàm nhiều lĩnh vực, hoạt động khác nhau. Thứ nhất, công việc hàng đầu trong công tác này là phải xác định đúng vị trí của các đơn vị trong cấp bậc thẩm quyền. Thứ hai, có thể tăng cường phối hợp hành động thông qua các cuộc gặp mặt không chính thức, các nhóm thực hiện đề án, các lực lượng đặc nhiệm và các uỷ ban thường trực, Thứ ba, công tác quản lý chiến lược một cách chính thức, mối tương tác tổng thể và thương lượng là những việc cần thiết khi tiến hành hoạch định chiến lược và kế hoạch tài chính hàng năm.

Ban lãnh đạo cần cố gắng đưa ra những thay đổi căn bản về mặt tổ chức trừ khi điều đó thực sự cần thiết. Hiển nhiên khi có sự cần thiết như vậy thì những thay đổi về cơ cấu tổ chức cần phải được thực hiện càng nhanh và càng hiệu quả càng tốt. Những vấn đề vướng mắc liên quan đến sự thay đổi nói trên và những thay đổi khác cũng như cách khắc phục những vướng mắc như vậy sẽ được bàn đến trong phần dưới đây.

* Cơ chế phối kết hợp trong tổ chức. Có một loạt cơ chế phối hợp mà một công ty có thể sử dụng để tăng mức độ hợp tác khi mức độ phân công chức năng tăng lên. Các cơ chế này - từ cơ chế đơn giản nhất đến cơ chế phức tạp nhất - bao gồm:

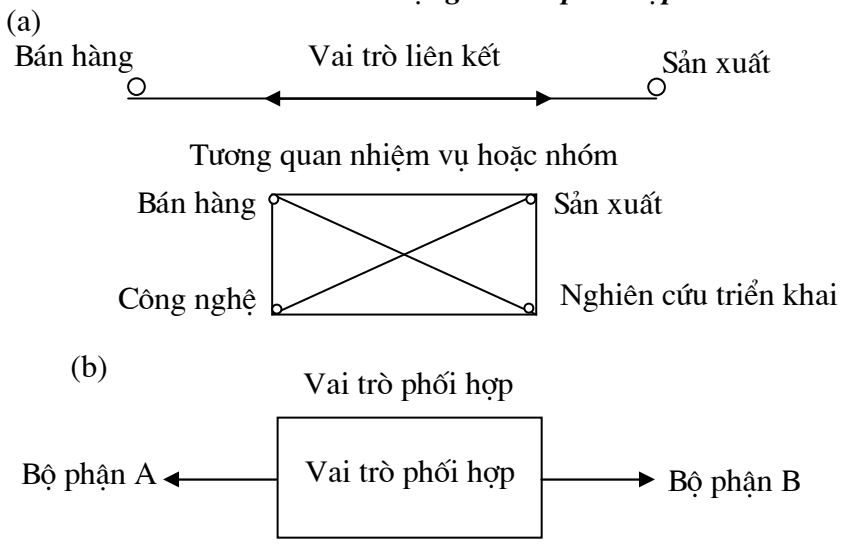
- Quan hệ trực tiếp. Mục đích việc hình thành các quan hệ trực tiếp giữa các nhà quản lý là đưa ra khuôn khổ mà trong đó các nhà quản lý từ các bộ phận khác nhau hoặc các phòng ban có thể làm việc cùng với nhau để giải quyết những vấn đề có liên quan. Tuy nhiên các nhà quản lý từ các phòng ban chức năng khác nhau có những định hướng khác nhau nhưng trách nhiệm phải như hau và có thể có xu hướng cạnh tranh lẫn nhau hơn là hợp tác khi có mâu thuẫn nảy sinh. Ví dụ trong cơ cấu chức năng điển hình, thủ trưởng của mỗi một đơn vị chức năng có quyền hạn như nhau, điểm chung trong trách nhiệm thuộc về giám đốc điều hành. Kết quả là nếu như có vấn đề nảy sinh thì không có cơ chế nào tồn tại để giải quyết các mâu thuẫn xuất phát từ trách nhiệm của thủ trưởng. Trong thực tế một biểu hiện của mâu thuẫn trong tổ chức là số lượng các vấn đề được giao cho cấp trên phải giải quyết, vấn đề này sẽ làm lãng phí thời gian quản lý và làm khó khăn trong việc hợp tác trong công ty. Vì lý do này các công ty phải chọn cơ chế hội nhập phức tạp hơn để điều phối các hoạt động giữa các bộ phận và giữa các chức năng.

- Vai trò liên lạc giữa các phòng ban. Một công ty có thể cải tiến điều phối giữa các chức năng của mình thông qua vai trò liên lạc giữa các phòng ban khi khối lượng mối quan hệ giữa hai phòng ban hoặc chức năng tăng lên thì một cách để hoàn thiện sự điều phối là cho một người trong từng bộ phận hoặc chức năng có trách nhiệm điều phối với bộ phận khác. Những người này có thể gặp nhau trao đổi hàng tháng hoặc khi cần thiết. Hơn nữa vai trò này cho phép truyền các thông tin trong tổ chức, đó là điều quan trọng mà một tổ chức có thể biết những việc bên ngoài bộ phận của mình ngay lập tức.

- Các tương quan nhiệm vụ tạm thời. Khi hai hoặc nhiều chức năng hoặc các bộ phận cùng chia sẻ những vấn đề chung thì khi đó các quan hệ trực tiếp và vai trò điều phối bị hạn chế bởi vì họ không được đảm bảo sự phối hợp đầy đủ. Giải pháp đưa ra là áp dụng một hình thức cơ chế hội nhập phức tạp hơn gọi là tương quan nhiệm vụ. Thực chất của tương quan nhiệm vụ được giới thiệu trong mô hình 10.10b. Một thành viên của từng chức năng hoặc bộ phận chịu trách nhiệm một tương quan nhiệm vụ được tạo ra để giải quyết một vấn đề đặc biệt - đặc biệt tương quan nhiệm vụ là các hội đồng khoa học và các thành viên có trách nhiệm báo cáo lại các bộ phận của mình về vấn đề đưa ra các giải pháp. Tương quan nhiệm vụ là tạm thời bởi vì một vấn đề được giải quyết, các thành viên lại quay trở lại nhiệm vụ chính của mình trong bộ phận hoặc chịu trách nhiệm cho tương quan nhiệm vụ khác. Tương quan cũng hình thành nhiều trách nhiệm khác trong khi phục vụ tương quan nhiệm vụ.

Nhóm thường xuyên trong nhiều trường hợp các vấn đề đưa ra của tương quan nhiệm vụ là các vấn đề cần giải quyết. Để giải quyết các vấn đề này một cách có hiệu quả, một tổ chức phải thành lập một cơ chế phối hợp thường xuyên, đó là nhóm thường xuyên. Ví dụ một nhóm thường xuyên là một hội đồng phát triển sản phẩm mới có trách nhiệm trong việc lựa chọn thiết kế và tiếp thị một sản phẩm mới. Một hoạt động như vậy đòi hỏi một sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng nếu như sản phẩm mới đó được đưa vào thành công và sẽ hình thành một cơ chế điều phối thường xuyên để thực hiện việc đó.

Hình 10.10. Các dạng cơ chế phối hợp



O - chỉ quản trị viên với trách nhiệm phối hợp

- *Chuyên gia điều phối*

Điều phối là một cơ chế có các chức năng cần sự hợp tác giữa các đơn vị thành viên và các phòng ban chức năng và làm việc toàn bộ thời gian. Như hình 10.11c đã chỉ rõ thì vai trò độc lập của các đơn vị trực thuộc hoặc các bộ phận được hợp tác. Nó được thực hiện bởi một chuyên gia độc lập, người đó thường là một quản trị viên lâu năm có kinh nghiệm trong việc hợp nhất hai phòng ban lại. Việc này chủ yếu là phối hợp trong quá trình ra quyết định giữa các phòng ban chức năng và các đơn vị bộ phận sao cho hợp tác chặt chẽ có thể đem lại kết quả. Một lần nữa công ty càng phân chia chức năng chuyên môn hoá sâu thì vai trò này càng có ý nghĩa chung. Thường những người giữ vai trò này có trách nhiệm đối với nội dung công việc của các nhóm và nó đảm bảo sự hợp tác giữa các bộ phận trong toàn doanh nghiệp.

- Bộ phận điều phối

Nhiều khi số lượng vị trí cán bộ điều phối trở nên quá nhiều đòi hỏi phải hình thành một phòng điều phối riêng tại bộ phận trung tâm điều hành của doanh nghiệp. Thông thường điều này thường xảy ra khi các tập đoàn kinh doanh lớn và đa dạng hoá có nhu cầu đòi hỏi phải liên kết giữa các đơn vị thành viên, bộ phận điều phối này bao gồm chủ yếu các nhà hoạch định chiến lược và có thể còn gọi là phòng kế hoạch chiến lược. Các nhân viên ở

bộ phận trung tâm của công ty cũng có thể được coi như một phòng liên kết từ góc độ các đơn vị.

Trong cơ cấu ma trận, khi phân chia chức năng càng cao thì công ty càng cần phải có khả năng thích nghi nhanh chóng với môi trường kinh doanh, lúc đó cơ cấu ma trận trở thành một bộ phận liên kết thích hợp. Cơ cấu ma trận bao gồm nhiều cơ chế liên kết đã đề cập ở trên. Các quản trị viên thuộc các dự án liên kết giữa các chức năng và các dự án, cơ cấu ma trận được xây dựng trên cơ sở các yêu cầu nhiệm vụ tạm thời.

Trong thực tế cơ chế phối hợp chỉ có ý nghĩa đối với một công ty đang tiến hành việc tăng khả năng kiểm soát và phối hợp các hoạt động của mình. Để tạo ra điều kiện sử dụng cơ chế hội nhập và triển khai thực hiện cơ cấu chức năng một công ty phải tạo ra cơ chế kiểm soát và động viên, thông qua đó mỗi người được khuyến khích, thực hiện hoạt động nhiệm vụ của mình trong toàn tổ chức.

Việc thực hiện chiến lược thành công phụ thuộc vào sự lựa chọn đúng đắn cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược của công ty.

Tóm tắt: Chương này bàn luận đến những vấn đề có liên quan đến việc thiết kế cơ cấu đảm bảo đáp ứng được yêu cầu chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều loại cơ cấu phù hợp với sự thay đổi quy mô và chiến lược của công ty theo thời gian. Cơ cấu mà công ty lựa chọn sẽ là cơ cấu đảm bảo sự hợp lý logic giữa các nhóm công tác, các phòng ban chức năng và các bộ phận đảm bảo tốt nhất yêu cầu của kinh doanh. Một cơ cấu đơn giản nhất phù hợp với việc thực hiện chiến lược của công ty.

Công cụ cơ bản để thực hiện chiến lược là thiết kế tổ chức. Một thiết kế tổ chức tốt có thể làm tăng lợi nhuận bằng hai cách. Một là thiết kế tốt sẽ tiết kiệm được chi phí quản lý hành chính và giảm chi phí của các hoạt động tạo ra giá trị. Hai là thiết kế tốt sẽ làm tăng khả năng của các chức năng tạo ra giá trị của công ty có thể đạt được hiệu quả kinh tế cao, chất lượng, đổi mới và đáp ứng yêu cầu của khách hàng đồng thời có được lợi thế khác biệt hoá sản phẩm.

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 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?

Chương 11
HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

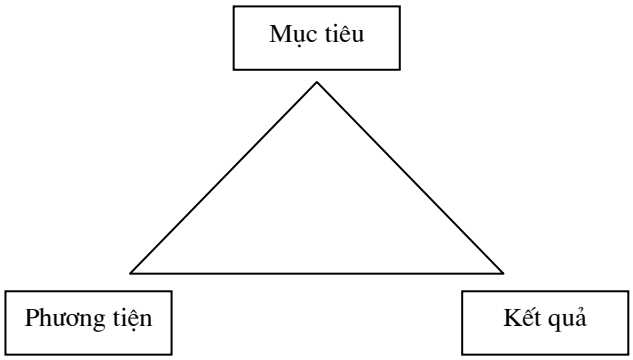
Trong quá trình thiết lập và thực hiện chiến lược, một trong những vấn đề mấu chốt để đảm bảo thực hiện thành công chiến lược đã chọn và hoàn thành các mục tiêu chiến lược là tổ chức kiểm soát chiến lược. Quá trình kiểm soát chiến lược được đảm bảo thông qua việc sử dụng hệ thống kiểm soát và các công cụ kiểm soát.

I. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT

1. Sự cần thiết của kiểm soát chiến lược

Một trong những mối quan tâm lớn nhất của các nhà quản lý khi xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp là làm sao đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chiến lược đã định, điều này đòi hỏi phải kiểm soát thường xuyên quá trình thực hiện chiến lược. Quá trình này không chỉ cho phép các nhà lãnh đạo có được cái nhìn tức thời về tình hình hiện tại và khả năng thực hiện mục tiêu mà còn cho phép, trong một số trường hợp, xem xét lại các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Chúng ta có thể hình dung một cách rõ nét vai trò của kiểm soát thông qua tam giác kiểm soát sau:

Hình 11.1: Tam giác kiểm soát chiến lược



Dựa vào tam giác này, trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, doanh nghiệp sẽ

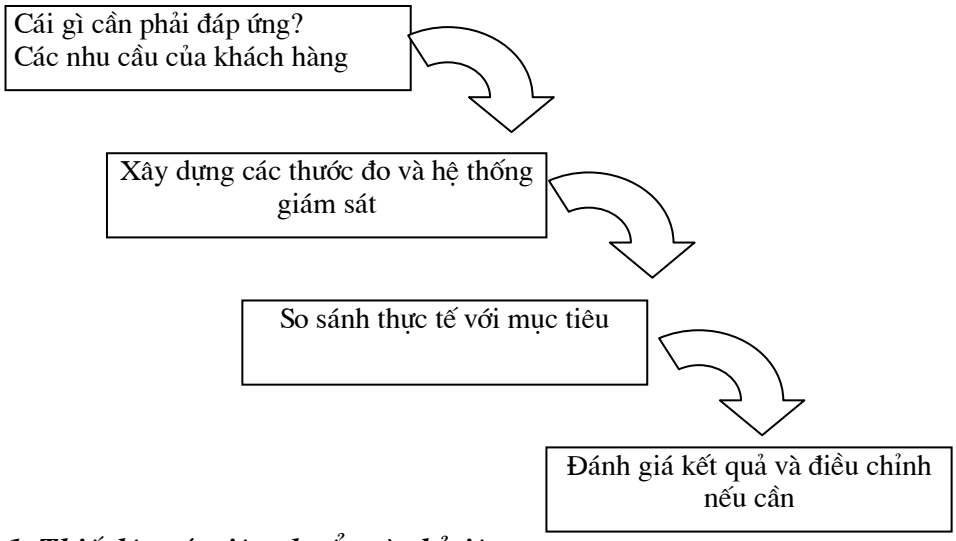
huy động các phương tiện có thể nhằm thực hiện mục tiêu, sự kết hợp các phương tiện sẽ đem lại kết quả và chính các kết quả này cho phép doanh nghiệp biết được mức độ hoàn thành mục tiêu, trên cơ sở đó sẽ có những điều chỉnh phù hợp trong suốt quá trình thực hiện chiến lược. Và như vậy, vấn đề mấu chốt ở đây là phải kiểm soát được các kết quả qua đó kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược.

Kiểm soát kết quả không có nghĩa là chỉ xem xét các kết quả cuối cùng mà nó đòi hỏi phải có một hệ thống đánh giá và điều chỉnh theo nhiều cấp độ dưới nhiều góc độ khác nhau. Hệ thống này sẽ cho phép các nhà quản lý giám sát và đánh giá các hoạt động của các bộ phận, các chức năng cũng như của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp đồng thời cho phép doanh nghiệp tự điều chỉnh để đảm bảo thực hiện chiến lược và nâng cao hoạt động của doanh nghiệp.

2. Các giai đoạn của quá trình kiểm soát

Để thực hiện vai trò đánh giá, giám sát và điều chỉnh, quá trình kiểm soát chiến lược được thực hiện qua bốn giai đoạn chủ yếu như sau:

Hình 11.2: Các giai đoạn kiểm soát chiến lược



2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn và chỉ tiêu

Các tiêu chuẩn hoặc chỉ tiêu là cơ sở để các nhà lãnh đạo đánh giá thành quả hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường các tiêu chuẩn và chỉ tiêu này xuất phát từ chiến lược được lựa chọn. Chẳng hạn, đối với một doanh

nghiệp đang theo đuổi chiến lược chi phí thấp vì việc giảm chi phí trung bình 5% trong một năm có thể được sử dụng như một chỉ tiêu. Cần lưu ý rằng, các chỉ tiêu được lựa chọn sẽ là những cái mốc của quá trình kiểm soát, vì vậy các chỉ tiêu này phải đảm bảo sự phù hợp với các mục tiêu chiến lược. Trong trường hợp ngược lại, nếu các chỉ tiêu này không được hội tụ về mục tiêu chiến lược thì mọi cố gắng của doanh nghiệp sẽ không hoàn toàn hướng tới việc thực hiện mục tiêu chiến lược.

2.2. Xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát

Sau khi đã xây dựng được các chỉ tiêu xác đáng, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống các thước đo và tổ chức giám sát nhằm mục đích đánh giá việc thực hiện mục tiêu của các cấp trong doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, đo lường các kết quả là một nhiệm vụ rất khó khăn, nhất là khi doanh nghiệp có nhiều hoạt động khác nhau. Việc đo lường một số chỉ tiêu định lượng có thể là dễ dàng, chẳng hạn các nhà lãnh đạo có thể dễ dàng biết được bộ phận sản xuất sản phẩm A đã sản xuất được bao nhiêu sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định, hoặc một chi nhánh X đã thực hiện được bao nhiêu tỷ đồng doanh thu trong một năm. Tuy nhiên, sẽ rất khó khăn nếu doanh nghiệp muốn xem xét kết quả hoạt động của bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) khi mà bộ phận này thường phải cần một khoảng thời gian khá dài để có thể phát triển một sản phẩm mới cũng như xây dựng một phương pháp sản xuất mới. Cũng vậy, làm sao mà doanh nghiệp có thể lượng hoá hhoặc đánh giá một cách chính xác hiệu quả hoạt động của bộ phận tiếp thị trong việc thâm nhập những thị trường mới và thoả mnhững những khách hàng mới v.v... Tất cả những vấn đề này đòi hỏi phải sử dụng các hệ thống kiểm soát phù hợp với tính đặc thù của từng bộ phận cũng như của từng doanh nghiệp.

2.3. So sánh các kết quả thực tế với các tiêu chuẩn và mục tiêu đã xây dựng

Bước so sánh này sẽ cho phép các nhà lãnh đạo biết được các hoạt động đang tiến triển như thế nào so với mục tiêu đã định, các hoạt động của doanh nghiệp có đi chệch mục tiêu hay không và nếu có thì sau lệch đến mức nào, đồng thời tìm ra nguyên nhân của các sai lệch đó.

Trong trường hợp các kết quả thực hiện vượt quá những đòi hỏi của mục tiêu, chúng ta có thể giải thích rằng do mục tiêu đề ra là quá thấp so với năng lựchdj của doanh nghiệp, hoặc là do trong quá trình thực hiện chiến lược doanh nghiệp đã huy động được những năng lực đặc biệt hoặc đã nắm bắt được những cơ hội không được dự tính trước đó. Và như vậy thì doanh

nghiệp có thể nâng cao mục tiêu trong thời gian tới.

Trong trường hợp các kết quả hoạt động thấp hơn mục tiêu và tiêu chuẩn đề ra, nguyên nhân cvó thể là hiệu quả hoạt động thực sự quá thấp so với năng lực của doanh nghiệp, khi đó các nhà lãnh đạo cần xem xét các biện pháp điều chỉnh nhằm cải thiện hiệu quả của hoạt động. Chẳng hạn trong trường hợp bộ phận bán hàng không đạt chỉ tiêu doanh thu thì lý do có thể là do nhân viên bán hàng không tích cực hoặc không đủ năng lực so với yêu cầu của công việc.

Một nguyên nhân khác cần phải quan tâm trong trường hợp này là do tác động khách quan của các yếu tố bên ngoài, chẳng hạn do suy thoái kinh tế nên gây ra tình trạng sản phẩm tiêu thụ chậm hơn so với dự kiến.

Tuy nhiên, chúng ta cũng không nên loại trừ một nguyên nhân chủ quan có thể là nguồn gốc của sự sai lệch này, đó là việc doanh nghiệp ấn định các mục tiêu quá cao so với các phương tiện mà doanh nghiệp có thể huy động, trong trường hợp này thì mục tiêu của doanh nghiệp đề ra là không xác đáng và cần phải xem xét lại.

2.4. Đánh giá các kết quả và thực hiện các điều chỉnh cần thiết

Giai đoạn cuối cùng của quá trình kiểm soát này nhằm mục đích điều chỉnh đưa các hoạt động của doanh nghiệp đi đúng hướng đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược. Các điều chỉnh này có thể được thực hiện ở quy mô bộ phận đến quy mô toàn doanh nghiệp, có tể đi từ các biện pháp cụ thể cho từng giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh đến việc thay đổi cơ cấu của toàn doanh nghiệp.

Sau khi đã đánh giá và so sánh các kết quả với mục tiêu, tìm kiếm nguyên nhân của các sai lệch, nếu các nhà lãnh đạo quyết định bắt đầu điều chỉnh, họ có hai hướng giải quyết.

Trong trường hợp nguyên nhân là do hiệu quả hoạt động thấp dẫn đến không thực hiện được mục tiêu, các nhà lãnh đạo có thể thay đổi hệ thống kiểm soát hiện tại, thay đổi hệ thống đo lường và đánh giá kết quả của các bộ phận, các cá nhân nhằm nâng cao hiệu quả của mỗi đối tượng trên. Chẳng hạn để thực hiện mục tiêu doanh thu cho một điểm bán hàng thì chúng ta nên thay thước đo đánh giá là thời gian có mặt của nhân viên bằng doanh thu/ngày/nhân viên. Các điều chỉnh này được gọi là điều chỉnh trực tiếp trên hệ thống (on the work system itself).

Trong trường hợp nguyên nhân là do tính không xác đáng của mục tiêu

so với phương tiện, giải pháp thích hợp sẽ là điều chỉnh lại mục tiêu cho phù hợp với năng lực thực sự của doanh nghiệp và của các bộ phận. Biện pháp này được gọi là điều chỉnh trên hệ thống mục tiêu (on the work system itself).

Như vậy, về bản chất, các biện pháp điều chỉnh có thể được thực hiện trên các phương tiện (on the means), tức là trên hệ thống kiểm soát hiện tại, hoặc trên mục tiêu (on the ends), tức là các tiêu chuẩn và chỉ tiêu đánh giá.

II. CÁC CẤP KIỂM SOÁT

Đối với doanh nghiệp, sau khi đã xác định mục tiêu và chiến lược này sẽ theo đuổi, việc thực hiện chiến lược này sẽ được cụ thể hoá thành các mục tiêu bộ phận và quá trình thực hiện các mục tiêu bộ phận này sẽ đảm bảo hoàn thành mục tiêu chiến lược. Chính vì vậy, quá trình kiểm soát chiến lược đòi hỏi phải theo sát tiến trình thực hiện các mục tiêu từ mục tiêu bộ phận đến mục tiêu tổng thể. Để có thể đánh giá kết quả hoạt động của mỗi bộ phận, hệ thống kiểm soát phải được phân cấp theo các cấp quản lý của doanh nghiệp. Thông thường, hệ thống kiểm soát trong một doanh nghiệp được tổ chức theo các cấp như sau: cấp toàn bộ doanh nghiệp, cấp bộ phận, cấp chức năng, cấp cá nhân.

Ở cấp kiểm soát thấp nhất, tức là ở cấp các cá nhân, thì các tiêu chuẩn đánh giá thường là rất cụ thể và định lượng, và việc thoả mnhững các chỉ tiêu ở cấp này sẽ là nền tảng để đảm bảo thực hiện các mục tiêu ở cấp cao hơn. Quá trình kiểm soát và đánh giá kết quả ở cấp độ này được thực hiện chủ yếu thông qua hệ thống các thủ tục và các chỉ tiêu định lượng phù hợp với công việc của từng cá nhân. Chẳng hạn, đối với một nhân viên bán hàng thì chỉ tiêu doanh thu/ngày/người phải thực hiện sẽ là thước đo kết quả và là ở cơ sở để kiểm soát hiệu quả của nhân viên đó.

Ở cấp chức năng cũng nư ở cấp bộ phận, các tiêu chuẩn đánh giá mang tính chất tổng hợp hơn. Kiểm soát ở các cấp này đòi hỏi lựa chọn hệ thống các chỉ tiêu cho phép đo lường các kết quả ở cấp bộ phận cũng như cấp chức năng, đồng thời các chỉ tiêu này phải gắn liền với công việc cũng như các mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, cần đảm bảo các chỉ tiêu được sử dụng ở mỗi cấp độ không mâu thuẫn với cấp độ khác và việc thực hiện các chỉ tiêu ở mỗi cấp độ này không mâu thuẫn với các mục tiêu chiến lược. Chẳng hạn, việc thực hiện chỉ tiêu giảm chi phí của bộ phận sản xuất không được làm ảnh hưởng tới yêu cầu thoả mãn những khách hàng về chất lượng sản phẩm

của bộ phận Marketing.

Ở cấp độ doanh nghiệp thì chủ yếu là liên quan đến các thước đo kết quả tổng thể và trừu tượng như là lợi nhuận, ROJ, v.v... Thường thì các thước đo ở cấp độ doanh nghiệp là những thước đo phản ánh sát nhất các mục tiêu chiến lược, và cũng chính ở cấp này mà các hoạt động kiểm soát mang tính tổng hợp nhất và có ý nghĩa quyết định đến việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Để có thể kết hợp một cách hợp lý các chỉ tiêu, mục tiêu kiểm soát của các cấp trong doanh nghiệp, việc kiểm soát ở mỗi cấp nên cung cấp các cơ sở cho phép các cấp thấp hơn lựa chọn hệ thống kiểm soát của họ.

Để có thể kết hợp một cách hợp lý các chỉ tiêu, mục tiêu kiểm soát của các cấp trong doanh nghiệp, việc kiểm soát ở mỗi cấp nên cũng các cơ sở cho phép các cấp thấp hơn lựa chọn hệ thống kiểm soát của họ.

Một trong những mấu chốt quyết định hiệu quả của toàn bộ hệ thống kiểm soát là việc lựa chọn các tiêu chuẩn để đánh giá ở mỗi cấp của quy trình kiểm soát. Lựa chọn các tiêu chuẩn hợp lý để đánh giá kết quả là một trong những quyết định quan trọng mang tính chiến lược của các nhà lãnh đạo, bởi vì chính các chỉ tiêu này sẽ xác định doanh nghiệp sẽ làm gì, hay nói cách khác, là nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình lựa chọn, các nhà lãnh đạo phải lưu ý đến một số vấn đề thường gặp.

Thứ nhất, bởi vì có rất nhiều loại tiêu chuẩn để lựa chọn, nên hiệu quả của doanh nghiệp có thể thay đổi tuỳ theo các tiêu chuẩn được lựa chọn. Chẳng hạn, nếu các nhà lãnh đạo nhấn mạnh các tiêu chuẩn về năng suất mà cbỏ qua các tiêu chuẩn về môi trường thì rất có thể cuối cùng họ sẽ tạo ra một ấn tượng không tốt về hình ảnh của doanh nghiệp. Một ví dụ, đó là trường hợp của các nhà sản xuất ô tô của Mỹ trong thời kỳ mà giá nhiên liệu lên ca. Hiệu suất của các nhà sản xuất này rất cao, họ có thể sản xuất ra các loại ô tô lớn với chi phí thấp, tuy nhiên xét về mặt hiệu quả thì lại không được như mong muốn vì có rất ít người muốn sử dụng loại xe lớn này. Và như vậy, bằng việc lựa chọn và cố gắng kiểm soát các chỉ tiêu, họ có thể tạo ra một ấn tượng không đúng về hiệu quả của doanh nghiệp.

Thứ hai, bốn loại thước đo không luôn luôn phù hợp với nhau và đôi khi có thể không tương thích, và vì vậy, việc theo đuổi một loại chỉ tiêu này có thể làm ảnh hưởng đến khả năng thực hiện chỉ tiêu khác. Một ví dụ: một doanh

nghiệp theo đuổi việc giảm thiểu chi phí và tối đa hoá năng suất thường dẫn đến một tỷ lệ vắng mặt của nhân viên cao hơn và luân chuyển nhân viên thường xuyên hơn vì họ thường phải làm việc dưới một áp lực lớn hơn.

Một vấn đề mấu chốt nữa liên quan đến việc ưu tiên đánh giá các kết quả trước mắt hay trong dài hạn. Chẳng hạn, các doanh nghiệp công nghiệp Nhật Bản thường chú trọng tới các kế hoạch đài hạn, với đầu tư lớn cho nghiên cứu và phát triển, và ít lo lắng về ROI và do đó có được nhiều lợi thế cạnh tranh hơn các doanh nghiệp của Mỹ vốn thường ưu tiên tối đa hoá các kết quả ngắn hạn, hạn chế đầu tư cho R&D, cố gắng giảm chi phí trước mắt và kết quả là các doanh nghiệp này thường gặp khó khăn trong dài hạn vì họ ít đầu tư cho tương lai.

Thứ ba, như chúng ta đã biết, chức năng đầu tiên của doanh nghiệp là tăng tối đa của cải cổ đông. Thế nhưng doanh nghiệp sẽ phải làm thế nào khi mà một số cổ đông (thường là các cổ đông thiểu số) mong muốn lợi tức cổ phần trước mắt và số khác (thường là các cổ đông chính) lại thích sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn. Lựa chọn chỉ tiêu nào để đo lường thành quả của doanh nghiệp? Hơn nữa, nếu doanh nghiệp lựa chọn các chỉ tiêu ưu tiên thành quả dài hạn, vậy làm thế nào để đạt được các chỉ tiêu đó? Liệu doanh nghiệp có phải giảm chi phí, tăng phúc lợi cho nhân viên để khuyến khích tăng năng suất, hay tăng tối đa đầu tư vào R&D? Tất cả các mục tiêu đều có thể được đặt ra, tuy nhiên không tồn tại các nguyên tắc cố định cho phép dễ dàng xác định chỉ tiêu nào là tối ưu. Một số doanh nghiệp có thể thành công hơn doanh nghiệp khác đơn giản là vì họ sử dụng các loại thước đo đúng đắn. Kiểm soát chiến lược đòi hỏi sử dụng tất cả các loại chỉ tiêu để tạo ra một hệ thống chỉ tiêu tổng hợp cần thiết cho việc theo đuổi một chiến lược thành công trong dài hạn. Đặc biệt, doanh nghiệp ít nhất phải thoả mnhững lợi ích của ba đối tượng: cổ đông, khách hàng và nhân viên, thông qua việc thoả mnhững lợi ích của họ, doanh nghiệp có thể cân bằng những đòi hỏi về hiệu suất hoạt động trong ngắn hạn và hiệu quả chiến lược dài hạn.

III. HỆ THỐNG KIỂM SOÁT

Hệ thống kiểm soát cho phép các nhà lãnh đạo đánh giá được các thành quả của doanh nghiệp, trong đó bao gồm cả đầu ra và hành vi của doanh nghiệp. Nhìn chung, đầu ra thường dễ đánh giá hơn hành vi của tổ chức bởi vì đầu ra thường là hữu hình và khách quan, vì vậy, kiểm soát đầu ra thường được các nhà lãnh đạo sử dụng như là một dạng kiểm soát đầu tiên. Tuy

nhiên, trong rất nhiều trường hợp, đầu ra của doanh nghiệp lại không thể dễ dàng đo lường và đánh giá. Chẳng hạn, sẽ rất khó khăn khi muốn đánh giá tính sáng tạo của doanh nghiệp hay là độ linh hoạt của nó một cách khách quan. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp thường áp dụng hệ thống kiểm soát các hành vi cần thiết để thực hiện mục tiêu của mình. Mặc dù hệ thống kiểm soát kiểu này thường tốn kém hơn, thế nhưng chúng cũng thường là phương tiện duy nhất mà doanh nghiệp có thể sử dụng trong trường hợp các hoạt động của doanh nghiệp trở nên phức tạp. Vì như vậy, doanh nghiệp có thể sử dụng các loại hệ thống kiểm sát khác nhau như sau:

Bảng 11.1: Các loại hình kiểm soát

Kiểm soát thị trường	*Kiểm soát sản lượng*	*Kiểm soát bộ máy quản lý*	*Kiểm soát cs nhóm cá nhân*
• Giá cổ phiếu • Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư • Định giá chuyển giao nội bộ	• Mục tiêu cấp bộ phận • Mục tiêu cấp chức năng • Mục tiêu cá nhân	• Nguyên tắc và thủ tục • Nhân sách • Chuẩn hoá	• Chuẩn mực • Giá trị • Xã hội hoá

1. Kiểm soát thị trường

Kiểm soát thị trường là loại kiểm soát khách quan nhất để kiểm soát đầu ra. Điều này được thực hiện bằng cách xây dựng một hệ thống giá cả để đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động. Như vậy, kiểm soát thị trường chỉ thực sự có hiệu lực khi doanh nghiệp có khả năng thiết lập các thước đo tài chính khách quan để đánh giá hoạt động. Nhìn chung, doanh nghiệp có hình thức kiểm soát thị trường: giá cổ phiếu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và định giá chuyển giao nội bộ.

1.1. Giá cổ phiếu

Giá cổ phiếu là một thước đo hữu hiệu để đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bởi vì giá cổ phiếu được xác định thông qua cạnh tranh giữa người mua và người bán trên thị trường. Sự biến động của giá cổ phiếu cung cấp cho ban lãnh đạo những thông tin phản hồi về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Giá cổ phiếu được sử dụng như một phương tiện kiểm soát mạnh vì các nhà lãnh đạo thường rất nhạy cảm với sự sụt giá cổ phiếu, và lợi ích của họ gắn liền với giá cổ phiếu, chính vì vậy giá cổ phiếu cũng cho phép kiểm soát các hành động quản lý. Sau cùng, vì giá cổ phiếu thể hiện thu nhập tương lai trong dài hạn trên thị trường chứng khoán, nó cũng

có thể được sử dụng như là một dấu hiệu về tiềm năng dài hạn của doanh nghiệp.

1.2. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (Return On Investment - ROI), được xác định bằng cách chia lãi ròng cho tổng vốn đầu tư, là một hình thức khác để kiểm soát thị trường. ở cấp doanh nghiệp, hiệu quả hoạt động được đánh giá thông qua so sánh với các doanh nghiệp khác, và cũng chính trong ý nghĩa này mà ROI có tác dụng như một công cụ kiểm soát thị trường. Tuy nhiên, biện pháp này cũng có thể được sử dụng trong nội bộ doanh nghiệp, ở cấp bộ phận để đánh giá hiệu quả của mỗi bộ phận so với các bộ phận khác trong doanh nghiệp hoặc so với các bộ phận khác cùng cấp ở doanh nghiệp khác. ROI là một hình thức kiểm soát thị trường hiệu quả ở cấp bộ phận khi nhà lãnh đạo muốn hướng tới hiệu quả chung của doanh nghiệp.

1.3. Những khó khăn đối với kiểm soát thị trường

Việc sử dụng các phương pháp kiểm soát thị trường như ROI cho phép các nhà lãnh đạo chiến lược có thể đánh giá thành quả của doanh nghiệp cũng như của các bộ phận. Tuy nhiên, các biện pháp kiểm soát thị trường này chỉ thực hiện có hiệu quả với điều kiện là có tồn tại các hệ thống so sánh. Khi được so sánh với doanh nghiệp khác thì các chỉ tiêu ROI và giá cổ phiếu là những chỉ tiêu rất có ý nghĩa, thế nhưng liệu điều này có phù hợp với cấp bộ phận hay không, điều đó còn phụ thuộc vào khả năng và quyết tâm của nhà lãnh đạo. Cuối cùng, việc không thoả mnhững các mục tiêu nêu trên (giá cổ phiếu hoặc ROI) cũng sẽ cho biết sự cần thiết phải có các hành động điều chỉnh, điều này có thể đòi hỏi phải cải tổ doanh nghiệp để phù hợp với mục tiêu chiến lược, và thường dẫn đến các thay đổi trong cơ cấu hoặc từ bỏ việc kinh doanh.

2. Kiểm soát sản lượng

Phương pháp khách quan thứ hai cho phép thực hiện kiểm soát chiến lược là kiểm soát sản lượng. Khi không tồn tại hệ thống so sánh (giữa các doanh nghiệp hoặc bộ phận) thì sẽ không thể sử dụng hệ thống thị trường để phân bổ các nguồn lực, lúc này doanh nghiệp phải tìm kiếm phương pháp kiểm soát khác, và lại hình kiểm soát dễ nhất và rẻ nhất là kiểm soát sản lượng. Để có thể thực hiện kiểm soát sản lượng, một doanh nghiệp phải ước lượng và dự tính các mục tiêu thích hợp cho các bộ phận khác nhau, các phòng ban hoặc các cá nhân.

2.1. Mục tiêu bộ phận

Khi xây dựng các mục tiêu cấp bộ phận, lãnh đạo doanh nghiệp thiết lập hệ thống các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả của mỗi bộ phận. Những chỉ tiêu hay dùng cho các bộ phận là mục tiêu về doanh thu, năng suất, tỷ lệ tăng trưởng và thị phần. Lãnh đạo các bộ phận sử dụng các chỉ tiêu này làm cơ sở để thiết kế cơ cấu tổ chức và thực hiện mục tiêu. Nhìn chung lãnh đạo doanh nghiệp thường nâng cao các chỉ tiêu này theo thời gian để buộc lãnh đạo các bộ phận phải cố gắng áp dụng các dạng cơ cấu hiệu quả hơn. Việc ấn định mục tiêu cũng được dùng để đánh giá những ý định của các bộ phận trong việc hợp tác với nhau để đạt được sự cộng hưởng. Hơn nữa, các mục tiêu cấp bộ phận cũng là một cách để đánh giá sự phù hợp giữa cơ cấu với chiến lược.

2.2. Mục tiêu cấp chức năng

Kiểm soát sản lượng ở cấp chức năng cũng được thực hiện bằng việc xây dựng các mục tiêu cho các chức năng. Chẳng hạn mục tiêu doanh thu sẽ là phương tiện tiêu biểu để kiểm soát chức năng bán hàng của doanh nghiệp. Mục tiêu doanh thu được thiết lập cho toàn bộ chức năng bán hàng, sau đó mỗi cá nhân sẽ được giao những mục tiêu cụ thể cần phải hoàn thành. Chức năng và mỗi cá nhân sẽ được đánh giá trên cơ sở mức độ hoàn thành mục tiêu. Cũng như đối với mục tiêu cấp bộ phận, mục tiêu chức năng được thiết lập để khuyến khích phát triển các năng lực của các chức năng, nhờ đó có thể đem lại cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh. Việc hoàn thành các mục tiêu này là một dấu hiệu cho thấy chiến lược của doanh nghiệp đã được thực hiện tốt và phù hợp với các mục tiêu của doanh nghiệp.

2.3. Mục tiêu cấp cá nhân

Kiểm soát sản lượng ở cấp độ cá nhân cũng rất cần thiết. Nói chung khi hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân có thể được đánh giá dễ dàng thì các biện pháp kiểm soát sản lượng khác cũng đạt hiệu quả tương ứng. Chẳng hạn, với hệ thống trả lương theo sản phẩm, mỗi cá nhân được trả đúng theo số sản phẩm họ đã hoàn thành là một đặc trưng của hệ thống kiểm soát sản lượng. Tuy nhiên, đối với nhiều ngành thì kiểm soát sản lượng không thể áp dụng bởi vì hiệu quả cá nhân không thể đánh giá được. Chẳng hạn đối với những cá nhân làm việc theo nhóm thì hoặc là không thể hoặc là sẽ rất tốn kém nếu doanh nghiệp muốn đo lường sản lượng của mỗi cá nhân, tương tự như vậy đối với những công việc phức tạp như là đối với các nhân viên của

chức năng nghiên cứu và phát triển (R&D) thì việc kiểm soát xem mỗi cá nhân sản xuất được bao nhiêu là vô nghĩa. Tuy vậy, việc đặt ra các mục tiêu cho mỗi cá nhân gắn liền với mục tiêu chiến lược của các chức năng vẫn cần phải lưu ý nhằm tránh mọi vấn đề có thể phát sinh.

2.4. Các khó khăn khi kiểm soát sản lượng

Việc sử dụng không hợp lý hệ thống kiểm soát sản lượng tại các cấp độ của doanh nghiệp có thể dẫn đến những hiệu quả không mong đợi. Trước hết, các mục tiêu không hợp lý có thể được sử dụng để đánh giá các bộ phận, chức năng hoặc cá nhân. Nếu thước đo hiệu quả ngắn hạn như sản lượng sản xuất được sử dụng thì nó có thể sẽ mâu thuẫn với mục tiêu chất lượng sản phẩm chẳng hạn.

Việc sử dụng hệ thống kiểm soát không thích hợp cũng có thể làm tăng mâu thuẫn giữa các bộ phận, chẳng hạn việc thiết lập các mục tiêu tương đương như ROI cho các bộ phận khác nhau có thể dẫn đến những kết quả không mong muốn khi các bộ phận đều cố gắng tối đa hoá lợi ích của mình mà ít để ý đến lợi ích chung của doanh nghiệp.

3. Kiểm soát quản lý

Kiểm soát thị trường và kiểm soát sản lượng đòi hỏi phải có các tiêu chuẩn tương đối khách quan để kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, việc xây dựng và phát triển hệ thống các tiêu chuẩn này thường gặp nhiều khó khăn, đôi khi rất tốn kém mà lại không thể đáp ứng yêu cầu hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hoặc có những trường hợp mà công việc của các bộ phận, chức năng, cá nhân không thể lượng hoá được kết quả thì việc áp dụng các biện pháp kiểm soát thị trường và sản lượng là không thể thực thi. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp sẽ phải tiến hành các biện pháp kiểm soát quản lý thông qua các công cụ hành chính (kiểm soát hành chính).

Kiểm soát quản lý được thực hiện thông qua việc thành lập một hệ thống bao gồm các nguyên tắc và thủ tục để điều khiển các hành động và hành vi của các bộ phận chức năng và của mỗi cá nhân. Khi sử dụng kiểm soát hành chính, điều mà doanh nghiệp muốn không phải là xác định các mục tiêu đặc thù, mà là xác dịnh những phương tiện tốt nhất cho phép đạt mục tiêu chung của doanh nghiệp. Hơn nữa, kiểm soát hành chính không chỉ bao gồm các nguyên tắc và thủ tục, mà nó còn sử dụng các ngân sách cũng như chuẩn hoá các hoạt động. Hệ thống các công cụ của kiểm soát hành chính phải phù hợp

với chiến lược đặc thù đã chọn, vì chiến lược sẽ thay đổi theo thời gian nên các loại thủ tục và nguyên tắc cũng sẽ phải thay đổi.

3.1. Nguyên tắc và thủ tục

Các nguyên tắc và thủ tục là cơ sở quan trọng để kiểm soát ở hầu hết các doanh nghiệp. Ý nghĩa của các nguyên tắc là chúng giúp doanh nghiệp chuẩn hoá hành vi của các thành viên của nó. Nếu như mỗi cá nhân tuân thủ các nguyên tắc thì những hành động và quyết định của họ sẽ đem lại cùng một kết quả như nhau không thay đổi theo thời gian. Kết quả của việc sử dụng các nguyên tắc và thủ tục là sự chính xác và khả năng dự đoán, đây cũng là mục tiêu của mọi hệ thống kiểm soát. Các nguyên tắc được sử dụng chủ yếu trong việc kiểm soát các hành động trong những trường hợp quen thuộc. Tuy nhiên, trong những trường hợp bất thường thì hiệu quả điều chỉnh của các nguyên tắc bị giảm đi. Nhưng phần lớn các việc quản lý quen thuộc đều được thực hiện thông qua các nguyên tắc thành văn quy định các chức năng khác nhau cần phải phối hợp như thế nào và mọi người thực hiện nhiệm vụ của mình ra sao. Và như vậy việc phối hợp các cấp quản lý sẽ được đảm bảo thông qua các nguyên tắc và thủ tục.

3.2. Ngân sách

Ngân sách cũng là một trong những cơ sở để thực hiện kiểm soát hành chính. Ngân sách chủ yếu là tập hợp các nguyên tắc phân bổ nguồn lực, và chủ yếu là nguồn lực tài chính. Doanh nghiệp sẽ xác lập ngân sách cho các bộ phận, chức năng hoặc cá nhân. Doanh nghiệp sẽ kiểm soát các thành phần này theo những nguyên tắc ngân sách đã được ấn định. Chẳng hạn, phòng nghiên cứu và phát triển thường có một ngân sách cho việc phát triển sản phẩm mới, và các nhà quản lý biết rằng nếu họ chi tiêu quá nhiều cho một dự án nào đó, họ sẽ còn lại rất ít để tài trợ cho các dự án khác, do đó họ sẽ tự điều chỉnh hành vi của mình để đảm bảo ton trọng các ràng buộc về ngân sách. Tương tự đối với phòng marketing, họ sẽ có một ngân sách nhất định cho biết họ có thể chi bao nhiêu cho việc quảng cáo và phân phối sản phẩm, điều này buộc các nhà quản lý phải có những quyết định về cách sử dụng tối ưu những nguồn lực hiếm hoi này sao cho phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp. Thường các doanh nghiệp có thể sử dụng ba loại ngân sách:

- Ngân sách hoạt động xác định xem doanh nghiệp muốn sản xuất gì và những nguồn lực cần thiết cho việc sản xuất đó.

• Ngân sách bán hàng tập trung vào thu nhập từ bán hàng mà doanh nghiệp kỳ vọng thu được trong một khoảng thời gian nhất định.

• Ngân sách chi tiêu xác định các nguồn lực mà các nhà quản lý được sử dụng để dẫn dắt hoạt động của mình đạt mục tiêu.

Tuy nhiên, trong việc xây dựng ngân sách cho các bộ phận cần lưu ý không dẫn đến mâu thuẫn giữa các chức năng, bộ phận trong doanh nghiệp, nhất là mối quan hệ giữa hai chức năng sản xuất và bán hàng. Chức năng sản xuất sẽ cố gắng thực hiện mục tiêu ngân sách của mình bằng cách tổ chức sản xuất theo dây chuyền nhằm giảm chi phí và giảm thời gian sản xuất, thế nhưng chức năng bán hàng lại muốn thực hiện mục tiêu ngân sách của mình bằng cách đáp ứng một cách nhanh nhất những đòi hỏi đa dạng của khách hàng, và điều này thì bộ phận sản xuất lại khó lòng đáp ứng được bởi vì họ sẽ phải thay đổi kế hoạch và đôi khi cả dây chuyền sản xuất và chi phí sản xuất sẽ tăng lên.

3.3. Chuẩn hoá

Chuẩn hoá là một vũ khí rất hiệu nghiệm mà doanh nghiệp có thể sử dụng để chi phối các hành vi. Thực ra thì kiểm soát hành chính được dựa trên cơ sở chuẩn hoá. Các nguyên tắc là một phần của quy trình chuẩn hoá, tuy nhiên chúng chỉ là một phần mà thôi. Trên thực tế, có ba phương diện mà doanh nghiệp có thể chuẩn hoá: đầu vào, hoạt động biến đổi đầu vào, và đầu ra.

Chuẩn hoá đầu vào: một trong những cách mà doanh nghiệp có thể sử dụng để kiểm soát hành vi của các nhân viên và các nguồn lực là chuẩn hoá các đầu vào của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp sẽ sàng lọc các đầu vào và chỉ tiếp nhận những đầu vào đạt tiêu chuẩn mà thôi. Ví dụ, nếu doanh nghiệp coi nhân viên là một loại đầu vào thì một trong những cách chuẩn hoá đầu vào là doanh nghiệp sẽ chỉ tuyển dụng những cá nhân đáp ứng được yêu cầu về kiến thức và kỹ năng cần thiết. Để đảm bảo giảm thiểu các vấn đề trong công đoạn sản xuất, các doanh nghiệp Nhật Bản đòi hỏi chất lượng và độ chính xác rất cao của các chi tiết dầu vào.

Chuẩn hoá hoạt động biến dổi đầu vào: mục đích của việc chuẩn hoá này là xây dựng một chương trình cho các công việc để đảm bảo cho chúng luôn được thực hiện theo cùng một cách. Như chúng ta đã nêu ở trên, việc sử dụng các nguyên tắc và thủ tục cũng là một cách chuẩn hoá hoạt động biến đổi dầu vào. Một cách khác là tổ chức công việc trong sản xuất để tạo thuận

lợi cho quá trình luân chuyển của sản phẩm dở dang từ công đoạn này sang công đoạn khác đồng thời gảm thời gian và nguồn lực cần thiết cho sản xuất. Mục tiêu ở đây là để cải thiện hiệu quả sản xuất và tìm ra những phương thức hoàn thiện hơn để kiểm soát và chuẩn hoá sản xuất.

Chuẩn hoá đầu ra: mục đích của chuẩn hoá đầu ra là nhằm kiểm soát các đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng, chẳng hạn kích thước và độ bền của sản phẩm. Để đảm bảo sản phẩm của mình được chuẩn hoá, doanh nghiệp sử dụng các biện pháp kiểm soát chất lượng và các chỉ tiêu để đánh giá.

Một trong những ví dụ điển hình về chuẩn hoá là ví dụ McĐonal's - một công ty chuyên về fast food, có mặt ở rất nhiều nước trên thế giới với sản phẩm chính là các loại hánh hamberger. Đầu tiên, chất lượng đầu vào được chuẩn hoá thông qua việc kiểm soát nguồn nguyên liệu cung cấp (thịt bò và bánh mì) từ các nhà cung cấp riêng của công ty, chúng ta có thể yên tâm rằng một lát bánh mì McDonald's bán ở Paris sẽ có cùng chất lượng và cả kích thước với lát bánh mỳ bán ở Thượng Hải. Tiếp đó, nhờ có đầu vào chuẩn hoá nên công đoạn sản xuất cũng dễ dàng được chuẩn hoá. Và ở đầu ra, công ty có các sản phẩm hoàn toàn giống nhau. Hơn nữa, ngay cả quy trình phục vụ khách hàng cũng được chuẩn hoá và kiểm soát chặt chẽ đối với từng nhân viên. Bên cạnh đó, tất cả các nhà hàng của McDonald's đều được chuẩn hoá với cùng một cách bố trí và trang trí, ngay cả các menu cũng được chuẩn hoá trên toàn thế giới. Nói chung, các doanh nghiệp loại này thường sử dụng chuẩn hoá như là công cụ chính để kiểm soát.

4. Kiểm soát các nhóm và văn hoá doanh nghiệp

Trong tổ chức của một doanh nghiệp thường tồn tại nhiều nhóm cá nhân có những lợi ích không hoàn toàn đồng nhất, giữa các nhóm này và với lợi ích chung của tàn doanh nghiệp. Sự khác nhau về lợi ích này thường gây cản trở đến việc thực hiện các nhiệm vụ của doanh nghiệp và trong một số trường hợp có thể gây những hậu quả không mong muốn cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, trong quá trình thực hiện chiến lược, điều cần thiết là phải kết hợp một cách hài hoà lợi ích của các nhóm cá nhân khác nhau và với lợi ích của doanh nghiệp. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc kiểm soát các nhóm cá nhân này.

Kiểm soát các nhóm là kiểm soát thông qua việc thiết lập một hệ thống các chuẩn mực và giá trị nội bộ của doanh nghiệp. Mục đích của kiểm soát các nhóm là tự kiểm soát, theo đó mỗi cá nhân tự nhận thức được trách nhiệm của mình trong việc thực hiện công việc một cách tốt nhất phù hợp

với lợi ích của cả doanh nghiệp. Với mô hình kiểm soát này, mỗi cá nhân sẽ không bị kiểm soát bởi các hệ thống ràng buộc áp đặt như kiểm soát trực tiếp, kiểm soát đầu ra, nguyên tắc và thủ tục, mà ngược lại, họ sẽ tạo ra một hệ thống các chuẩn mực và giá trị và chính họ sẽ là một bộ phận của hệ thống giá trị đó. Ý nghĩa của loại hình kiểm soát này đối với một doanh nghiệp là khả năng của nó trong việc tạo ra niềm tin, chuẩn mực và giá trị cho phép doanh nghiệp có thể điều chỉnh được các hành vi của mỗi cá nhân.

Thường thì việc áp dụng loại hình kiểm soát này đòi hỏi, trong thời gian đầu, sự huy động tập trung về nguồn lực và thời gian để tạo ra được một hệ thống chuẩn mực và giá trị đủ mạnh để có thể kiểm soát được hành vi của mỗi cá nhân. Sau khi đã thiết lập được hệ thống giá trị chung, doanh nghiệp sẽ sử dụng những giá trị này như là những quy chiếu chủ yếu để đánh giá mỗi cá nhân và mỗi nhóm.

Gần đây, rất nhiều lý thuyết về quản trị doanh nghiệp đã tập trung nghiên cứu khía cạnh giá trị chung của doanh nghiệp như là một công cụ để quản lý doanh nghiệp. Và các nhà nghiên cứu đã phát triển một thuật ngữ mới bao quát hơn, đó là văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là tập hợp các chuẩn mực, tiêu chuẩn và tác động đến định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để kiểm soát hành vi của các cá nhân trong hoạt động của họ, văn hoá doanh nghiệp không cần thiết phải tồn tại dưới dạng thành văn, mà nó là một giá trị chung, vô hoá doanh nghiệp có hiệu quả rất cao vì một khi các giá trị văn hoá đã được chấp nhận, chúng sẽ trở thành một bộ phận của mỗi cá nhân, và khi đó mỗi cá nhân sẽ hành động theo giá trị chung của doanh nghiệp. Nội dung và cơ chế điều chỉnh của văn hoá doanh nghiệp được thể hiện qua nhiều cấp độ khác nhau bao gồm:

- Niềm tin, giá trị và chuẩn mực của các nhóm cá nhân;
- Lịch sử và những "huyền thoại" của doanh nghiệp;
- Các thần tượng tập thể;
- Những điều cấm kỵ v.v...

Tuy nhiên, theo đuổi các giá trị này chưa phải là điều kiện đủ để đảm bảo thành công cho doanh nghiệp, và các giá trị này có thể thay đổi theo thời gian để phù hợp với môi trường được của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống giá trị phù hợp và trên cơ sở đó lựa chọn cơ cấu và các hệ thống kiểm soát. Sau đó, doanh nghiệp sẽ chỉ tuyển dụng các cá nhân có thể thích ứng với hệ thống giá trị này, và thông qua đào tạo, các cá

nhân đó sẽ trở thành một phần không thể tách rời của văn hoá doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là một hình thức kiểm soát rất có hiệu quả, tuy nhiên việc phát triển văn hoá doanh nghiệp không phải là dễ dàng và nó cũng không thể tránh khỏi những vấn đề nhất định.

Việc phát triển một hệ thống giá trị và chuẩn mực riêng ở cấp độ khác nhau (bộ phận và chức năng chẳng hạn) có thể dẫn đến một số vấn đề về giao tiếp giữa các cấp này. Hơn nữa, kiểm soát các nhóm có thể sẽ không phù hợp với sự tăng trưởng hoặc thay đổi quá nhanh của môi trường bởi vì hệ thống giá trị và chuẩn mực đòi hỏi một sự ổn định nhất định. Loại hình kiểm soát này cũng sẽ không phù hợp trong trường hợp mà sự luân chuyển nhân viên trong doanh nghiệp là quá nhanh, bởi vì như vậy các cá nhân sẽ không có đủ thời gian để phát triển và hôi nhập vào hệ thống giá trị chung đó. Cuối cùng, chỉ bằng tự kiểm soát thông qua văn hoá doanh nghiệp không thể đảm bảo cho cơ cấu của doanh nghiệp hoạt động với hiệu quả tối đa. Cần thiết phải kết hợp với kiểm soát đầu ra và kiểm soát quản lý, theo đó mỗi cá nhân sẽ hoàn thiện giá trị và chuẩn mực của doanh nghiệp đồng thời thay đổi hành vi của họ cho phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn một hệ thống kiểm soát để đảm bảo thực hiện chiến lược và hoàn thiện cơ cấu doanh nghiệp là một thử thách rất lớn đối với lãnh đạo doanh nghiệp. Vấn đề là ở chỗ hệ thống kiểm soát phải cho phép doanh nghiệp đánh giá, điều chỉnh các tiêu chuẩn và mục tiêu của nó nhằm thực hiện các chiến lược đã chọn. Kiểm soát thị trường và kiểm soát sản lượng là những công cụ ít tốn kém và dễ sử dụng, tuy nhiên chúng cần được kết hợp với kiểm soát quản lý và kiểm soát các nhóm để đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ hoàn thành mục tiêu của mình bằng con đường tốt nhất và hiệu quả nhất. Các hình thức kiểm soát này cần phải hỗ trợ lẫn nhau và đảm bảo không để xảy ra mâu thuẫn về lợi ích giữa các cấp độ khác nhau của doanh nghiệp.

IV. CƠ CẤU, KIỂM SOÁT VÀ CHIẾN LƯỢC

Sau khi đã nghiên cứu quá trình hoạch định chiến lược và các khía cạnh khác của quản trị chiến lược mà một doanh nghiệp cần quan tâm, phần này sẽ đề cập đến việc tìm hiểu xem sự lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp sẽ tác động như thế nào đến hình thức cơ cấu và hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp. Một trong những lý do là trong nhiều trường hợp, cơ cấu của doanh nghiệp thường không phải lúc nào cũng thật sự phù hợp với chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi để có thể kiểm soát được các lợi thế cạnh tranh. Mỗi

kiểu chiến lược khác nhau, ở mỗi cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp đòi hỏi một hình thức cơ cấu cũng như loại hình kiểm soát phù hợp cho phép thực hiện các mục tiêu chiến lược đã ấn định.

1. Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược ở cấp kinh doanh

Như chúng ta đã trình bày, ở cấp kinh doanh tồn tại ba kiểu chiến lược tổng quát mà doanh nghiệp có thể lựa chọn và ứng với mỗi kiểu chiến lược này, doanh nghiệp phải xác định hình thức cơ cấu và kiểm soát phù hợp.

1.1. Chiến lược chi phí thấp và cơ cấu

Mục đích của chiến lược chi phí thấp là làm sao cho doanh nghiệp trở thành nhà sản xuất có chi phí thấp nhất trên thị trường. Và điều này không có nghĩa là chỉ giảm thiểu chi phí sản xuất mà đòi hỏi giảm thiểu chi phí ở tất cả các chức năng khác như R&D, marketing và bán hàng v.v...

Khi doanh nghiệp chọn chiến lược chi phí thấp, các hoạt động R&D của nó thường tập trung nhiều hơn vào việc cải tiến quy trình sản xuất và xem nhẹ việc nghiên cứu sản phẩm mới. Vì vậy, doanh nghiệp sẽ tập trung vào việc sản xuất các sản phẩm hiện có với chi phí thấp hơn. Cũng vậy, doanh nghiệp sẽ cố gắng giảm chi phí bán hàng và marketing bằng việc cung cấp những sản phẩm chuẩn hoá cho toàn bộ thị trường mà ít để ý đến việc cung cấp những sản phẩm khác nhau cho từng phân đoạn thị trường khác nhau.

Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp sẽ phải lựa chọn một hình thức cơ cấu đơn giản nhất, trong thực tế, hình thức cơ cấu lựa chọn thường là hình thức tổ chức theo kiểu chức năng hoặc có thể là cơ cấu lựa chọn thường là hình thức tổ chức theo kiểu chức năng hoặc có thể là cơ cấu theo sản phẩm. Hai hình thức cơ cấu này cho phép doanh nghiệp chuẩn hoá quy trình sản xuất, một trong những yếu tố chính cho phép tiết kiệm chi phí.

Nhằm giảm chi phí, doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp thường muốn sử dụng những hình thức kiểm soát dễ nhất và ít tốn kém nhất. Vì vậy họ thường chọn kiểm soát sản lượng. Đối với mỗi chức năng, doanh nghiệp áp dụng kiểm soát sản lượng cho phép điều khiển và đánh giá hiệu quả của chức năng một cách sát thực nhất nhằm giảm thiểu lãng phí và tiết kiệm tối đa chi phí.

Tóm lại, việc theo đuổi chiến lược chi phí thấp đòi hỏi doanh nghiệp phải hết sức chú ý đến việc lựa chọn hình thức cơ cấu và kiểm soát nhằm tiết kiệm chi phí. Khi mà lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc duy trì lợi thế chi phí thấp thì việc lựa chọn một hình thức tổ chức và kiểm soát đúng đắn có tính chất sống còn.

1.2. Chiến lược khác biệt hoá và cơ cấu

Khi theo đuổi chiến lược khác biệt hoá, doanh nghiệp cần phải phát triển và kiểm soát được một hoặc một số năng lực riêng biệt, chẳng hạn R&D, hoặc marketing và bán hàng v.v... Để cung cấp một sản phẩm "duy nhát" trong mắt khách hàng, doanh nghiệp cần phải thiết kế một cơ cấu và hình thức kiểm soát xung quanh các nguồn của lợi thế cạnh tranh. Và như vậy, doanh nghiệp theo chiến lược này thường phải chọn một cơ cấu phức tạp hơn so với chiến lược chi phí thấp. Chẳng hạn, giả định rằng một doanh nghiệp có lợi thế đặc biệt về năng lực công nghệ, trong trường hợp này cơ cấu và hình thức kiểm soát phải được xây dựng xung quanh chức năng R&D, và việc áp dụng cơ cấu ma trận sẽ cho phép phát triển các cải tiến công nghệ.

Trong trường hợp lợi thế cạnh tranh dựa trên cơ sở sự đa dạng của gam sản phẩm hoặc số lượng các phân đoạn thị trường khác nhau do doanh nghiệp kiểm soát, cơ cấu theo sản phẩm hoặc cơ cấu theo vùng địa lý sẽ phù hợp hơn.

Hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp theo chiến lược này cũng sẽ phải phù hợp với năng lực đặc biệt của doanh nghiệp. Trong trường hợp này, điều quan trọng là các chức năng khác nhau không được phép nhằm theo những hướng khác nhau, mà ngược lại, sự hợp tác giữa các chức năng có ý nghĩa sống còn. Vì vậy, kiểm soát sản lượng sẽ rất khó áp dụng khi chúng ta muốn đánh giá hiệu quả của các chức năng khác nhau trong một hành động tập thể. Chiến lược khác biệt hoá thường đòi hỏi áp dụng kiểm soát hành vi và kiểm soát các nhóm cá nhân. Cũng vì vậy, một doanh nghiệp theo đuổi khác biệt hoá thường có kiểu văn hoá rất khác so với doanh nghiệp theo chiến lược chi phí thấp, bởi vì chất lượng của nguồn nhân lực thường là nguồn gốc của khác biệt hoá, như các nhà khoa học giỏi, nhà thiết kế giỏi chẳng hạn.

1.3. Chiến lược trọng tâm (Foucs) và cơ cấu

Khi theo đuổi chiến lược trọng tâm, doanh nghiệp sẽ phải tập trung vào một hoặc một gam sản phẩm nhằm trực tiếp vào một loại khách hàng hay một vùng thị trường đặc thù nào đó. Chiến lược này thường kéo theo chi phí cao hơn so với hai chiến lược vừa nêu vì quy mô sản lượng hạn chế hơn, và sẽ khó khăn hơn khi muốn tận dụng lợi thế quy mô (Ecônmies of Scale). Vì vậy, chiến lược trọng tâm thường đòi hỏi phải kiểm soát chi phí. Mặt khác, do một số đặc trưng của sản phẩm thường đem lại cho doanh nghiệp một lợi thế duy nhất, có thể là khả năng cung cấp sản phẩm với chất lượng cao, dịch vụ hoàn hảo - doanh nghiệp theo chiến lược này phải phát triển một năng lực

riêng có. Với các lý do trên, cơ cấu và hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp phải ít tốn kém và đủ linh hoạt để có thể phát triển các năng lực riêng biệt.

Thường thì tổ chức cơ cấu theo kiểu chức năng phù hợp hơn với chiến lược trọng tâm. Một mặt vì nó cũng đủ phức tạp để quản lý các hoạt động khác nhau cần thiết cho việc nhằm vào các phân đoạn thị trường hoặc sản xuất các sản phẩm đặc biệt. Cùng đó, cơ cấu kiểu chức năng lại tương đối dễ kiểm soát và cũng không quá phức tạp đến mức tốn kém. Với một quy mô hạn chế, doanh nghiệp theo chiến lược trọng tâm có thể áp dụng kiểm soát các nhóm cá nhân và văn hoá, điều này có ý nghĩa sống còn cho phát triển các năng lực đặc biệt, mặt khác, kiểm soát sản lượng cũng cần được sử dụng đối với các chức năng sản xuất và bán hàng. Các hình thức kiểm soát này thường ít tốn kém đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ.

Bảng 11.2: Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược ở cấp kinh doanh

	Chiến lược		
	Chi phí thấp	Khác biệt hoá	Trọng tâm
Cơ cấu phù hợp	Chức năng hoặc theo sản phẩm	Ma trận hoặc theo sản phẩm	Chức năng
Kiểm soát sản lượng	Sử dụng nhiều VD: Kiểm soát chi phí	it sử dụng VD: Mục tiêu chất lượng	ít sử dụng VD: chi phí và chất lượng
Kiểm soát quản lý	ít sử dụng VD: Ngân sách, chuẩn hoá	Sử dụng nhiều VD: nguyên tắc, ngân sách	ít sử dụng VD: ngân sách
Kiểm soát nhóm và văn hoá	Rất ít sử dụng VD: chu kỳ kiểm tra chất lượng	Sử dụng nhiều VD: chuẩn mực và văn hoá	Sử dụng nhiều VD: chuẩn mực và văn hoá

2. Cơ cấu và kiểm soát ở cấp toàn doanh nghiệp

Ở cấp này, mỗi doanh nghiệp cần lựa chọn cho mình một kiểu cơ cấu phù hợp cho phép doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả trong một số lĩnh vực kinh doanh nhất định. Một doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau thường chọn kiểu cơ cấu đa bộ phận (multidivisional) hoặc một trong những phiên bản của nó. Doanh nghiệp càng lớn và càng hoạt động trong nhiều lĩnh vực thì càng cần thiết phải có cơ cấu kiểu đa bộ phận. Trong

khi đó, đối với các doanh nghiệp chỉ chuyên môn hoá vào một lĩnh vực kinh doanh thì việc lựa chọn cơ cấu ở cấp doanh nghiệp hoàn toàn tương tự như ở cấp kinh doanh. Đối với cơ cấu kiểu đa bộ phận cho những doanh nghiệp đa lĩnh vực, việc lựa chọn phiên bản cụ thể nào của cơ cấu này còn phụ thuộc vào chiến lược phát triển mà doanh nghiệp theo đuổi.

2.1. Đa dạng hoá không liên quan và cơ cấu

Do không có mối liên hệ giữa các bộ phận nên đa dạng hoá không liên quan là một chiến lược ít tốn kém nhất và dễ áp dụng nhất. Vì vậy, yêu cầu cơ bản của cơ cấu hệ thống kiểm soát là làm sao tạo sự dễ dàng và hiệu quả cho việc đánh giá kết quả của mỗi bộ phận. Do đó, cơ cấu kiểu conglomerate được đánh giá là phù hợp, và kiểm soát thị trường và kiểm soát quản lý sẽ là sự bổ sung tối ưu. Việc sử dụng kiểm soát thị trường đối với một doanh nghiệp không cần thiết phải có sự hội nhập giữa các bộ phận, do đó chi phí để quản lý một doanh nghiệp đa dạng hoá không liên kết sẽ thấp. Vấn đề lớn nhất ở đây là việc quyết định phân bổ nguồn lực cho các bộ phận khác nhau, làm sao để tối đa hoá tổng hợp lợi nhuận của toàn doanh nghiệp.

2.2. Đa dạng hoá có liên quan và cơ cấu

Trong trường hợp này, các bộ phận sẽ cùng nhau chia sẻ các năng lực (như R&D, thông tin, khách hàng) nhằm tận dụng được lợi thế từ sự cộng hưởng (synergy). Và một cơ cấu kiểu đa bộ phận sẽ cho phép dễ dàng chuyển giao các nguồn lực để đạt được sự cộng hưởng. Tuy nhiên, với kiểu cơ cấu này, với cấp độ chia sẻ nguồn lực rất cao sẽ khiến cho việc đánh giá hiệu quả của mỗi bộ phận ở cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp trở nên rất khó khăn. Nếu doanh nghiệp muốn đạt được sự cộng hưởng, nó phải lựa chọn các kiểu cơ cấu và kiểm soát rất phức tạp ở cấp bộ phận để xây dựng một cơ cấu hiệu quả. Trong tình trạng này, kiểu cơ cấu theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) có vẻ là hiệu quả. Nếu doanh nghiệp thiết kế cơ cấu của mình trên các cơ sở chung của các bộ phận thì nó có thể đánh giá hiệu quả của các bộ phận dễ dàng hơn.

2.3. Hội nhập đọc và cơ cấu

Hội nhập đọc là một chiến lược khá tốn kém cho quản lý, bởi vì mỗi luồng luân chuyển của các nguồn lực từ bộ phận này sang bộ phận khác đều cần sự điều phối tập trung. Cơ cấu kiểu đa bộ phận sẽ cho phép thực hiện dễ dàng sự điều phối này. Kiểu cơ cấu này cho phép doanh nghiệp hội nhập dọc tập trung hoá điều phối nguồn lực và thực hiện lợi nhuận từ việc

kiểm soát các nguồn lực. Trong trường hợp này, kiểm soát thị trường và kiểm soát hành chính cho phép nâng cao hiệu quả của việc chuyển giao nguồn lực giữa các bộ phận khác nhau. Bên cạnh đó, việc xác định giá chuyển giao nội bộ phận khác, tức là đánh giá được đầu ra của mỗi bộ phận. Tuy nhiên, việc tập trung hoá quyền lực ở cấp doanh nghiệp cần phải được thực hiện một cách thận trọng, nhất là trong trường hợp doanh nghiệp hội nhập đọc có liên quan, bởi vì nó có thể làm nảy sinh nguy cơ phản ứng của các bộ phận vì họ sẽ cảm thấy bị mất quyền lực và động cơ. Và như vậy, chiến lược hội nhập dọc cần được thực hiện thông qua sự phối hợp kiểm soát ở cấp bộ phận và cấp doanh nghiệp.

Bảng 11.3: Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược cấp doanh nghiệp

		Loại hình kiểm soát			
		Cơ cấu phù hợp	Thị trường	Quản lý (hành chính)	Nhóm và văn hoá
Chiến lược cấp doanh nghiệp	Đa dạng hoá không liên quan	Conglomerate	Sử dụng nhiều VD: ROI	ít sử dụng VD: Ngân sách	ít sử dụng
	Đa dạng hoá liên quan	Đa bộ phận SBU	ít sử dụng	Sử dụng nhiều VD: nguyên tắc, ngân sách	Sử dụng nhiều VD: phát triển văn hoá doanh nghiệp
	Hội nhập dọc	Đa bộ phận	Sử dụng nhiều VD: ROI	Sử dụng nhiều VDL chuẩn hoá, nguyên tắc	ít sử dụng VD: chia sẻ các chuẩn mực và giá trị

Như vậy, để thực hiện thành công chiến lược đã chọn, một doanh nghiệp cần phải áp dụng các hệ thống kiểm soát phù hợp, đồng thời phải điều chỉnh cơ cấu cho từng cấp trong doanh nghiệp phù hợp với chiến lược đã chọn nhằm đảm bảo hiệu quả cao nhất.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP CHƯƠNG

1. *Phân tích vai trò và ý nghĩa của kiểm soát chiến lược?*
2. *Phân tích nội dung và yêu cầu của kiểm soát chiến lược?*

Chương 12
ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

I. MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC

1. Mục đích chung của công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược

Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược có mục đích chung là: xác định các sai lệch về mục tiêu, biện pháp, về cách thức 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 ại, xác định các nguyên nhân và dự kiến các biện pháp để điều chỉnh chiến lược. Kiểm tra, đánh giá chiến lược nhằm xác lập.

- Sự sai lệch (về mục tiêu, cách thức, giải pháp...)
- Chiều hướng và mức độ của các sai lệch;
- Dự kiến các biện pháp để điều chỉnh hoạt động hoặc điều chỉnh chiến lược.

Như vậy, kiểm tra, đánh giá chiến lược bao quát mọi khâu, mọi hoạt động của quản trị chiến lược, từ hoạch định mục tiêu, xây dựng phương án đến tổ chức thực hiện chiến lược. Nói cách khác, xét về mục đích thì bản chất của kiểm tra, đánh giá chiến lược là kiểm tra quản lý. Kết quả của công tác kiểm tra, đánh giá chiến lược phục vụ mục tiêu quản lý ở mọi giai đoạn của công tác quản lý.

2. Vị trí của công tác kiểm tra, đánh giá

Trước hết, cần khẳng định ngay rằng: kiểm tra đánh giá chiến lược là khâu cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược. Quá trình đó đã được mô tả khá kỹ ở các giáo khoa và tài liệu tham khảo về chất lượng[4]. Xét về phương diện quản lý chung, H.Fayol cũng xác định kiểm tra, đánh giá là một trong các chức năng quan trọng của chu trình quản lý một công ty kinh doanh. Ngày nay chức năng này đã được xác nhận là một chức năng quan trọng ở mọi cấp quản lý.

Như vậy, xét về mặt vị trí thì bản chất của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược là một nội dung của công tác kiểm tra, quản lý hay kiểm tra và

[4] Giáo trình chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1999.

đánh giá toàn bộ quá trình quản lý. Do đó công tác kiểm ra và đánh giá có mặt ở mọi chức năng quản lý từ hoạch định các mục tiêu, phương hướng đến tổ chức phối hợp, điều khiển các hoạt động và cuối cùng là công tác đánh giá và điều chỉnh quản lý. Trong đó cần khẳng định: vị trí của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược nằm chủ yếu ở chức năng hoạch định và định hướng của các giai đoạn, các khâu của quản trị chiến lược.

3. Các yêu cầu đối với công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược

Để thực hiện mục tiêu và giữ vững vị trí của mình, công tác điều tra và đánh giá chiến lược cần quán triệt các yêu cầu cơ bản sau đây.

3.1. Công tác kiểm tra và đánh giá phải được tiến hành phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quản trị chiến lược

Trong cùng một môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau, chịu ảnh hưởng khác nhau của các yếu tố môi trường. Mặt khác, cùng một đối tượng và lĩnh vực kinh doanh, song ở các giai đoạn khác nhau của quá trình kinh doanh hoặc quá trình quản trị chiến lược thì chiều hướng và mức độ tác động của các yếu tố môi trường cũng khác nhau. Điều đó đòi hỏi phải xác định tiêu chuẩn và phương pháp kiểm tra thích hợp. Nói cách khác, sự phù hợp của công tác kiểm tra và đánh giá với đối tượng kiểm tra và với các giai đoạn khác nhau của quá trình 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 chiến lược. Thiếu vắng sự phù hợp này sẽ làm giảm hiệu quả của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

3.2. Hoạt động kiểm tra và đánh giá phải bảo đảm tính linh hoạt

Cần khẳng định rằng: tính linh hoạt nói ở đây chỉ đặt ra đối với hình thức và phương pháp kiểm tra và đánh giá chiến lược. Tính linh hoạt trong công tác kiểm tra xuất phát từ thực tế biến động mau lẹ, bất bình thường của môi trường và điều kiện kinh doanh. Sự linh hoạt trong kiểm tra và đánh giá sẽ giúp công tác điều chỉnh chiến lược được kịp thời, uyển chuyển. Do đó, kết quả và hiệu quả thực hiện chiến lược sẽ cao hơn. Quán triệt yêu cầu linh hoạt, doanh nghiệp phải biết kết hợp hai hình thức kiểm tra, đó là kiểm tra định kỳ và kiểm tra bất thường.

Kiểm tra định kỳ gắn với việc hoạch định các giải pháp dự phòng theo kế hoạch. Kiểm tra bất thường đặt ra khi xuất hiện những thay đổi liên quan tới đối tượng kiểm tra. Trong nhiều trường hợp, sự thay đổi đó làm nảy sinh nhu cầu kiểm tra bất thường và là yếu tố bảo đảm và củng cố hiệu quả của công

tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Qua kiểm tra bất thường cho phép doanh nghiệp xem xét những xu thế mới và những viễn cảnh mới và những viễn cảnh mới xuất hiện là gì? Vị trí mới của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng như thế nào đến triển vọng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp? Có cần thiết phải điều chỉnh chiến lược không? Chiều hướng và mức độ cần thiết để điều chỉnh về mục tiêu, chính sách và giải pháp.

3.3. Kiểm tra và đánh giá chiến lược phải bảo đảm tính dự phòng

Tính dự phòng đòi hỏi việc kiểm tra, đánh giá phải trở thành các căn cứ, các cơ sở để xác định các mục tiêu, giải pháp tương lai hoặc là cơ sở cho việc điều chỉnh chiến lược phù hợp với xu hướng và mức độ biến động của môi trường và điều kiện kinh doanh của thời kỳ sắp đến.

Để đảm bảo tính dự phòng trong kiểm tra đánh giá đòi hỏi công tác này phải sử dụng những phương pháp thu thập, xử lý và quản lý sử dụng thông tin hiện đại. Nếu chỉ sử dụng các phương pháp kiểm tra và đánh giá truyền thống dựa trên cơ sở các số liệu phân tích thống kê tĩnh tại sẽ khó xác định được chính xác chiều hướng và mức độ tác động của các yếu tố môi trường đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, do đó khó thích hợp với môi trường và điều kiện kinh doanh đầy biến động của kinh tế thị trường.

Để đảm bảo một hệ thống kiểm tra và đánh giá dự phòng hoạt động có hiệu quả cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Thực hiện phân tích toàn diện về hệ thống kế hoạch hoá và kiểm tra (hệ thống hoạch định chiến lược, hệ thống xây dựng kế hoạch và hệ thống kiểm tra).

- Thiết kế một mô hình hệ thống

- Thường xuyên quan sát và nghiên cứu về mô hình (thông qua việc thường xuyên thu thập dữ liệu liên quan đến mô hình).

- Phân tích và đánh giá sự khác biệt giữa các số liệu mới thu thập và các số liệu kế hoạch, đánh giá sự ảnh hưởng của những thay đổi đó tới mục tiêu.

- Các giải pháp dự kiến để tác động đến các bộ phận có liên quan.

3.4. Công tác kiểm tra và đánh giá phải tập trung vào các điểm, các nội dung thiết yếu, quan trọng

Về nguyên tắc, công tác kiểm tra quản lý phải được tiến hành đối với mọi nội dung, mọi khâu và mọi giai đoạn của quản lý chiến lược. Song, yêu

cầu này đòi hỏi không tiến hành kiểm tra như nhau đối với mọi đối tượng cũng như đối với mọi nhân tố tác động đến đối tượng kiểm tra. Điều tra có nghĩa là: biết tập trung các nỗ lực của hoạt động kiểm tra vào những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa nhất đối với chiến lược kinh doanh và với các chương trình, kế hoạch thực hiện chiến lược kinh doanh.

Trong quá trình hoạch định vặthc thi chiến lược, các yếu tố môi trường (môi trường kinh tế quốc tế, môi trường nền kinh tế quốc dân trong nước, môi trường cạnh tranh nội bộ ngành) và các yếu tố nội tại doanh nghiệp đều biến động không ngừng. Sự biến động của chúng rất khác nhau cả về xu thế lẫn mức độ tác động, do đó chúng cũng có vị trí rất nhau kha (xét về mức độ quan trọng) đối với cả hai giai đoạn nói trên của quá trình quản trị chiến lược. Khi tiến hành kiểm tra và đánh giá chiến lược, người làm công tác kiểm tra phải biết hướng sự tập trung vào các nhân tố cốt lõi, các nhân tố tác động mạnh mẽ nhất đến xây dựng và thực hiện chiến lược. Mặt khác, người làm công tác kiểm tra có thể sử dụng phương pháp loại trừ để xác định cần tập trung vào những nhân tố, những mục tiêu hoặc chỉ tiêu nào có khác biệt lớn.

Thực hiện kiểm tra đánh giá tập trung vào những điểm thiết yếu, quan trọng là hoàn toàn cần thiết, bởi lẽ, sự tập trung này không chỉ làm giảm đáng kể khối lượng công tác kiểm tra, đánh giá mà còn tập trung nỗ lực vào việc giải quyết những vấn đề cấp thiết, đem lại hiệu quả và kết quả cao của hoạt động quản trị chiến lược.

II. CÁC TIÊU CHUẨN KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ

1. Các loại tiêu chuẩn

Trong quản lý, các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra, vừa là cơ sở để đánh giá kết quả kiểm tra.

Tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá không phải là cố định, bất biến, chúng được xây dựng theo các nội dung kiểm tra, bám sát đối tượng kiểm tra, các giai đoạn quản lý chiến lược và các loại chiến lược, chương trình, kế hoạch. Có hai loại tiêu chuẩn cần được xác định trong kiểm tra và đánh giá chiến lược là: Tiêu chuẩn định tính; Tiêu chuẩn định lượng.

1.1. Các tiêu chuẩn định tính

Các tiêu chuẩn định tính là các tiêu chuẩn không đo lường được bằng các số đo vật lý hoặc tiền tệ, song lại rất cần thiết cho công tác kiểm tra nhằm bổ

sung cho các tiêu chuẩn định lượng để xác định đúng đắn hơn các kết quả kiểm tra. Đặc điểm và tính chất của hoạt động kinh doanh, độ dài, ngắn khác nhau của các kết quả hoạch định dẫn đến tình trạng ngày càng nhiều hoạt động không thể xác định được kết quả cụ thể bằng các đơn vị đo lường thông thường. Tiêu chuẩn để kiểm tra và đánh giá trong các trường hợp đó chỉ có thể là định tính. Tầm bao quát và độ dài của quá trình chiến lược ngày càng lớn bao nhiêu thì tính chất định tính của các tiêu chuẩn đánh giá càng thể hiện rõ bấy nhiêu.

Tuy vậy, lý do quan trọng hơn là khi mọi quan hệ con người được tính vào kết quả thực hiện thì việc đo lường cái gì là tốt, là có hiệu quả sẽ rất khó khăn. Mặc dù trong thực tế đã áp dụng nhiều phương pháp tâm lý học, xã hội học để đo lường, song các nhà kiểm tra trong quản lý vẫn phải tiếp tục dựa trên các tiêu chuẩn định tính, dựa trên các nhận xét, thậm chí có lúc phải dựa trên cảm tính, thuần tuý kinh nghiệm khi đánh giá các hoạt động có tính đến mối quan hệ con người.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn định tính phục vụ công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược cần phải bảo đảm các tính chất sau đây:

- Tính nhất quán: các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra và đánh giá mức độ nhất quán giữa chiến lược với kế hoạch và chương trình thực hiện, giữa các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn và tác nghiệp, giữa chiến lược, sách lược và giải pháp thực hiện giữa các hoàn cảnh môi trường với các mục tiêu và giải pháp thích hợp...

- Tính phù hợp: các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra và đánh giá sự phù hợp giữa chiến lược, chương trình, kế hoạch với môi trường và điều kiện kinh doanh, giữa các mục tiêu thiết lập với các khả năng và nguồn lực, giữa ý chí, mong muốn và hiện thực kinh doanh...

- Tính khả thi: Các tiêu chuẩn định tính phải góp phần kiểm tra và đánh giá mức độ sát thực của các mục tiêu, chính sách và giải pháp chiến lược, mức độ phù hợp của các mục tiêu, chính sách và giải pháp điều chỉnh với các kết quả đo lường về xu hướng và mức độ thay đổi của các yếu tố môi trường kinh doanh...

Tính khả thi là một tính chất không chắc chắn, vì môi trường và điều kiện kinh doanh thường xuyên biến động cho nên tác động của các yếu tố môi trường đến thực tế kinh doanh và nguồn lực của doanh nghiệp cũng rất biến động. Mặt khác, tính khả thi càng trở nên mong manh khi độ dài của quá trình chiến lược càng gia tăng.

1.2. Các tiêu chuẩn định lượng

Các tiêu chuẩn định lượng trong kiểm tra và đánh giá trước hết là tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá có thể lượng hoá được, có thể đo lường, so sánh phân tích và đối chiếu được. Các tiêu chuẩn định lượng là các tiêu chuẩn quan trọng và chủ yếu sử dụng trong công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược. Các tiêu chuẩn định lượng rất đa dạng và thường xác định cụ thể đối với từng loại: chiến lược, chương trình và kế hoạch tác nghiệp và phải gắn với từng lĩnh vực và từng giai đoạn khác nhau của quản trị chiến lược.

Trong quản trị chiến lược, các loại tiêu chuẩn định lượng được sử dụng trong dánh giá điều chỉnh chiến lược thường bao gồm: các tiêu chuẩn liên quan đến huy động và sử dụng các nguồn lực (vốn, chi phí...), các tiêu chuẩn tài chính doanh nghiệp, các tiêu chuẩn về chính trị, phương án, các tiêu chuẩn hiệu quả...

1.3. Các tiêu chuẩn khác

Chiến lược thực hiện trong khoảng thời gian dài với các yếu tố môi trường đầy biến động. Ngoài các yếu tố của môi trường kinh tế còn các yếu tố về chính trị, luật pháp, văn hoá - xã hội... Vì vậy, đánh giá chiến lược còn phải dựa vào các tiêu chuẩn khác như xu hướng chính trị và áp lực của các đảng phái làm sai lệch các kết quả thực hiện so với dự kiến, sự thay đổi trong văn hoá xí nghiệp (sự nhất trí, tính sáng tạo, tinh thần hợp tác...) đòi hỏi có các đánh giá và điều chỉnh chiến lược hợp lý, ảnh hưởng của mở cửa và hội nhập đến các yếu tố môi trường trong nước (điều kiện sản xuất trong nước, chính sách thuế khoá, quan hệ cung - cầu...).

2. Tính chất của các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá chiến lược

Tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá chiến lược gồm nhiều loại rất đa dạng, song dù thuộc loại tiêu chuẩn nào, khi được sử dụng vào công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược, chúng cũng đều có tính chất chung sau đây:

2.1. Tính cụ thể của tiêu chuẩn

Tiêu chuẩn đề ra phải rõ ràng, phải gắn với không gian và thời gian xác định. Nếu các mục tiêu chiến lược, chương trình và kế hoạch càng cụ thể bao nhiêu, thì các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá càng phải rõ ràng và cụ thể bấy nhiêu.

Nếu các mục đích (chỉ tiêu) chiến lược, chương trình và kế hoạch chưa được xác định cụ thể thì đến giai đoạn kiểm tra và đánh giá, chúng cần được cụ thể hoá.

Cần nhấn mạnh rằng: các tiêu chuẩn càng cụ thể càng tạo điều kiện thuận lợi cho kiểm tra và đánh giá chiến lược, do đó các kết quả kiểm tra và đánh giá chiến lược càng có độ tin cậy cao bấy nhiêu.

2.2. Tiêu chuẩn thay thế

Hầu hết các mục đích của chiến lược là mang tính định hướng, tiềm ẩn các yếu tố không chắc chắn, vì vậy, cần phải có các tiêu chuẩn thay thế để kiểm tra và đánh giá.

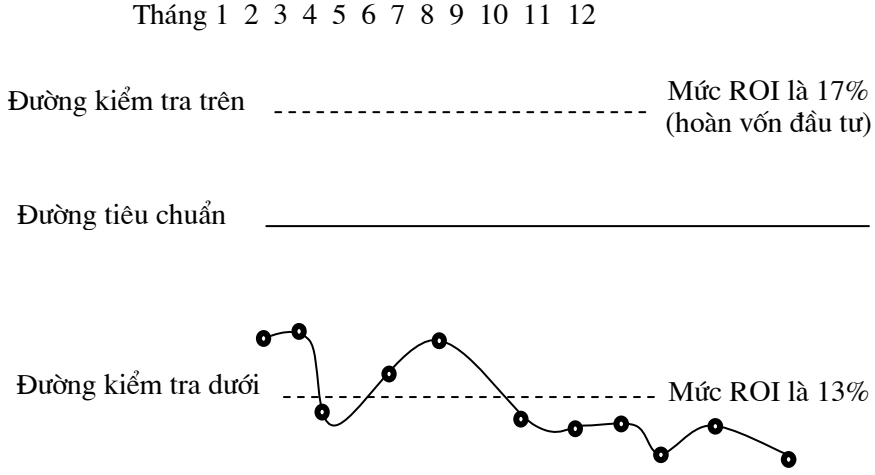
Sự hiện diện của các tiêu chuẩn thay thế càng trở nên bức bách khi kết quả (thành tích) đạt được không thể định hướng một cách chi tiết hoặc khi việc định lượng thành tích gặp khó khăn không thể thực hiện được.

Các tiêu chuẩn thay thế giúp cho quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược được toàn diện và có căn cứ hơn.

2.3. Sự sai lệch và mức giới hạn sai lệch cho phép

Hoạt động trong môi trường của nền kinh tế thị trường đầy biến động, các kết quả thực hiện chiến lược, chương trình và kế hoạch ít khi trùng hợp với các dự kiến ban đầu. Vì vậy cần phải dự kiến mức sai lệch cho phép so với dự kiến (mục tiêu và kết quả). Mức sai lệch cho phép là ranh giới sai lệch có thể chấp nhận được. Trong khuôn khổ các sai lệch đó, việc thực hiện các chiến lược và kế hoạch ban đầu được coi là phù hợp. Trong quản trị chiến lược, phần lớn các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá khi xác định cũng cần dự kiến mức giới hạn sai lệch cho phép.

Hình 12.1: Giới hạn sai lệch cho phép



III. HỆ THỐNG THÔNG TIN KIỂM TRA VÀ ĐÁNH CHIẾN LƯỢC

1. Các hình thức kiểm tra, đánh giá chiến lược và hệ thống thông tin

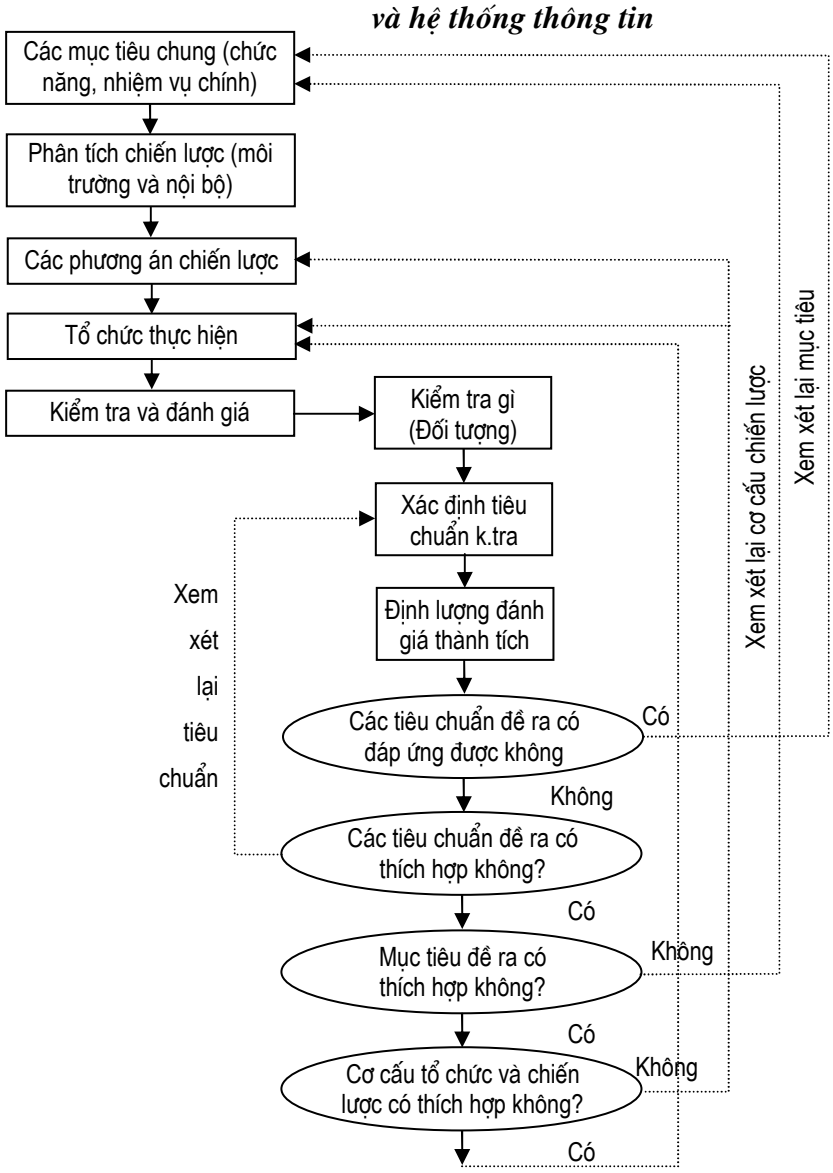
Trong quản trị chiến lược có 3 hình thức kiểm tra và đánh giá cơ bản: kiểm tra chiến lược nhằm đánh giá chiến lược và được tính hành trước khi hoạch định, trong và sau khi thực hiện chiến lược. Kiểm tra quản lý nhằm thúc đẩy các hệ thống chính yếu bên dưới (hệ chức năng và hệ cơ cấu) hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Kiểm tra tác nghiệp nhằm xác định kết quả hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, trong từng thời kỳ ngắn. Các hìn thức kiểm tra nói trên gắn bó hữu cơ trong hệ thống kiểm tra đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Thực hiện có chất lượng tốt các hình thức kiểm tra này đòi hỏi phải đảm bảo kịp thời đầy đủ thông tin (kể cả thông tin phản hồi). Sự gắn bó đó được thể hiện trong hình 12.2, trang 345).

Trên sơ đồ ta thấy chiều mũi tên đi xuống nét đậm liên tục nối các ô bên trái phía trên là thể hiện cụ thể của quá trình quản trị chiến lược và kiểm tra. Quá trình quản trị chiến lược bắt đầu từ nghiên cứu mục tiêu chung (chức năng, nhiệm vụ chính), phân tích chiến lược (môi trường, khả năng và tiềm lực), hoạch định các phương án chiến lược đến tổ chức thực hiện chiến lược. Các thông tin cần cung cấp ở đây là các thông tin phân tích, dự báo (hay các thông tin hoạch định).

Các mũi tên đi xuống đậm nét liên tục nối các ô bên phải phía dưới là thể hiện các bước của quá trình kiểm tra đánh giá chiến lược. Các đường ngắt quãng và mũi tên đi lên là thể hiện các thông tin phản hồi, được xác lập qua các bước của quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Hình 12.2 xác lập hai hệ thống thông tin quan trọng. Thứ nhất, là hệ thống thông tin xuôi chiều xác lập qua các bước kế tiếp nhau của quá trình quản trị chiến lược và quá trình kiểm tra. Thứ hai, là hệ thống thông tin phản hồi làm cơ sở cho quá trình điều chỉnh mục tiêu, chính sách, giải pháp thực hiện chiến lược.

Hình 12.2: Quá trình quản trị chiến lược, kiểm tra và hệ thống thông tin



2. Bảo đảo cơ sở thông tin cho kiểm tra và đánh giá chiến lược

Như đã trình bày ở điểm 1 mục III, trong quản trị chiến lược cần hiện diện hai cơ sở thông tin ngược chiều nhau (xét theo công dụng của thông tin). Đó là:

- Hệ thống thông tin hoạch định (còn gọi là hệ thống thông tin kế hoạch).

- Hệ thống thông tin thực hiện, được xác lập qua quá trình và kết quả thực hiện chiến lược, chương trình, kế hoạch.

Việc bảo đảm cơ sở thông tin cho công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược cũng nhằm vào việc thiết lập hai hệ thống thông tin này. Hầu hết các thông tin hoạch định đều được xác định qua quá trình phân tích và dự báo chiến lược và đọng lại ở các bản báo cáo chiến lược, chương trình và kế hoạch kinh doanh. Do vậy, sự hiện diện đầy đủ và kịp thời của các hệ thống báo cáo trên đây là cơ sở quan trọng để tiến hành công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược. Mặt khác, các thông tin thực hiện được lại được xác định qua công tác thống kê và kế toán kết quả thực hiện chiến lược, chương trình, kế hoạch. Các báo biểu thống kê - kế toán, các kết quả điều tra, khảo sát,... là các hình thức chủ yếu để thể hiện loại thông tin này.

Như vậy, để đảm bảo cơ sở thông tin cho công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược phải sử dụng từ nhiều nguồn. Việc lựa chọn thông tin đảm bảo cho công tác kiểm tra cần chú trọng các vấn đề sau:

- Bảo đảm quy mô thông tin tối ưu. Muốn vậy, khi xác lập cơ sở thông tin cho công tác kiểm tra và đánh giá phải phù hợp với đối tượng, hình thức và nội dung kiểm tra. Việc cung cấp quá nhiều thông tin không cần thiết vừa gây tốn kém vừa mất thời gian xử lý.

- Bảo đảm thông tin phù hợp với các giai đoạn khác nhau của quá trình quản trị chiến lược. Sự thay đổi các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến cả mục tiêu lẫn giải pháp chiến lược. Song để đánh giá quá trình tổ chức thực hiện chiến lược thì yếu tố thứ hai quan trọng hơn.

- Bảo đảm sự chuẩn mực của các báo biểu và sự chuẩn hoá của các thông tin (số liệu, tình hình). Sự chuẩn mực và chuẩn hoá ở đây đòi hỏi sự nhất quán về phạm vi, nội dung và phương pháp lập báo biểu và xử lý thômng tin, hơn nữa đòi hỏi giảm đến mức tối đa các ngoại lệ.

- Thiết lập các kênh và luồng thông tin phù hợp, hợp lý. Hệ thống kênh và luồng thông tin gắn bó chặt chẽ với hệ thống kiểm tra có hiệu quả sẽ được trình bày trong mục IV dưới đây.

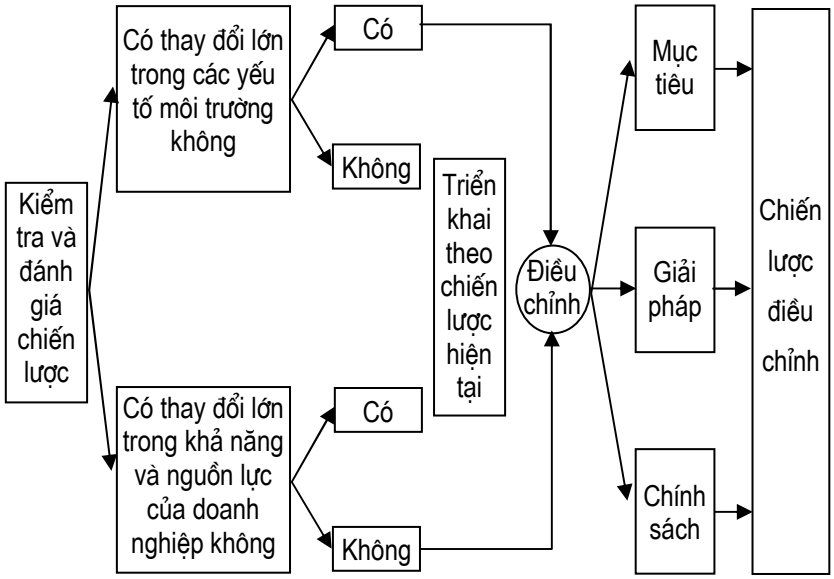
- Việc bảo đảm hệ thống thông tin đáp ứng yêu cầu công công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược chỉ có thể thực hiện được không qua việc kiện toàn hệ thống hoạch định và hệ thống thống kê - kế toán của doanh nghiệp. Ngoài ra, việc giúp sức của hệ thống tính toán hiện đại sẽ làm cho quá trình bảo đảm thông tin được kịp thời và đầy đủ hơn.

IV. ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

1. Quá trình đánh giá chiến lược

Hình 12.3 mô tả nguyên tắc tiến hành các bước của quá trình kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược.

Hình 12.3: Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược



Quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược bắt đầu từ việc nhận thức sự phù hợp của phương án, chiến lược đã chọn với môi trường kinh doanh và với các khả năng và nguồn lực. Nếu có sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này (thực chất là không có sự phù hợp cần thiết giữa chiến lược và các nhóm nhân tố này) thì chấp nhận một sự điều chỉnh chiến lược. Nếu không sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này thì tiếp tục triển khai chiến lược theo các hướng đã định.

Cần nhấn mạnh rằng: việc phân tích môi trường kinh doanh và nguồn lực được tiến hành cụ thể với tất cả các nhóm nhân tố và nguồn lực. Mặt khác, xác lập sự thay đổi trong các yếu tố môi trường và nguồn lực cần phải chú trọng cả theo chiều hướng tích cực và cả theo chiều hướng không tích cực, cả xu hướng lẫn mức độ thay đổi.

Như vậy, vậy nguyên tắc, công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược được tiến hành theo quá trình 5 bước sau:

Bước 1: Xác định đối tượng, phạm vi và đánh giá chiến lược. Đối tượng và phạm vi kiểm tra có tác động chi phối đến việc xác định nội dung, phương pháp và cả tiêu chuẩn kiểm tra. Nhận thức đúng đối tượng và xác định hợp lý phạm vi kiểm tra và đánh giá chiến lược là yếu tố cơ bản đảm hiệu quả công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Bước 2: Xác định nội dung kiểm tra và đánh giá chiến lược. Về nguyên tắc, các nội dung kiểm tra và đánh giá chiến lược phải phù hợp với các yêu cầu cụ thể từng giai đoạn của quá trình quản lý chiến lược. Nói cách khác, nội dung kiểm tra và đánh giá phải phù hợp với nội dung chiến lược và nội dung các kế hoạch thực thi chiến lược của doanh nghiệp.

Bước 3: Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra. Trong quản trị chiến lược, các tiêu chuẩn kiểm tra vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra, đánh giá, vừa là cơ sở để xác lập hiệu quả của kết quả của công tác kiểm tra và đánh giá.

Tiêu chuẩn kiểm tra không phải bất biến, chúng được xây dựng theo các nội dung kiểm tra, bám sát và thay đổi theo các giai đoạn quản lý chiến lược và các loại hình chiến lược, chương trình kế hoạch.

Có hai loại tiêu chuẩn cần được xác định trong kiểm tra và đánh giá chiến lược là: tiêu chuẩn định tính và tiêu chuẩn định lượng. Số lượng và cơ cấu các tiêu chuẩn được sử dụng trong kiểm tra và đánh giá chiến lược phụ thuộc vào phạm vi và nội dung kiểm tra. Đến lượt nó, các tiêu chuẩn này lại quyết định kết quả và hiệu lực của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

Bước 4: Thực hiện kiểm tra và đánh giá chiến lược theo các tiêu chuẩn đã xây dựng và lựa chọn. Quy trình kiểm tra và đánh giá chiến lược được giới thiệu ở hình 12.3. Tuy nhiên, mở rộng ra cho thấy, kiểm tra và đánh giá cần tiến hành ở mọi giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược.

Nói cách khác, việc xác định mức độ phù hợp giữa chiến lược với các yếu tố môi trường, khả năng và nguồn lực phải được tiến hành trong suốt quá trình quản trị chiến lược.

Về phương diện lý thuyết đã đúc kết nhiều phương pháp kiểm tra và đánh giá chiến lược như: phương pháp lập ra ma trận đánh giá tổng quát, phương pháp cho điểm đối với hệ thống các câu hỏi hoặc các tiêu chuẩn đưa ra kiểm tra, đánh giá.

Kết quả kiểm tra và đánh giá chiến lược là cơ sở quan trọng cho sự cần thiết phải điều chỉnh hoặc giữ nguyên hướng chiến lược đang triển khai.

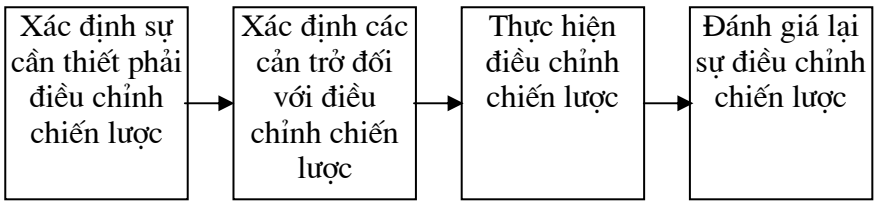
2. Điều chỉnh chiến lược

Thực hiện điều chỉnh chiến lược là bước tiếp theo của quá trình kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Đó là khâu cuối cùng của quá trình nói trên.

Như đã trình bày ở mục IV.1 để thực hiện điều chỉnh chiến lược phải xác định được xu hướng và mức độ thay đổi của các yếu tố môi trường và yếu tố nội tại công ty so với yêu cầu thực hiện chiến lược đã xác lập.

Quá trình điều chỉnh chiến lược được phác thảo qua hình 12.4 sau đây:

Hình 12.4: Các giai đoạn của quá trình điều chỉnh chiến lược



Bước 1: Xác định sự cần thiết phải đều chỉnh chiến lược, bước điều tra trong quá trình điều chỉnh chiến lược xảy ra khi các nhà quản lý chiến lược của công ty thừa nhận một khoảng cách giữa các tình trạng hoạt động mong muốn của công ty với tình hình hoạt động thực tế của công ty đang diễn ra trên thị trường. Để thiết lập khoảng cách thực sự này có thể áp dụng nhiều phương pháp, trong đó ma trận SWOT là một phương pháp được áp dụng có hiệu quả tốt. Kết thúc bước một là việc xác định tình trạng tương lai lý tưởng của chiến lược.

Bước 2: Xác định các cản trở tới sự điều chỉnh chiến lược. Trong quản trị chiến lược các nhà chiến lược phải phân tích các nhân tố gây ra những chậm trễ về tc và cản trở đạt được trạng thái tương lai của công ty. Các cản trở sự điều chỉnh hợp lý chiến lược có thể ở 4 cấp: công ty, bộ phận, chức năng và cá nhân. Tuy vậy, các yếu tố thường gặp cản trở các điều chỉnh chiến lược là: Nguồn lực (tài chính, vật chất...), cơ cấu tổ chức kém năng động, môi trường biến động bất lợi, văn hoá của tổ chức...

Bước 3: Thực hiện điều chỉnh chiến lược. Khi các điều kiện cần thiết cho sự thay đổi hiện diện, các công ty sẽ thực hiện sự điều chỉnh. Nhìn chung một công ty có thể thực hiện hai cách điều chỉnh chiến lược: Sự điều chỉnh từ trên xuống hay sự điều chỉnh từ dưới lên. Các điều chỉnh thứ nhất thường bắt nguồn từ các yếu tố bên ngoài, ngược lại, các điều chỉnh thứ hai thường

bắt nguồn từ các yếu tố nội tại công ty. Quy mô, xu hướng và mức độ điều chỉnh chiến lược tuỳ thuộc vào kết quả đánh giá sự thay đổi của các yếu tố nói trên.

Bước 4: Bước cuối cùng trong quá trình điều chỉnh chiến lược là đánh giá những tác động của các điều chỉnh chiến lược và cấu trúc tổ chức công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược. Để đánh giá tác động của các kết quả điều chỉnh chiến lược người ta có thể sử dụng các chỉ số (giá thị trường cổ phiếu, thị phần...) hoặc quy mô và cơ cấu doanh thu để xem xét các điều chỉnh trong quy mô và cơ cấu sản phẩm tiêu thụ...

Khó khăn thường gặp nhất là đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả trong thay đổi cơ cấu tổ chức, bởi lẽ tính hợp lý và sự linh hoạt của cơ cấu tổ chức quản lý thường rất khó xác định một cách chính xác.

Như vậy, dù nội dung điều chỉnh chiến lược như thế nào (điều chỉnh mục tiêu chiến lược, điều chỉnh nguồn lực hay điều chỉnh cơ cấu tổ chức) thì mọi sự điều chỉnh được tiến hành theo quy trình 4 bước phác thảo trong hình 12.3).

3. Cơ cấu doanh nghiệp

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải cơ cấu lại doanh nghiệp. Tuy vậy, có ba nguyên nhân chính nổi bật trong một vài thập kỷ trở lại đây:

Thực hiện đa dạng hoá quá mức, dẫn đến phân tách nguồn lực gây khó khăn cho quá trình thực hiện chiến lược.

Ngày càng có nhiều các công ty kinh doanh bị các công ty khác tấn công ngay trong lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, sự điều chỉnh chiến lược sẽ dẫn đến tái cơ cấu lại công ty vào các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu mới.

Thành tựu của đổi mới quản lý đã làm mới dần ưu thế của liên hợp hoá sản xuất và đa dạng hoá lĩnh vực kinh doanh. Trong những trường hợp như vậy các công ty đã giảm quy mô các hoạt động của họ thông qua việc tái cơ cấu và giảm đầu tư..

Tái cơ cấu lại doanh nghiệp được thực hiện thông qua hai nội dung cơ bản:

Thứ nhất, điều chỉnh lại cơ cấu sản xuất kinh doanh, thực chất là điều chỉnh các lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh. Việc điều chỉnh tiến hành theo hai hướng:

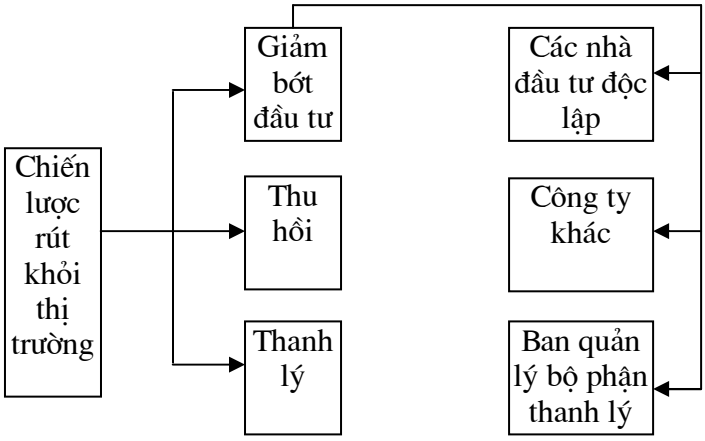
- Xác định và thực hiện các chiến lược rút lui khỏi thị trường. Nội dung

của hướng này được phác thảo thông qua sơ đồ nguyên tắc ở hình 12.5.

Giảm bớt đầu tư, đây là kiểu chiến lược ưa chuộng nhất và cũng là cách tốt nhất để công ty thu lại một phần vốn đầu tư từ một khoản đầu tư ban đầu có thể không còn phù hợp nữa. Ba loại người mua có thể hiện diện trong thực tế là: các nhà đầu tư độc lập, các công ty khác hoặc ban quản lý của bộ phận công ty được bán.

Thu hồi và thanh lý một b phận công ty ra khỏi cơ cấu sản xuất - kinh doanh. Kiểu chiến lược thu hồi được áp dụng khi một công ty lưỡng lực khi đầu tư vào một bộ phận để tối đa hoá luồng tiền ngắn hạn tới trung hạn từ bộ phận đó trước khi thanh lý nó. Trong thực tế chiến lược này ít được áp dụng. Kiểu chiến lược thanh lý là ít hấp dẫn trong các kiểu chiến lược áp dụng để điều chỉnh cơ cấu sản xuất - kinh doanh của công ty. Nó thường được áp dụng trong bước đường cùng khi không thể áp dụng được bất kỳ kiểu chiến lược nào theo hướng điều chỉnh này.

Hình 12.5: Các chiến lược rút lui khỏi thị trường



- Chuyển hướng chiến lược, nhiều công ty cơ cấu lại hoạt động của họ (điều chỉnh lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh) giảm bớt đầu tư vào các hoạt động đa dạng hoá, tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh chủ chốt. Điều đó làm nảy sinh tất yếu phải chuyển hướng chiến lược. Khi chuyển hướng chiến lược một công ty cần phải xử lý các vấn đề sau:

Xác định các nguyên nhân của việc giảm hoạt động lĩnh vực kinh doanh. Trong thực tế, các nguyên nhân chủ yếu có thể là: quản lý yếu kém, mở rộng quá mức các lĩnh vực và phạm vi kinh doanh, kiểm soát tài chính không thích hợp, chi phí cao, xuất hiện sự cạnh tranh mới, dịch chuyển nhu cầu

không thể dự đoán được, sự chậm chạp trong tổ chức...

Các bước chuyển hướng chính, không có mô hình chung cho các bước chuyển này. Tuy vậy các bước chuyển hợp lý, có thể là: Thay đổi sự lãnh sự lãnh đạo, xác định lại trọng tâm của công ty, bán bớt hoặc đóng cửa các tài sản không cần thiết, tiến hành các bước cải thiện mua lại để tái đầu xây dựng lại các hoạt động chủ chốt.

Thứ hai, điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức quản lý của công ty. Sau bước điều chỉnh lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh cần tiến hành soát xét lại sự thay đổi trong các chức năng quản lý. Xác định chính xác chức năng quản lý sau khi điều chỉnh chiến lược sẽ là cơ sở quan trọng cho việc điều chỉnh cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp. Điều đó ước định bởi quan hệ nhất quán hữu cơ giữa nội dung và hình thức của quá trình quản lý doanh nghiệp.

Chương 13
THỰC HIỆN THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ, QUYỀN LỰC VÀ CÁC MÂU THUẪN

Một trong những lý do chủ yếu làm cho công ty thất bại là không có khả năng tự thay đổi và thích nghi với môi trường cạnh tranh mới do sự trì trệ của tổ chức. Ngay khi công ty được thành lập và mối quan hệ giữa các nhiệm vụ và vai trò được xác định, một nhóm lực lượng được đưa vào hoạt động khiến cho doanh nghiệp kháng cự lại sự thay đổi và xuất hiện những trì trệ của nó. Ví dụ, các những doanh nghiệp có khuynh hướng tiếp tục dựa vào những kỹ năng và khả năng sẽ giúp doanh nghiệp thành công thậm chí ngay cả khi những khả năng đó không còn phù hợp với môi trường cạnh tranh mới nữa. Những nguyên nhân khác làm trì trệ tổ chức: cuộc đấu tranh về quyền lực và chính trị đã xảy ra ở cấp cao nhất của doanh nghiệp khi những nhà quản lý cố gắng gây ảnh hưởng tới việc ra quyết định để bảo vệ và củng cố vị trí của mình.

Trong chương này, chúng ta xem xét cách mà theo đó xung đột và yếu tố chính trị trong doanh nghiệp ảnh hưởng tới khả năng của công ty vượt qua sự trì trệ, ảnh hưởng tới việc ra quyết định, và thay đổi chiến lược và cơ cấu của nó. Cho tới bây giờ trong cơ cấu quản lý chiến lược, chúng ta đã coi việc hoạch định và thực hiện chiến lược theo một triển vọng khách quan, có lý trí nơi mà các quyết định được đưa ra một cách lôgic và lạnh lùng. Trong thực tế, bức tranh về việc các doanh nghiệp ra quyết định như thế nào là không hoàn hảo vì các yếu tố xung đột và chính trị ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định và việc lựa chọn các mục tiêu của doanh nghiệp. Những vấn đề nảy sinh giữa các nhà quản lý thiên về nghiên cứu phát triển và những nhà quản lý thiên về tiếp thị không chỉ về quyền lực mà còn là vấn đề mâu thuẫn giữa các mối quan tâm khác nhau - giữa những người muốn tăng trưởng và việc phát triển sản phẩm mới.

Chương này đề cập đến nguồn gốc của những vấn đề chính trị trong doanh nghiệp và thảo luận xem các cá nhân, phòng ban và các đơn vị tìm cách để tăng quyền lực của họ như thế nào nhằm tác động tới việc ra quyết định của doanh nghiệp. Chúng ta cũng xem xét bản chất của xung đột trong công ty và lưu ý các nhà quản lý phải giải quyết xung đột như thế nào để

thực hiện các lựa chọn về cơ cấu - chiến lược một cách tốt hơn. Cuối cùng, chúng ta cân nhắc xem tại sao thay đổi tổ chức lại khó khăn, và vạch ra những cách mà nhà quản lý có thể chỉ đạo thay đổi doanh nghiệp để cho cơ cấu và chiến lược công ty phù hợp với môi trường cạnh tranh mới.

1. Chính trị và quyền năng trong công ty

Giả định khi xác lập sứ mệnh, chính sách và mục tiêu, các nhà quản lý chiến lược cố gắng tối đa hoá giá trị của doanh nghiệp. Đó là một quan điểm hợp lý. Nó gợi ý rằng các nhà quản lý đạt được các mục tiêu công ty bằng việc tuân thủ một kế hoạch được tính toán hợp lý, trong đó các lợi ích của chủ sở hữu được cân nhắc đến. Trong thực tế, việc ra quyết định chiến lược hoàn toàn khác nhau. Thường các quyết định của các nhà quản lý chiến lược giúp thực hiện các quyền lợi cá nhân, của bộ phận chức năng hay đơn vị của họ. Theo quan điểm chính trị của việc ra quyết định này, các mục tiêu được xác lập thông qua dàn xếp mặc cả và đàm phán. Các nhà quản lý cao nhất bất đồng về những quyết định chính sách đúng đắn nên làm. Cuộc chiến quyền lực và việc xây dựng liên minh là một phần chính của quản lý chiến lược. Chính trị liên quan tới các hoạt động thông qua đó các cá nhân hay nhóm khác nhau thuộc công ty cố gắng ảnh hưởng tới quá trình quản lý chiến lược để giúp thực hiện quyền lợi của họ.

Chính trị trong công ty được định nghĩa như là những chiến thuật sử dụng lời các cá nhân hay nhóm phụ thuộc lẫn nhau để giành và sử dụng quyền năng nhằm gây ảnh hưởng tới các mục tiêu của công ty và giúp thực hiện những quyền lợi của chính họ. Trước hết, chúng ta xem xét nguồn gốc của chính trị và tại sao chính trị lại là một phần cần thiết của quản lý chiến lược. Thứ hai, chúng ta xem xét các nhà quản lý hay các đơn vị có thể tăng quyền năng của họ như thế nào để có ảnh hưởng tới chiến lược của công ty. Thứ ba, chúng ta khai thác các phương pháp giúp công ty quản lý chính trị để vượt qua sự trì trệ và mang lại sự thay đổi chiến lược.

1.1. Nguồn chính trị trong doanh nghiệp

Theo quan điểm chính trị của việc quyết định trong doanh nghiệp, một số nhân tố nuôi dưỡng chính trị trong đời sống công ty. Sơ đồ 13.1 nêu lên sự tương phản giữa những nhân tố này với những yếu tố nhấn mạnh trong quan điểm duy lý về việc ra quyết định trong doanh nghiệp.

Sơ đồ 13.1: Quan điểm duy lý và quan điểm chính trị về việc ra quyết định

Quan điểm duy lý giả định rằng thông tin đầy đủ là sẵn có và các kết quả là chắc chắn, nhưng quan điểm chính trị cho rằng các nhà quản lý chiến lược có thể không bao giờ chắc chắn rằng họ đang đưa ra những quyết định đúng đắn nhất. Từ quan điểm chính trị, việc ra quyết định luôn được thực hiện trong điều kiện không chắc chắn, nơi mà các kết quả của hoạt động là khó dự đoán. Theo quyết định duy lý, các nhà quản lý luôn đồng ý về các mục tiêu này. Mặt khác, theo quan điểm chính trị, việc lựa chọn các mục tiêu và phương tiện được kết nối với sự theo đuổi của mục đích cá nhân, hay của một bộ phận trong công ty. Việc không nhất trí về mục tiêu và biện pháp tốt nhất là không thể tránh được theo quan điểm chính trị bởi vì những quyết định chiến lược được công ty thực hiện chỉ giúp cho một số cá nhân hay một số bộ phận nhất định. Ví dụ, nếu các nhà quản lý quyết định đầu tư nguồn lực để quảng bá và phát triển một sản phẩm, những sản phẩm khác sẽ không được tạo ra. Một số nhà quản lý sẽ chiến thắng và một số khác sẽ thất bại.

Theo quan điểm này, những lựa chọn chiến lược là không bao giờ đúng hay sai; chỉ đơn giản là chúng tốt hơn hay xấu hơn. Do đó, các nhàqls phải quảng cáo cho những ý tưởng của mình và vận động sự ủng hộ từ những nhà quản lý khác để họ có thể hậu thuẫn cho một kế hoạch hành động. Vì vậy, xây dựng đồng minh là quan trọng trong việc ra quyết định chiến lược. Các

nhà quản lý tham gia vào liên minh để vận động cho quyền lợi của họ vì làm như vậy họ tăng cường được sức mạnh chính trị so với phe phái chống đối thuộc doanh nghiệp.

Các nhà quản lý cũng tham gia chính trị vì những lý do cá nhân. Do các tổ chức được cấu trúc dạng hình tháp, các nhà quản lý nhận thấy rằng họ càng lên cao thì càng khó leo lên vị trí cao hơn. Tuy nhiên, nếu những quan điểm của họ được chấp nhận rộng rãi và công ty theo sự lãnh đạo của họ sẽ giành được phần thưởng và sự thăng tiến. Vì vậy, nhờ thành công về chính trị, họ nổi lên trong công ty và khiến cho bản thân các đối thủ lao vào dành vị trí cao trong tổ chức.

Giả sử rằng quyết định cá nhân chứ không phải là quyền lợi của chủ sở hữu chi phối các hoạt động của các công ty dẫn đến sự tạo ra cho từ "chính trị" một hàm ý xấu trong suy nghĩ của mọi người. Những lý do không ai biết chắc chắn rằng quyết định nào thực sự là tốt nhất để mọi người theo đuổi quyền lợi của doanh nghiệp. Cạnh tranh giữa các nhà quản lý bắt nguồn từ lợi ích bản thân có thể giúp cải thiện việc ra quyết định chiến lược nhờ việc các nhà quản lý thành công chuyển lên cương vị đứng đầu công ty. Nếu công ty có thể duy trì kiểm tra và sự cân bằng giữa các nhiệm kỳ giám đốc, thì chính trị có thể là một ảnh hưởng tích cực, nó có thể ngăn cản các nhà quản lý trở nên tự mnhững về tình trạng hiện tại, nhờ đó ngăn chặn sự đi xuống của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nếu chính trị phát triển tràn lan và nếu các nhà quản lý quyền uy giành được sự thống trị để lấn át những quan điểm của các nhà quản lý chống đối lại những quyền lợi của họ thì những vấn đề trầm trọng có thể xuất hiện. Việc kiểm tra và cân bằng bị mờ nhạt, tranh luận bị hạn chế, và hoạt động bị giảm sút.

Nếu được giữ trong vòng kiểm soát, chính trị có thể là một công tỵ quản lý hữu ích giúp vượt qua sự trì trệ và mang lại sự thay đổi về chiến lược. Các giám đốc điều hành xuất sắc thừa nhận thực tế này và tạo ra một bối cảnh chiến lược trong đó các nhà quản lý có thể đấu tranh cho những ý tưởng của họ và gặt hái phần thưởng từ việc thúc đẩy mộc cách thành công việc thay đổi chiến lược và cơ cấu tổ chức. Ví dụ, 3M nổi tiếng về cơ cấu Hội đồng điều hành doanh nghiệp nơi mà các nhà quản lý từng đơn vị xin cấp ngân quỹ và các nhà quản lý doanh nghiệp đưa ra sản phẩm mới phải trình bày những dự án của họ cho Hội đồng điều hành và vận động sự ủng họ cho những ý tưởng của họ. Tất cả các nhà quản lý cao cấp ở 3M đã trải qua quy

trình trên, và có lẽ những người trong nhóm quản lý cao cấp là những người thành công nhất trong việc giành sự ủng hộ và cam kết từ mọi người cho những ý tưởng của họ.

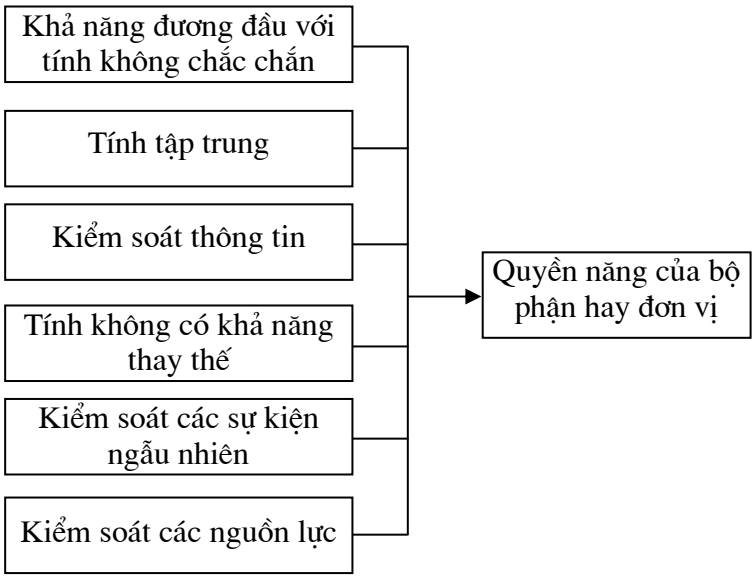
Để tham gia trò chơi chính trị, các nhà quản lý phải có quyền năng. Quyền năng có thể được định nghĩa là những khả năng của một cá nhân, hay một bộ phận để khiến một cá nhân hay một bộ phận khác làm một điều gì đó. Quyền năng khác quyền lực, quyền lực bắt nguồn từ việc giữ một vị trí chính thức trong hệ thống cấp bậc. Quyền năng bắt nguồn từ khả năng ảnh hưởng một cách không chính thức tới cách mà những đối tượng khác ứng xử. Cách đơn giản nhất để hiểu quyền năng là xét nguồn gốc của nó.

1.2. Nguồn gốc quyền năng

Quyền năng tương đối của bộ phận chức năng và các đơn vị thuộc công ty bắt nguồn từ các chiến lược công ty và cấp kinh doanh. Các chiến lược khác nhau làm cho một số bộ phận quan trọng hơn những bộ phận khác trong việc thực hiện sứ mệnh của công ty. Nguồn gốc quyền năng được xem xét ở cấp chức năng chứ không phải ở cấp cá nhân, bởi vì chúng ta quan tâm mối liên kết giữa chính trị, quyền năng và chiến lược cấp công ty và cấp kinh doanh. Sơ đồ 13.2 liệt kê các nguồn quyền năng.

Khả năng đương đầu với tính không chắc chắn. Một bộ phận dành được quyền năng nếu nó có thể làm giảm tính không chắc chắn cho một bộ phận khác. Giả sử rằng công ty đang theo đuổi chiến lược hợp nhất chiều dọc. Một bộ phận có thể kiểm soát việc cung cấp các chất lượng đầu vào tới bộ phận khác. Bộ phận đó có quyền năng đối với bộ phậnkia bởi vì nó kiểm soát tính không chắc chắn với bộ phận thứ hai. ở cấp kinh doanh, trong các công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, bộ phận bán hàng có quyền năng đối với bộ phận sản xuất bởi vì bộ phận bán hàng cung cấp thông tin cần thiết về nhu cầu của khách hàng để giúp giảm thiểu chi phí sản xuất. Trong công ty theo đuổi chiến lược khác biệt về sản phẩm, bộ phận nghiên cứu phát triển có quyền năng đối với bộ phận tiếp thị trong những giai đoạn đầu của chu kỳ sống sản phẩm bởi vì nó kiểm soát những đổi mới về sản phẩm. Nhưng ngay khi vấn đề đổi mới được giải quyết thì bộ phận tiếp thị trở thành có quyền năng nhất bởi vì nó cung cấp cho bộ phận tiếp thị trở thành có quyền năng nhất bởi vì nó cung cấp cho bộ phận nghiên cứu phát triển những thông tin về nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, quyền năng của một bộ phận phụ thuộc vào mức độ mà các bộ phận khác phụ thuộc vào nó.

Sơ đồ 13.2: Các nguồn quyền năng



Tính tập trung. Quyền năng cũng bắt nguồn từ tính tập trung của một bộ phận hay một đơn vị. Tính tập trung liên quan tới phạm vi mà một bộ phận là trung tâm của việc chuyển giao các nguồn lực giữa các bộ phận khác. Ví dụ, trong công ty hoá chất đơn vị cung cấp hoá chất chuyên dùng trở thành trung tâm bởi vì các hoạt động của nó, và các đơn vị sử dụng cuối cùng như đơn vị kinh doanh nhựa hay dược phẩm, là những đơn vị phụ thuộc vào đầu ra của nó. Các hoạt động của đơn vị đó là trung tâm của quy trình sản xuất của tất cả các lĩnh vực mang đặc điểm của công ty. Vì thế, nó có thể gây sức ép với công ty để theo đuổi các chính sách phục vụ quyền lợi của bản thân họ.

Ở cấp chức năng, bộ phận chức năng có tính tập trung nhất và vì thế có quyền năng là bộ phận giúp cung cấp khả năng khác biệt để tạo lập chiến lược kinh doanh. Vì vậy, trong công ty máy tính Apple chức năng mang tính tập trung nhất làbộ phận nghiên cứu phát triển bởi lợi thế cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào khả năng kỹ thuật. Mặt khác, đối với công ty Wal-Mart, bộ phận phân phối và mua hàng là trung tâm nhất bởi vì lợi thế cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào khả năng cung cấp sản phẩm có chi phí thấp.

Kiểm soát thông tin. Các bộ phận hay đơn vị trở thành trung tâm nếu

chúng là tâm điểm của luồng thông tin, tức là, nếu chúng có thể kiểm soát luồng thông tin với các bộ phận khác. Thông tin là một nguồn quyền năng bởi vì bằng việc cung cấp hay không cung cấp thông tin, một bộ phận có thể làm cho những bộ phận khác ảnh hưởng nếu xét theo những cách nhất định. Ví dụ, bộ phận bán hàng có thể kiểm soát sách thức bộ phận sản xuất hoạt động. Nếu bộ phận bán hàng thổi phồng thông tin để làm thoả mãn những mục tiêu của bản thân nó - tức là, đáp ứng khách hàng - chi phí sản xuất sẽ tăng, nhưng bộ phận sản xuất có thể không nhận thức được rằng chi phí có thể giảm với một chiến lược bán hàng khác. Tương tự, bộ phận nghiên cứu phát triển có thể định hình thái độ của các nhà quản lý về triển vọng cạnh tranh của những loại sản phẩm khác nhau bằng cách cung cấp thông tin tích cực về những thuộc tính của các sản phẩm mà nó ưa thích và hạ thấp những sản phẩm khác.

Thực tế, các nhà quản lý trong công ty đang tham gia vào một trò chơi thông tin kinh tế khi họ tạo lập các chính sách và các mục tiêu. Các bộ phận có thể che giấu tình hình hoạt động của họ bằng cách chỉ cung cấp những thông tin tốt cho các nhà quản lý công ty. Một bộ phận càng có quyền năng thì nó làm điều này càng dễ dàng. Trong việc hình thành và thực hiện chiến lược, bằng cách sử dụng thông tin để xây dựng quyền năng, các bộ phận có thể ảnh hưởng mạnh mẽ tới chính sách nhằm phục vụ quyền lợi của chính họ.

Tính không có khả năng thay thế. Một bộ phận hay một đơn vị có thể gia tăng quyền năng theo mức độ mà các hoạt động của nó là không thể thay thế được. Ví dụ, nếu công ty hợp nhất chiều dọc, thì các đơn vị cung ứng là không thể thay thế theo nghĩa là công ty không thể mua ở thị trường cái mà nó sản xuất. Vì vậy, đơn vị kinh doanh dầu là không có quyền năng nếu khối lượng dầu lớn sẵn có từ các nhà cung cấp khác. Trong cuộc khủng hoảng dầu lửa, tình hình diễn ra ngược lại. Mặt khác, các hoạt động của đơn vị kinh doanh mới - một đơn vị thuộc công ty trong đó những sản phẩm mới được phát triển - là không thể thay thế theo nghĩa công ty không thể mua một công ty khác với những kiến thức và chuyên môn tương tự. Nếu kiến thức có thể mua được thì đơn vị đó có thể thay thế được.

Điều này cũng đúng ở cấp chức năng. Một bộ phận chức năng và các nhà quản lý của bộ phận đó có quyền năng tới mức không có bộ phận chức năng nào khác có thể thực hiện nhiệm vụ của họ. Chức năng không thể thay thế phụ thuộc vào bản chất và chiến lược kinh doanh. Nếu công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, thì khi đó sản xuất là then chốt, và chức năng nghiên

cứu phát triển hay tiếp thị có ít quyền năng hơn. Nhưng nếu công ty theo đuổi chiến lược khác biệt sản phẩm thì tình huống sẽ ngược lại.

Vì vậy, quyền năng mà một bộ phận khác chức năng hay một đơn vị giành được nhờ công dụng của tính tập trung hay tính không thể thay thế bắt nguồn từ chiến lược các doanh nghiệp. Thực tế, khi chiến lược của doanh nghiệp thay đổi thì quyền năng tương ứng của các bộ phận chức năng và các đơn vị cũng thay đổi. Đây là nguồn quyền năng tiếp theo mà chúng ta đề cập tới.

Kiểm soát các sự kiện ngẫu nhiên. Bản chất của các bộ phận ngẫu nhiên - tức là các cơ hội và các mối đe doạ - mà công ty gặp phải từ môi trường cạnh tranh sẽ thay đổi khi môi trường thay đổi. Các bộ phận chức năng hay các đơn vị có thể giải quyết những vấn đề doanh nghiệp gặp phải và cho phép nó đạt được mục tiêu giành lấy quyền năng. Ngược lại, các bộ phận không còn khả năng quản lý các sự kiện ngẫu nhiên sẽ mất quyền năng. Ví dụ, nếu xem xét các nhà quản lý các bộ phận chức năng đã trở thành giám đốc doanh nghiệp, chúng ta thấy rằng nhìn chung các nhà quản lý các bộ phận chức năng đã trở thành giám đốc công ty, các nhà quản trị leo lên những vị trí cao nhất đã các khả năng giải quyết các cơ hội và các mối đe doạ đối mặt với công ty khi họ đang còn lãnh đạo một bộ phận chức năng.

Ví dụ, trong những năm 50, vấn đề ngẫu nhiên chính mà một công ty đối mặt là sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Cầu dồn nén từ những năm thuộc thế chiến thứ hai đã dẫn đến tăng nhiều chi tiết ô tô, nhà cửa, và những hàng hoá lâu bền. Hàng hoá cần phải được sản xuất nhanh chóng và để đáp ứng nhu cầu, và trong suốt thời kỳ này các nhà quản lý trở thành giám đốc công ty hầu hết là từ bộ phận sản xuất hay đơn vị kinh doanh hàng tiêu dùng. Trong những năm 60, vấn đề đã thay đổi. Hầu hết các công ty đã tăng công suất sản xuất của họ, và thị trường đã bão hoà. Việc sản xuất sản phẩm không ké bằng bán chúng. Vì vậy, chức năng bán hàng và tiếp thị nổi lên vị trí hàng đầu. Việc chiếm giữ các vị trí cao trong các doanh nghiệp phản ánh sự kiện ngẫu nhiên quan trọng này, số giám đốc đi lên từ bộ phận bán hàng và các đơn vị có khuynh hướng chú trọng tiếp thị chiếm tỷ lệ lớn nhất. Trong những năm bảy mươi, các công ty bắt đầu nhận ra rằng cạnh tranh là vĩnh cửu. Họ phải tinh gọn cơ cấu tổ chức và chiến lược để tồn tại trong môi trường thù địch đang gia tăng. Kết quả là, bộ phận tài chính kế toán đã trở thành nguồn cung cấp hầu hết các nhà quản trị cao cấp. Ngày nay chiến lược kinh doanh và chiến lược doanh nghiệp sẽ xác định nhóm nào giành được vị trí thống trị.

Kiểm soát các nguồn lực. Nguồn tiềm năng cuối cùng mà chúng ta xem xét là khả năng kiểm soát và phân phối các nguồn lực khan hiếm. Nguồn này cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp quyền năng. Rõ ràng, quyền năng của các nhà quản lý phụ thuộc vào khả năng của họ về việc phân bổ vốn cho các đơn vị hoạt động và thu chi tiền mặt cho mỗi đơn vị trên cơ sở kỳ vọng về thành công trong tương lai của đơn vị đó.

Những quyền năng này không chỉ phụ thuộc vào khả năng phân chia các nguồn lực mà nó còn xuất phát từ khả năng sinh ra các nguồn lực trong tương lai. Do các đơn vị riêng lẻ có thể sinh ra các nguồn lực trong tương lai, do đó, các đơn vị có thể tạo ra doanh thu cao từ bán hàng sẽ có quyền năng lớn. Ở cấp chức năng, những điều tương tự cũng xảy ra. Khả năng của bộ phận bán hàng và tiếp thị làm tăng nhu cầu của khách hàng và tạo ra doanh thu sẽ giải thích quyền năng của họ trong công ty. Nhìn chung, bộ phận chức năng có thể sinh ra hầu hết các nguồn lực sẽ có quyền năng nhất.

Tóm lại, đơn vị hay bộ phận chức năng nhất trong doanh nghiệp là đơn vị hay bộ phận có thể giám tính không chắc chắn cho những đơn vị hay bộ phận khác. Đó cũng chính là đơn vị hay bộ phận trung tâm nhất và không thể thay thế được. Chúng nắm giữ quyền kiểm soát các nguồn lực và có thể tạo ra các nguồn lực đó. Chúng còn có khả năng để giải quyết những yếu tố ngẫu nhiên bên ngoài có tính chiến lược mà công ty đang gặp phải. Thực tế, mỗi đơn vị hay một bọ phận chức năng trong công ty còn được quyền năng từ một hay nhiều nguồn nêu trên, và vì vậy có sự phân phối quyền năng giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng. Điều này làm tăng yếu tố chính trị trong doanh nghiệp. Các nhà quản lý hình thành liên minh để có gắng lôi kéo những người giữ quyền năng về phái họ và nhờ đó dành được quyền kiểm soát để làm cân bằng quyền năng trong doanh nghiệp.

1.3. Ảnh hưởng của quyền năng và chính trị đối với thay đổi chiến lược

Quyền năng và chính trị ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc lựa chọn chiến lược và cơ cấu của doanh nghiệp. Vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải là cơ cấu bên trong của quyền năng luôn tụt hậu so với những sự thay đổi của môi trường kinh doanh bởi vì môi trường thường thay đổi nhanh hơn sự đáp lại của các doanh nghiệp. Người ta không bao giờ từ bỏ quyền năng một cách tự nguyện. Nhưng chính trị và cuộc chiến giành quyền năng làm giảm tính linh hoạt của doanh nghiệp, gây ra sự trì trệ và làm xói mòn lợi thế cạnh tranh.

Nếu cuộc chiến giành quyền năng diễn ra không được kiểm soát thì sự thay đổi trở thành không thể khi các đơn vị trong doanh nghiệp bắt đầu cạnh tranh và thu thập thông tin hay kiến thức để tối đa hoá lợi ích của họ. Điều này xảy ra ở doanh nghiệp Digital Equipment Corp. Khi các đơn vị của nó tin thành các đơn vị độc lập quan tâm việc bảo vệ quyền lợi của họ nhiều hơn việc thay đổi chiến lược công ty để tồn tại trong môi trường thù địch đang gia tăng. Trong những tình huống như vậy, việc trao đổi đơn vị trở nên tốn kém, và kết quả của việc tập trung là khó đạt được. Những nhân tố này đến lượt nó làm giảm khả năng sinh lợi và giảm sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Những vấn đề tương tự xuất hiện ở cấp chức năng. Nếu một bộ phận chức năng bắt đầu sử dụng sức mạnh chính trị, các bộ phận chức năng khác chắc chắn trả đũa bằng việc giảm hợp với bộ phận chức năng đó và không đáp ứng những nhu cầu của nó. Xem xét công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, nơi mà chức năng bắt đầu khai thác vị trí của nó và lờ đi sự cần thiết của chức năng bán hàng. Qua thời gian dài, bộ phận bán hàng có thể làm tổn hại bộ phận sản xuất bằng việc chấp nhận những đơn đặt hàng lớn nhưng ở mức giá thấp hơn hay bằng việc tìm kiếm các khách hàng nhỏ để tăng chi phí sản xuất một cách có chủ tâm và vì vậy vắt kiệt lợi nhuận của bộ phận sản xuất.

1.4. Quản lý chính trị trong doanh nghiệp

Để quản lý chính trị, doanh nghiệp phải thiết kế sắp xếp tổ chức giúp tạo ra sự cân bằng quyền năng giữa các đơn vị hay bộ phận nào thống trị toàn doanh nghiệp. Trong cơ cấu theo đơn vị, cán bộ của văn phòng công ty đóng vai trò giữ sự cân bằng vì họ có thể sử dụng quyền năng đối với các đơn vị mạnh và buộc những đơn vị đó chia sẻ các nguồn nhân lực nhằm đạt lợi ích của toàn doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp kinh doanh một loại sản phẩm, giám đốc điều hành quyền uy là rất quan trọng bởi vì người giám đốc đó phải đứng ra cân bằng quyền năng của các bộ phận chức năng mạnh so với các bộ phận chức năng yếu. Giám đốc quyền uy chịu trách nhiệm về việc tạo cho các bộ phận chức năng yếu cơ hội để bày tỏ những mối quan tâm và quyền lợi của họ, và cố gắng tránh bị cuốn hút và những quyết định của các bộ phận chức năng mạnh nhằm theo đuổi quyền lợi của họ, và cố gắng tránh bị cuốn hút vào những quyết định của các bộ phận chức năng mạnh nhằm theo đuổi quyền lợi chính những bộ phận này.

Giám đốc điều hành của một doanh nghiệp lớn có khả năng lớn về việc sử dụng quyền năng nhằm mang lại sự thay đổi. Tuy nhiên, giám đốc doanh

nghiệp cũng đóng vai trò quan trọng khác, vai trò trọng tài của việc ra những quyết định chính trị có thể chấp nhận được. Chính trị tràn ngập khắp tất cả các doanh nghiệp, nhưng giám đốc và các nhà quản lý cao cấp có thể định dạng những đặc điểm của nó. Trong một số doanh nghiệp, sử dụng quyền năng là mang tính nguyên tắc bởi vì bản thân các giám đốc tạo ra quyền năng theo cách đó. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khác - đặc biệt là các công ty được thành lập bởi những người tin tưởng vào dân chủ hay vào việc ra quyết định phi tập trung - có thể không tha thứ cho các cuộc chiến giành quyền năng hay một loại hành vi chính trị nào khác. Nó được dựa trên năng lực hay chuyên môn của nhà quản lý một đơn vị hay một nhà chức năng hơn là dựa trên khả năng của họ về hình thành liên minh quyền lực. Ở Pepsicon, chính trị là trò chơi khốc liệt về quyền năng, và có sự thay thế nhanh chóng các nhà quản lý thất bại trong việc đáp ứng khát vọng của doanh nghiệp. Đối với Coca-Cola, những ý tưởng và kiến thức chuyên môn là quan trọng hơn nhiều các trò chơi quyền năng tối đa hoá lợi ích của chính đơn vị hay bộ phận trong doanh nghiệp. Tương tự, Intel Corp, không tha thứ vận động chính trị hay vận động hành lang cho lợi ích cá nhân. Thay vào đó, công ty thưởng cho việc chấp nhận rủi ro và thăng chức dựa trên kết quả làm việc, không dựa trên thâm niên.

Để thiết kế một cơ cấu tổ chức nhằm tạo ra sự cân bằng quyền năng, các nhà quản lý chiến lược có thể sử dụng các công cuộc thực hiện đã được thảo luận trước đây. Trước hết, họ phải tạo ra sự kết hợp đúng đắn các cơ chế hợp nhất để các đơn vị hay bộ phận chức năng có thể chia sẻ thông tin và ý tưởng. Cơ cấu theo đơn vị và cơ cấu ma trận cung cấp các phương tiện cân bằng quyền năng giữa các bộ phận chức năng. Sau đó công ty có thể phát triển các tiêu chuẩn, giá trị và văn hoá chung nhấn mạnh vào sứ mệnh của doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp như Microsoft hay 3M, văn hoá giúp điều hoà lợi ích của các đơn vị nhằm đạt các mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Cuối cùng, kiểm soát theo hệ thống cấp bậc mạnh mẽ bởi một giám đốc điều hành có tài cũng có thể tạo ra bối cảnh trong đó chính trị giúp làm dễ dàng quá trình thay đổi. Khi giám đốc công ty sử dụng kiến thức chuyên môn như là quyền năng của mình, họ thực hiện việc lãnh đạo một cách mạnh mẽ nhằm giúp công ty vượt qua sự trì trệ, thay đổi chiến lược và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Quả thực, đó là một phần công việc của nhà quản lý chiến lược để sử dụng chính trị và quyền năng nhằm tăng thêm quyền lợi của

doanh nghiệp bởi vì chính trị là một phần cơ bản của quá trình thay đổi chiến lược.

2. Xung đột trong doanh nghiệp

Chính trị ám chỉ một nỗ lực bởi một bên nhằm ảnh hưởng tới các mục tiêu và việc ra quyết định của doanh nghiệp để tăng lợi ích của bên đó. Tuy nhiên, đôi khi những nỗ lực của một nhóm đó lại ngăn cản khả năng của nhóm đạt được mục tiêu của nó. Kết quả là xảy ra xung đột trong doanh nghiệp. Xung đột có thể được định nghĩa như là một tình huống xuất hiện khi hành vi hướng tới mục tiêu của một nhóm cản trở hành vi hướng tới mục tiêu của nhóm khác. Dưới đây chúng ta xem xét (1) ảnh hưởng của xung đột đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp; (2) nguồn gốc xung đột đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp; (2) nguồn gốc xung đột; (3) cách thức xung đột xảy ra trong doanh nghiệp; và (4) cách thức các nhà quản lý chiến lược điều chỉnh quá trình xung đột, sử dụng giải pháp giải quyết xung đột có hiệu quả nhằm thu được lợi ích hơn là chi phí.

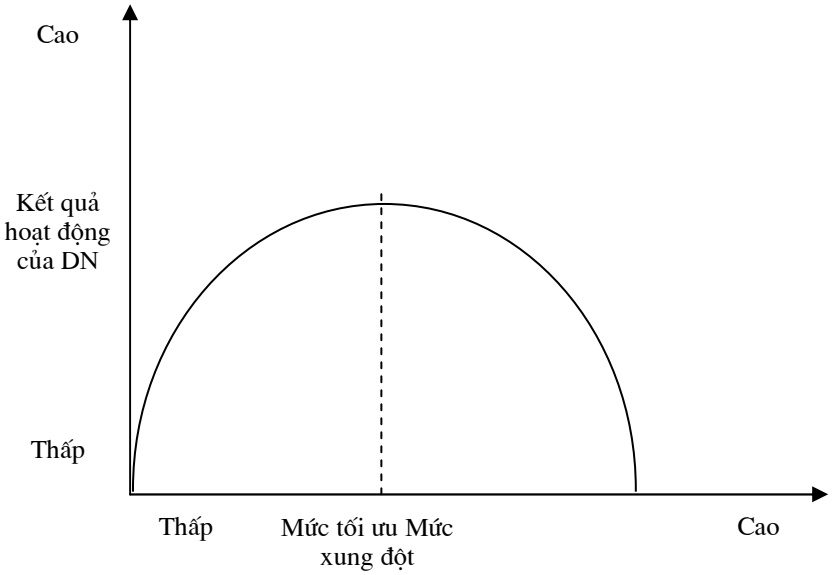
2.1. Xung đột: tốt hay xấu

Tác động của xung đột tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp được tranh luận không ngừng. Trước đây xung đột luôn được coi là xấu bởi vì nó làm giảm kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo quan điểm này, xung đột xảy ra do các nhà quản lý không thực hiện chiến lược một cách đúng đắn và không thiết kế một cơ cấu tổ chức thích hợp để giúp các đơn vị hay bộ phận chức năng phối hợp nhằm đạt mục tiêu của công ty. Không còn nghi ngờ gì nữa, việc thực hiện yếu kém có thể xảy ra xung đột và thiết kế tốt có thể ngăn chặn được nó. Tuy nhiên, nếu được quản lý cẩn thận, xung đột có thể làm tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đồ thị 13.1 chỉ ra tác động của xung đột trong doanh nghiệp đến kết quả hoạt động.

Đồ thị chỉ ra kết quả hoạt động tăng len cho tới một điểm xung đột nhất định. Lý do là xung đột dẫn đến sự thay đổi tổ chức cần thiết vì nó bộc lộ những căn nguyên của sự trì trệ bằng việc thay đổi cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát, nhờ đó chỉnh đốn cơ cấu về quyền năng trong doanh nghiệp dịch chuyển sự cân bằng quyền năng sang nhóm có thể mang lại những thay đổi mà doanh nghiệp đòi hỏi. Xung đột phát tín hiệu về sự cần thiết của việc thay đổi. Tuy nhiên, sau điểme tối ưu sự tăng lên của xung đột, và quản lý hiệu quả về chính trị là cách tránh những va chạm phá hoại giữa các nhóm. Xung đột trong doanh nghiệp có nhiều nguyên nhân, và các nhà

quản lý chiến lược cần phải nhận thức được chúng để khi xung đột xảy ra thì xung đột đó có thể nhanh chóng được kiểm soát và giải quyết.

Đồ thị 13.1: Tác động của xung đột đối với khách quan hoạt động



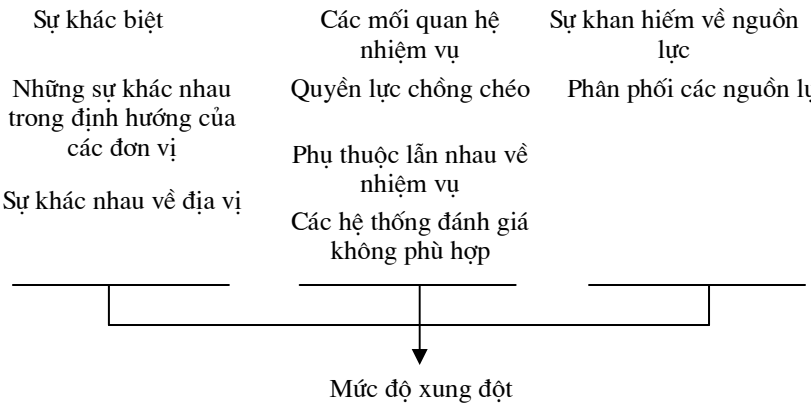
2.2. Các nguồn xung đột

Như đã nêu trên, xung đột xuất hiện khi các mục tiêu của nhóm khác. Nhiều yếu tố vốn có trong cách tổ chức hoạt động có thể tạo ra xung đột giữa các đơn vị, các bộ phận chức năng và các cá nhân trong doanh nghiệp. Chúng ta tập trung vào ba nguồn chính của xung đột trong doanh nghiệp, và chúng được tóm tắt ở sơ đồ 13.2.

Sự khác biệt

Sự khác biệt được định nghĩa như là cách thức doanh nghiệp sử dụng để phân chia trách nhiệm công việc và quyền hạn. Quá trình phân chia tổ chức thành các cấp bậc và các bộ phận chức năng hay các đơn vị có thể gây ra xung đột bởi vì nó làm nổi lên những khác biệt về mục tiêu và lợi ích của các nhóm trong doanh nghiệp. Có hai nguyên nhân chính dẫn đến loại xung đột này.

Sơ đồ 13.2: Các nguồn xung đột trong doanh nghiệp



Sự khác nhau trong định hướng của các đơn vị

Vì sự khác biệt làm nổi bật các đơn vị hay các bộ phận chức năng khác nhau trong định hướng của đơn vị hay các bộ phận chức năng khác nhau trong doanh nghiệp, một nhóm phát triển một định hướng riêng có của mình hướng vào các ưu tiên chính của doanh nghiệp, một nhóm phát triển một định hướng riêng của mình hướng vào các ưu tiên chính của doanh nghiệp và đưa ra quan điểm của chính nhóm đó về những gì cần được làm để tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Mục tiêu của các bộ phận chức năng về bản chất là không giống nhau. Ví dụ, bộ phận sản xuất nhìn chung có định hướng về tính hiệu quả trong ngắn hạn. Bộ phận nghiên cứu phát triển định hướng vào các mục tiêu kỹ thuật trong dài hạn. Bộ phận bán hàng hướng tới sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, bộ phận sản xuất có thể xem như là một giải pháp tăng nhu cầu, và bộ phận nghiên cứu phát triển xem như là một giải pháp đổi mới sản phẩm. Những sự khác nhau trong định hướng của đơn vị dẫn đến khó hình thành và khó thực hiện chiến lược, bởi vì chúng làm chậm sự đáp lại của công ty đối với những thay đổi trong môi trường cạnh tranh và làm giảm mức độ hợp nhất của nó.

Những khác biệt về định hướng cũng là vấn đề chủ yếu ở cấp đơn vị. Ví dụ, các đơn vị được xếp vào dạng "con bò sữa" nhấn mạnh mục tiêu tiếp thị, trái lại các đơn vị được xếp vào loại "ngôi sao" sẽ thúc đẩy khả năng công nghệ. Do đó, rất khó khăn cho các đơn vị trong việc tìm kiếm một cách nhìn chung khi xem xét vấn đề. Đối với các doanh nghiệp lớn, sự bất đồng đó có thể có hại lớn vì chúng làm giảm mức độ cấu kết và hợp nhất giữa các đơn vị, làm tổn hại sự hợp tác và cộng sinh, do đó làm giảm kết quả hoạt động

của công ty. Những công ty lớn như Digital Equipment, Westinghouse và Procter & Gamble, đã phải đương đầu với bất lợi này; họ đã phản ứng lại bằng cách sắp xếp lại cơ cấu tổ chức và tăng cường sự hợp nhất.

Sự khác nhau về địa vị

Trong công ty theo chiến lược khác biệt, một số đơn vị hay bộ phận chức năng có khuynh hướng xem bản thân họ quan trọng hơn các bộ phận hay chức năng khác. Kết quả là, họ ít nỗ lực để làm thích nghi các hành vi của họ với nhu cầu của các bộ phận chức năng này. Ví dụ, ở cấp chức năng bộ phận sản xuất thường xem xét bản thân nó như là yếu tố cốt tử của doanh nghiệp và các chức năng khác chỉ là những dịch vụ hỗ trợ. Điều này dẫn tới xung đột trong đội ngũ nhân viên sản xuất, cản trở mục tiêu của các nhân viên thực hiện các công việc hỗ trợ. Loại lựa chọn kinh doanh mà doanh nghiệp chấp nhận có thể tăng thêm xung đột giữa nhân viên sản xuất và nhân viên khác bởi vì nó làm tăng địa vị của một số bộ phận chức năng so với một số bộ phận chức năng khác. Trong các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí thấp, chức năng sản xuất là đặc biệt quan trọng, và đối với các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác biệt sản phẩm thì chức năng tiếp thị hay nghiên cứu phát triển là quan trọng nhất.

Ở cấp đơn vị kinh doanh, các đơn vị trung tâm của các hoạt động của doanh nghiệp - ví dụ đơn vị cung cấp nguồn lực cho đơn vị cuối cùng - có thể tự xem họ như là yếu tố cốt tử của hệ thống hoạt động trong doanh nghiệp. Các đơn vị này có thể ít quan tâm tới nhu cầu của người sử dụng cuối cùng, chẳng hạn như phát triển sản phẩm mới. Những đơn vị sử dụng cuối cùng có thể trả đũa bằng việc mua ở thị trường hay bằng việc chống lại giá chuyển giao nội bọ, đó là dấu hiệu chính về xung đột giữa các đơn vị. Vì vậy, mối quan hệ giữa các đơn vị phải được lãnh đạo doanh nghiệp quản lý một cách cẩn thận để ngăn chặn xung đột lan rộng và nguy cơ phá hoại mối quan hệ đó.

Các mối quan hệ nhiệm vụ

Một vài đặc điểm của các mối quan hệ nhiệm vụ có thể tạo ra xung đột giữa các đơn vị và các bộ phận chức năng.

Chồng chéo quyền hạn. Nếu có hai đơn vị hay hai bộ phận chức năng khác nhau cùng đòi hỏi quyền hạn và trách nhiệm về cùng một nhiệm vụ như nhau, khi đó xung đột có thể xảy ra trong doanh nghiệp. Điều này thường xảy ra khi doanh nghiệp phát triển, và vì vậy những mối quan hệ giữa

các đơn vị hay bộ phận chức năng không phát huy đầy đủ. Khi những thay đổi xuất hiện trong các mối quan hệ nhiệm vụ - ví dụ, khi các đơn vị bắt đầu chia sẻ các cơ sở phương tiện bán hàng và phân phối để giảm chi phí - những tranh chấp về việc ai sẽ kiểm soát cái gì sẽ xuất hiện. Kết quả là, các đơn vị có thể đấu tranh giành sự kiểm soát nguồn lực và do đó sinh ra xung đột.

Sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ. Để phát triển hay sản xuất hàng hoá và dịch vụ, công việc của một bộ phận chức năng được chuyển tới bộ phận tiếp theo, vì vậy mỗi chức năng có thể phát triển trên cơ sở đóng góp của các chức năng khác. Nếu một bộ phận không làm tốt công việc của mình thì bộ phận tiếp theo trong dây chuyền sẽ bị cản trở nghiêm trọng công việc của nó, và điều này tạo ra xung đột. Ví dụ, khả năng của bộ phận sản xuất về giảm chi phí sản xuất phụ thuộc vào bộ phận nghiên cứu phát triển đã thiết kế sản phẩm tốt đến mức nào giúp cho giảm chi phí chế tạo và phụ thuộc vào bộ phận bán hàng đã thu hút được nhiều khách hàng ra làm sao. Đối với cấp đơn vị, khi các đơn vị trao đổi các nguồn lực, chất lượng sản phẩm được cung cấp bởi một đơn vị cho một đơn vị khác sẽ ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm của đơn vị tiếp theo đó.

Khả năng xung đột là rất lớn khi các đơn vị hay bộ phận chức năng phụ thuộc nhiều vào nhau. Thực tế, mức độ phụ thuộc lẫn nhau càng cao thì khả năng xung đột giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng và sự cần thiết của giảm việc ngăn chặn xung đột xuất hiện là lý do khiếu cho việc quản lý cơ cấu tổ chức ma trận trở nên tốn kém. Tương tự, việc quản lý chiến lược đa dạng hoá sang các lĩnh vực không liên quan có khả năng xung đột giữa các đơn vị là ít nhất khi các bộ phận không trao đổi các nguồn lực.

Sự sáp nhập giữa các công ty cũng tạo ra nhiều vấn đề cần được quản lý để ngăn chặn xung đột bắt nguồn từ sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ. Giám đốc doanh nghiệp hợp nhất thường phải dồn tâm trí vào việc quản lý những phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ mới nhằm tránh các cuộc xung đột nghiêm trọng giữa các đơn vị. Thường là giám đốc doanh nghiệp hợp nhất phải sử dụng nhiều cơ chế hợp nhất để kết hợp hai doanh nghiệp lại với nhau. Vấn đề rất nghiêm túc bởi vì mỗi doanh nghiệp có một bộ phận chức năng giống nhau và chúng phải được sáp nhập trong dài hạn.

Các hệ thống đánh giá không phù hợp. Doanh nghiệp phải thiết kế hệ thống - đánh giá thông thường của mình để chúng không can thiệp vào mối quan hệ nhiệm vụ giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng. Hệ thống đánh giá kết quả hoạt động không hợp lý sẽ gây ra xung đột. Những vấn đề

tiêu biểu gồm việc tìm ra cách thưởng chung cho bộ phận bán hàng và bộ phận sản xuất để lịch trình được sắp xếp hài hoà, và xác lập ngân quĩ và giá chuyển giao để không xảy ra cạnh tranh giữa các đơn vị. Các mối hiệu quả về nhiệm vụ càng phức tạp thì càng khó đánh giá đóng góp của mỗi đơn vị hay mỗi bộ phận chức năng vào doanh thu, và khả năng xung đột xảy ra càng lớn.

Sự khan hiếm về nguồn lực, cạnh tranh giành giật nguồn lực khan hiếm gây ra xung đột. Loại xung đột này thường xảy ra giữa các đơn vị, và giữa các đơn vị với ban quản lý công ty về phân bổ vốn. Tuy nhiên, cuộc chiến ngân sách giữa các bộ phận chức năng cũng có thể dữ dội khi các nguồn lực trở nên khan hiếm. Như đã thảo luận ở các chương khác, các đơn vị chống lại việc chuyển giao lợi nhuận của họ sang các đơn vị khác và họ có thể bóp méo thông tin để giữ lại các nguồn lực của mình. Các thế lực ảnh hưởng khác cũng quan tâm tới mức chi trả cổ tức, công đoàn và nhân viên muốn tối đa hoá tiền lương và phúc lợi.

Với nhiều nguồn xung đột trong công ty, thì xung đột thuộc dạng này hay dạng khác luôn luôn hiện diện trong việc ra quyết định mang tính chiến lược. Chúng ta cần xem xét quy trình xung đột diễn ra như thế nào trong tổ chức và liệu có bất cứ hướng dẫn nào mà các nhà quản lý công ty có thể sử dụng để cố gắng định hướng xung đột và chuyển từ tính chất phá hoại sang phục vụ tốt cho chiến lược.

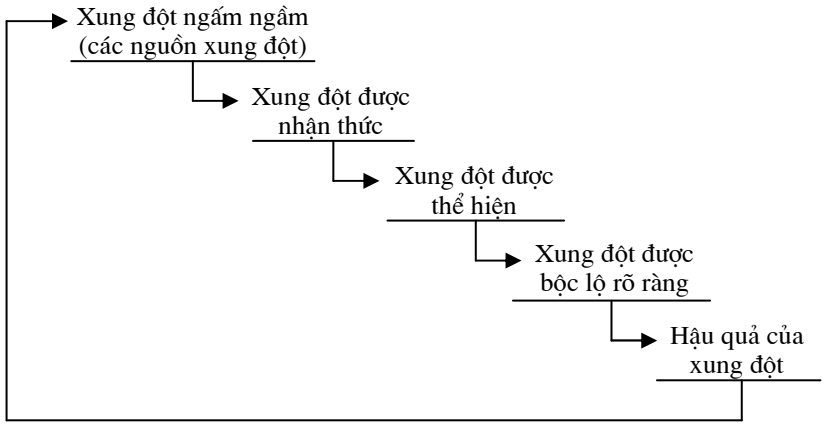
2.3. Quy trình xung đột trong doanh nghiệp

Xung đột rất khó quản lý về mặt chiến lược bởi vì nó thường không dự đoán được. Các nguồn xung đột chúng ta vừa thảo luận thường là vốn có trong phương thức hoạt động của công ty. Giai đoạn đầu tiên trong quy trình xung đột là xung đột ngấm ngầm - xung đột tiềm tàng có thể bùng nổ khi các điều kiện thuận lợi xuất hiện. Các giai đoạn của quy trình xung đột được chỉ ra ở Sơ đồ 13.3.

Xung đột ngấm ngầm thường được tạo ra do những thay đổi về chiến lược hay cơ cấu tổ chức làm ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa các đơn vị hay các bộ phận chức năng. Ví dụ, nếu công ty theo đuổi chiến lược thì công ty có thể quyết định mở rộng chủng loại sản phẩm của nó. Để vượt qua những vấn đề về phối hợp các loại dịch vụ chuyên môn liên quan tới nhiều sản phẩm, doanh nghiệp có thể chấp nhận cơ cấu tổ chức theo sản phẩm. Cơ cấu mới làm thay đổi các mối quan hệ nhiệm vụ giữa các nhà quản lý sản phẩm, và đến lượt nó làm thay đổi địa vị và phạm vi quyền lực của các nhà quản lý

sản phẩm và các nhà quản lý bộ phận chức năng. Xung đột giữa các nhà quản lý sản phẩm và các nhà quản lý bộ phận chức năng hay giữa các nhà quản lý sản phẩm chắc chắn xảy ra.

Sơ đồ 13.3: Các giai đoạn của quy trình xung đột



Do thay đổi trong chiến lược và cơ cấu tổ chức làm thay đổi bối cảnh của doanh nghiệp, xung đột có thể dễ dàng xuất hiện trừ khi tình huống được quản lý một cách cẩn thận để tránh xung đột đó. Nhưng việc tránh này không phải luôn luôn thực hiện được, và do đó giai đoạn ngấm ngầm của quy trình xung đột nhanh chóng dẫn tới giai đoạn tiếp theo xung đột được nhận thức.

Xung đột được nhận thức có nghĩa là các nhà quản lý nhận thức được về những bất đồng nghiêm trọng. Sau khi có sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức và chiến lược, các nhà quản lý đã phát hiện rằng các hoạt động của các bộ phận chức năng hay các nhóm khác đang cản trở các hoạt động của nhóm họ. Các nhà quản lý bắt đầu phản ứng lại tình huống này, và họ nhanh chóng đi tới giai đoạn xung đột được thể hiện. Ở đây các nhà quản lý bắt đầu cá nhân hoá xung đột. Các quan điểm hình thành hai nhóm đối lập nhau, khi một bộ phận chức năng hay một đơn vị bắt đầu phàn nàn các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác về nguyên nhân xung đột. Bộ phận sản xuất chê trách tính không hiệu quả của bộ phận bán hàng, trong khi đó bộ phận bán hàng có thể chê trách bộ phận sản xuất về việc giảm chất lượng sản phẩm. Điển hình là sự thiếu tinh thần hợp tác ở giai đoạn này, và sự hợp nhất giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị bị phá vỡ khi bắt đầu hình thành hai nhóm đối lập nhau và phát triển trạng thái tâm lý "chúng ta đối ngược họ". Nếu không được quản lý thì giai đoạn này trong quá trình xung đột nhanh chóng dẫn tới giai đoạn tiếp theo: xung đột được bộc lộ rõ.

Ở giai đoạn này xung đột giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị trở thành công khai. Các nhóm cạnh tranh để bảo vệ quyền lợi của họ và ngăn cản quyền lợi của nhóm khác. Xung đột được bộc lộ có thể dưới nhiều dạng. Dạng rõ ràng nhất là sự gây gổ công khai giữa các nhà quản lý cao cấp khi họ bắt đầu khiển trách cán bộ chức năng hay các đơn vị khác về việc gây ra vấn đề này.

Các dạng khác của xung đột được bộc lộ rõ là cuộc chiến về giá chuyển giao và phổ biến kiến thức. Thông tin xấu về các đơn vị khác được lan truyền ở giai đoạn này trong quy trình xung đột. Những hoạt động này tồi tệ hơn nhiều so với thủ đoạn chính trị bởi vì các đơn vị đang cố gắng không chỉ thúc đẩy lợi ích của họ mà còn tổn hại đến kết quả hoạt động của các đơn vị khác. Kết quả là, doanh nghiệp không thể đạt được bất cứ lợi ích nào từ việc sắp xếp chuyển giao giữa các nguồn lực hay từ việc phát triển cộng sinh giữa các đơn vị.

Ở cấp chức năng, những ảnh hưởng của xung đột có thể bị phá huỷ hoàn toàn. Doanh nghiệp không thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp nếu bộ phận chức năng cạnh tranh nhau. Nếu bộ phận bán hàng không cố gắng để thông báo thường xuyên về những nhu cầu khách hàng cho bộ phận sản xuất, thì bộ phận sản xuất không thể tăng thời gian của các đợt sản xuất. Tương tự, công ty không thể theo đuổi chiến lược làm khác biệt sản phẩm một cách thành công nếu bộ phận tiếp thị không thông báo kịp thời cho bộ phận nghiên cứu phát triển về những thay đổi của nhu cầu khách hàng hoặc nếu bộ phận thiết kế và bộ phận nghiên cứu phát triển không nhất trí với nhau về các thông số kỹ thuật của sản phẩm. Các công ty đã trải qua mỗi loại xung đột vào thời điểm này hay thời điểm khác và chịu mất mát về kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh do những xung đột đó gây ra.

Xung đột được bộc lộ cũng phổ biến trong các nhóm quản lý cao cấp, nơi mà các nhà quản lý đang đấu tranh cho sự thăng tiến lên vị trí cao nhất hay đấu tranh cho các nguồn lực để củng cố địa vị và uy tín của họ trong doanh nghiệp.

Ảnh hưởng dài hạn của xung đột nổi lên trong giai đoạn cuối cùng của quy trình xung đột. Giả sử trong một doanh nghiệp, thay đổi trong chiến lược đã dẫn tới xung đột về giá chuyển giao nội bộ. Khi đó nhà quản lý các đơn vị, với sự giúp đỡ của các nhà quản lý doanh nghiệp, đã giải quyết vấn đề nhằm thoả mãn những mọi người và các mối quan hệ công việc tốt được tạo lập. Tuy nhiên, ở công ty khác, xung đột giữa các đơn vị về giá chuyển

giao nội bộ được thiết lập chỉ nhờ sự can thiệp của các nhà quản lý công ty là người áp đặt giải quyết cho các nhà quản lý đơn vị, một năm sau, thay đổi của môi trường kinh doanh làm hệ thống định giá chuyển giao giữa hai doanh nghiệp không còn hợp lý nữa, và giá phải được đàm phán lại. Hai doanh nghiệp sẽ phản ứng với tình hình này như thế nào? Các nhà quản lý trong doanh nghiệp mà ở đó xung đột được giải quyết êm đẹp sẽ tiến hành đàm phán với tinh thần hợp tác và với thái độ thân thiện. Tuy nhiên, ở doanh nghiệp nơi mà các đơn vị không bao giờ có sự đồng ý một cách thực sự thì va chạm căng thẳng mới chắc chắn sẽ xảy ra, dẫn đến sự giảm sút trong hoạt động của doanh nghiệp.

Hậu quả của xung đột trong mỗi doanh nghiệp là khác nhau bởi vì trong một số doanh nghiệp xung đột đã được giải quyết thành công nhưng ở những doanh nghiệp khác thì không. Hậu quả của xung đột tạo ra bối cảnh cho đợt xung đột tiếp theo xảy ra bởi vì xung đột là vốn có trong các nhà máy mà doanh nghiệp hoạt động và do môi trường thường xuyên thay đổi. Lý do mà một số doanh nghiệp có lịch sử lâu dài về mối quan hệ xấu giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị là xung đột giữa họ không bao giờ được quản lý một các thành công. Trong những doanh nghiệp mà các nhà quản lý chiến lược đã giải quyết được xung đột, những doanh nghiệp đó đã lập được một văn hoá công ty vững chắc. Ở các doanh nghiệp khác, các nhà quản lý chấp nhận một thái độ hợp tác, không cạnh tranh khi xung đột xuất hiện. Vấn đề là làm thế nào để quản lý tốt nhất quá trình xung đột về mặt chiến lược nhằm tránh những tác động xấu của nó và giúp cho những thay đổi trong chiến lược và cơ cấu trở thành êm thấm tới mức cao.

2.4. Quản lý xung đột mang tính chiến lược

Với cách thức mà quá trình xung đột diễn ra thì mục tiêu của các nhà quản lý chiến lược là can thiệp càng sớm càng tốt để xung đột không phát triển ở giai đoạn thể hiện và đặc biệt là giai đoạn bộ lộ. Ở giai đoạn bộc lộ, giải quyết xung đột một cách thành công là khó khăn và chắc chắn dẫn tới hậu quả xung đột xấu. Như vậy, các nhà quản lý nên can thiệp tại điểm nào?

Các nhà quản lý nên can thiệp ở giai đoạn xung đột ngấm ngầm và có hành động phù hợp đối với các nguồn xung đột. Một kế hoạch chiến lược tốt có thể xảy ra sau đó, và nó có thể làm dễ dàng quá trình thay đổi. Ví dụ, khi các nhà quản lý đang thay đổi chiến lược doanh nghiệp, họ cần cân nhắc tác động của những thay đổi này tới mối quan hệ giữa các nhóm trong tương lai. Tương tự, khi thay đổi cơ cấu công ty các nhà quản lý chiến lược nên dự

đoán tác động của những thay đổi này tới các mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng và đơn vị. Nhiều công ty lớn tiến hành theo cách này và những hậu quả có thể có của những thay đổi về chiến lược và cơ cấu tổ chức được bao gồm tron quá trình lập kế hoạch chiến lược để ngăn chặn xung đột xuất hiện sau đó.

Tuy nhiên, thường không thể dự đoán được mọi hậu quả của những thay đổi trong chiến lược. Doanh nghiệp là phức tạp và nhiều thứ không mong đợi có thể xảy ra khi các nhà quản lý thực hiện thay đổi tổ chức. Do đó, các nhà quản lý không thể lúc nào cũng can thiệp được ở giai đoạn ngấm ngầm để ngăn ngừa xung đột. Vì vậy, những thay đổi trong chiến lược hay cơ cấu có thể dẫn tới thất bại.

Thông thường, sự can thiệp chỉ có thể là giai đoạn thể hiện và giai đoạn bộc lộ. Nó là thời điểm mà các nhà quản lý có thể có cơ hội tốt nhất để giải quyết vấn đề. Các nhà quản lý có thể chấp nhận các giải pháp khác nhau hay các chiến lược giải quyết xung đột.

2.5. Chiến lược giải quyết xung đột

Sử dụng quyền lực. Sự hợp nhất giữa các bộ phận chức năng và các đơn vị là vấn đề chính bởi vì chúng có quyền lực như nhau và vì vậy không thể kiểm soát lẫn nhau. Khi các bộ phận chức năng không thể giải quyết những vấn đề của họ thì những vấn đề này thường được chuyển tới các nhà quản lý doanh nghiệp là người có quyền lực áp đặt giải pháp cho họ. Nhìn chung, có hai cách sử dụng quyền lực để giải quyết xung đột. Thứ nhất, giám đốc doanh nghiệp hay các nhà quản lý doanh nghiệp có thể đóng vai trò trọng tài áp đặt một giải pháp cho các đối tác xung đột. Thứ hai, họ có thể đóng vai trò là người trung gian và cố gắng đưa ra các tình huống để các đối tác xung đột có thể tìm thấy giải pháp của chính họ. Nghiên cứu chỉ rằng cách tiếp cận sau tốt hơn bởi vì nó dẫn tới một xung đột tích cực.

Thay đổi các mối quan hệ nhiệm vụ. Trong cách tiếp cận này, mục tiêu là thay đổi sự phụ luộc lẫn nhau giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị để nguồn xung đột được chuyển dịch. Các mối quan hệ nhiệm vụ có thể được phân theo hai cách. Thứ nhất, các nhà quản lý chiến lược có thể được giảm mức độ phụ thuộc giữa các đối tác. Ví dụ họ có thể phát triển một cơ cấu trong đó sự hợp nhất giữa các nhóm thực hiện dễ dàng hơn. Vì vậy một sự dịch chuyển từ cơ cấu theo chức năng sang cơ cấu theo đơn vị có thể làm giảm khả năng xuất hiện xung đột.

Xung đột có thể xuất hiện vì các cơ chế hợp nhất đúng đắn giúp quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau về nhiệm vụ đã không được chấp nhận. Trong trường hợp này, quản lý xung đột có nghĩa là tăng sự hợp nhất giữa các đơn vị và các bộ phận chức năng. Ở các công ty công nghệ cao, các chức năng phụ thuộc nhiều vào nhau về việc thực hiện nhiệm vụ, các nhà quản lý có thể sử dụng cơ cấu ma trận để cung cấp sự hợp nhất cần thiết để giải quyết xung đột. Trong cơ cấu theo đơn vị, các nhà quản lý có thể sử dụng vai trò hợp nhất và thiết lập các bộ phận hợp nhất để cho phép các đơn vị đắt giá và chuyển giao nguồn lực. Ở Hewlett-Packard, các nhân viên công ty lập ra 3 uỷ ban hợp nhất để giúp các đơn vị chia sẻ nguồn lực và vì vậy giảm thiểu xung đột về phát triển sản phẩm. Hợp nhất tăng lên giúp ngăn chặn xung đột xuất hiện. Các nhà quản lý cũng sử dụng cơ cấu tổ chức thông qua quá trình thực hiện chiến lược để giải quyết các xung đột.

Thay đổi kiểm soát. Xung đột cũng có thể được quản lý bằng việc lựa chọn các hệ thống kiểm soát và được đánh giá trong doanh nghiệp. Ví dụ, một số doanh nghiệp có thể phát triển những mục tiêu chung cho các bộ phận chức năng và đơn vị. Những doanh nghiệp này tạo ra một hệ thống thưởng dựa trên kết quả đạt được các mục tiêu chung đó. Như vậy, bộ phận bán hàng và bộ phận sản xuất được thưởng chung dựa trên cơ sở doanh thu đạt được nhờ hai bộ phận đó. Tương tự, các hệ thống đánh giá của công ty có thể được phát triển để đo lường mức độ mà mỗi đơn vị hợp tác với các đơn vị khác. Cuối cùng, xung đột là kết quả của việc các nhà quản lý ở một bộ phận chức năng không đánh giá cao vị trí của các nhà quản lý ở bộ phận khác. Để giúp các nhà quản lý phát triển và để giúp họ vượt qua những khác biệt về định hướng trong các đơn vị, các nhà quản lý được luân phiên làm việc ở các đơn vị khác nhau và được giao các nhiệm vụ khác nhau cấp doanh nghiệp, nhờ đó giúp họ nhận thức những vấn đề mà các nhà quản lý ở bất cứ bô phận nào trong công ty đều phải đối mặt.

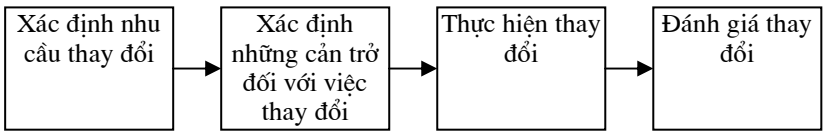
Xung đột là một hiện tượng phổ biến trong công ty và nó phải được quản lý nếu công ty muốn đạt được các mục tiêu đặt ra. Quá trình chọn cơ cấu chiến lược tạo ra khả năng xung đột chắc chắn gia tăng. Các nhà quản lý chiến lược cần phát triển các kỹ năng cần thiết nhằm giải quyết những xung đột. Những kỹ năng này liên quan tới khả năng phân tích bối cảnh của công ty, xác định chính xác nguồn gốc của vấn đề và quản lý những vấn đề liên quan đến xung đột, từ đó có thể thực hiện thay đổi tổ chức thành công.

3. Thực hiện thay đổi chiến lược, các bước thay đổi

Trong các doanh nghiệp hiện đại, thay đổi chứ không phải ổn định là mệnh lệnh hằng ngày. Thay đổi nhanh chóng về công nghệ, môi trường cạnh tranh và nhu cầu khách quan đã buộc các công ty phải thay đổi chiến lược để tồn tại trên thị trường. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tổ chức lại. Những năm gần đây nhiều doanh nghiệp đã tiến hành tái cơ cấu doanh nghiệp. Trong phần này, chúng ta thảo luận những vấn đề liên quan tới việc quản lý những thay đổi về chiến lược và cơ cấu doanh nghiệp.

Quản lý thay đổi chiến lược liên quan tới một loạt các bước khác nhau mà các nhà quản lý phải theo nếu quá trình thay đổi là để thành công. Những bước này được liệt kê ở sơ đồ 134.

Sơ đồ 13.4: Các giai đoạn của quy trình thay đổi



3.1. Xác định nhu cầu thay đổi

Bước đầu tiên trong quy trình thay đổi liên quan tới việc các nhà quản lý chiến lược xác định sự cần thiết của việc thay đổi. Thỉnh thoảng thay đổi là hiển nhiên khi các bộ phận đang đấu tranh hay các đối thủ cạnh tranh giới thiệu một sản phẩm mà sản phẩm đó rõ ràng là ưu việt hơn bất cứ sản phẩm nào hiện tại doanh nghiệp đang sản xuất. Tuy nehiên, các nhà quản lý gặp rắc rối trong việc xác định cái gì đang diễn ra không tốt trong tổ chức. Các vấn đề có thể phát triển từ từ, và tình hình hoạt động của công ty có thể trượt dài một số năm trước khi nó trở nên rõ ràng và mọi người nhận ra vấn đề. Ví dụ, ở công ty CBS khả năng sinh lãi iảm, nhưng do là một công ty có tiếng nên tình trạng suy giảm đó chỉ dẫn tới sự náo động chút ít. Tuy nhiên, sau một thời gian các nhà đầu tư nhận ra rằng cổ phiếu của doanh nghiệp được đánh giá thấp hơn giá trị và CBS cần phải thực hiện việc thay đổi để có thể hoạt động tốt hơn. Nói cách khác, các nhà đầu tư bên ngoài doanh nghiệp đã nhận ra nhu cầu thay đổi sớm hơn những người trong doanh nghiệp.

Vì vậy bước đầu tiên trong quy trình thay đổi diễn ra khi các nhà quản lý chiến lược của công ty hay những người khác thừa nhận khoảng cách giữa kết quả mong đợi và kết quả thực tế đạt được. Sử dụng thước đo như giá cổ phiếu giảm hay thị phần giảm để đánh giá sự thay đổi là cần thiết, và sau đó

các nhà quản lý có thể bắt đầu tìm kiếm nguồn gốc của vấn đề. Để khám phá nguyên nhân, công ty có thể tiến hành phân tích SWOT. Trước hết các nhà quản lý xem xét những điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Ví dụ, ban quản lý tiến hành kiểm tra chiến lược của các bộ phận chức năng và các đơn vị cũng như xem xét đóng góp của chúng về khả năng sinh lãi của công ty. Có lẽ một số đơn vị trở nên không sinh lãi của công ty. Có lẽ một số đơn vị trở nên không sinh lãi khi chậm đổi mới mà ban quản lý không nhận ra điều đó. Ban quản lý cũng phân tích mức khác biệt của sản phẩm và sự hợp nhất của công ty để đảm bảo rằng có một sự phù hợp với chiến lược. Có thể công ty không có cơ chế hợp nhất phù hợp để đạt được lợi ích cộng sinh. Sau đó ban quản lý xem xét các cơ hội và các mối đe doạ. Ví dụ, công ty có thể đương đầu với nguy cơ cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế nhưng nó lại không nhận ra điều này, hoặc là có một sự dịch chuyển về khẩu vị của khách hàng hay công nghệ mà công ty không nhận thức được.

Ngay khi nguồn gốc của vấn đề được nhận diện, ban quản lý phải xác định tình trạng tương lai lý tưởng, tức là nó nên thay đổi cơ cấu và chiến lược như thế nào. Doanh nghiệp có thể quyết định hạ thấp chi phí bằng việc hợp lý hoá các hoạt động của nó. Doanh nghiệp cũng có thể tăng ngân quỹ nghiên cứu và phát triển hay đa dạng hoá vào sản phẩm mới để tăng khả năng sinh lãi trong tương lai. Về cơ bản, các nhà quản lý chiến lược ứng dụng các công cụ đã được trình bày để tạo lập một chiến lược và cơ cấu tổ chức tốt nhất nhằm tối đa hoá lợi nhuận. Những sự lựa chọn là rất cụ thể đối với mỗi công ty riêng biệt.

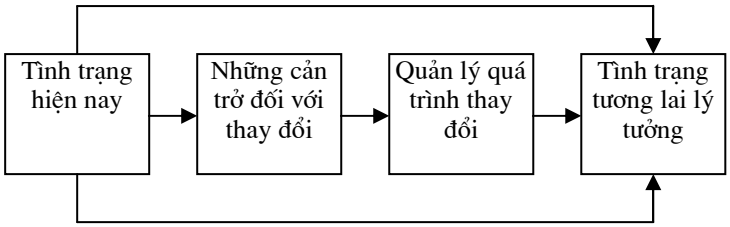
Bước đầu tiên trong quy trình thay đổi liên quan tới việc xác định sự cần thiết của việc thay đổi, phân tích vị trí hiện tại của công ty, và xác định tình trạng tương lai lý tưởng mà các nhà quản lý muốn đạt được. Quy trình này được mô tả ở sơ đồ 13.5.

3.2. Xác định những cản trở đối với việc thay đổi

Bước thứ hai trong quy trình thay đổi là xác định những cản trở đối với việc thay đổi. Các nhà quản lý chiến lược phải phân tích các nhân tố gây ra sự trì trệ trong công ty và ngăn cản công ty đạt tới trạng thái lý tưởng.

Những cản trở đối với việc thay đổi có thể được thấy ở 4 cấp trong tổ chức: công ty, đơn vị, bộ phận chức năng và cá nhân.

Sơ đồ 13.5: Mô hình sự thay đổi



Ở cấp doanh nghiệp, một số cản trở có thể phải được xem xét. Trước hết, phải thay đổi chiến lược hay cơ cấu tổ chức có thể ảnh hưởng lớn tới hành vi của công ty. Ví dụ, để giảm chi phí công ty quyết định tập trung các hoạt động mua và bán của tất cả các đơn vị vào một mối thuộc doanh nghiệp. Sự hợp nhất đó có thể làm tổn hại khả năng của mỗi đơn vị trong việc phát triển chiến lược riêng biệt cho các thị trường riêng lẻ của mỗi đơn vị. Hay giả sử rằng trong việc phản ứng lại với cạnh tranh của các đối thủ bên ngoài có thi phí thấp, công ty quyết định theo đuổi chính sách làm khác biệt sản phẩm. Hành động này sẽ thay đổi sự cân bằng quyền năng giữa các bộ phận chức năng và dẫn tới cuộc vận động chính trị và thậm chí gây xung đột khi các bộ phận chức năng bắt đầu cuộc chiến duy trì vị trí hiện tại của họ trong doanh nghiệp. Cơ cấu và chiến lược hiện thời của công ty là những cản trở lớn đối với việc thay đổi. Chúng tạo sự trì trệ lớn mà những trì trệ này phải được vượt qua trước khi bắt đầu tiến hành thay đổi. Đó chính là lý do tại sao thay đổi thường là một quá trình chậm chạp.

Loại cơ cấu mà công ty sử dụng có thể cản trở sự thay đổi. Ví dụ, có thể dễ dàng thay đổi chiến lược hơn nhiều nên doanh nghiệp đang sử dụng cơ cấu ma trận chứ không phải là cơ cấu chức năng, hay nếu doanh nghiệp được phi tập trung hoá hơn là quản lý tập trung, hoặc là nếu công ty có mức hợp nhất cao hơn. Phi tập trung mà cơ cấu ma trận là linh hoạt hơn so với cơ cấu chức năng được kiểm soát cao. Thay đổi định hướng của đơn vị là dễ dàng hơn, vì vậy khả năng xảy ra xung đột thấp hơn.

Một số văn hoá công ty dễ dàng thay đổi hơn so với những văn hoá công ty khác. Ví dụ, trong quân đội thay đổi là rất khó bởi vì mọi thứ đều được chấp hành theo mệnh lệnh và kỷ luật. Tuy nhiên, một vài văn hoá như văn hoá của Hewlett-Packard được dựa trên những giá trị nhấn mạnh vào tính linh hoạt hay tự thay đổi thì những văn hoá này dễ thay đổi hơn nhiều khi sự thay đổi trở nên cần thiết. Khó thay đổi ở cấp đơn vị nếu các đơn vị liên quan chặt chẽ với nhau và sử dụng các nguồn lực của nhau, bởi vì một

sự dịch chuyển trong các hoạt động của một đơn vị sẽ ảnh hưởng tới các đơn vị khác. Do đó, quản lý thay đổi khó khăn hơn nếu một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hoá sang các ngành liên quan hơn là đa dạng hoá sang các ngành không liên quan. Thêm nữa, thay đổi chiến lược ảnh hưởng đến các đơn vị theo nhiều cách khác nhau bởi vì thay đổi sẽ mang lại lợi ích khác nhau cho các đơn vị khác nhau. Vì vậy, các đơn vị có thể có những thái độ khác nhau đối với việc thay đổi, và một số đơn vị sẽ không ủng hộ thay đổi chiến lược do doanh nghiệp tiến hành. Các đơn vị hiện tại có thể chóng lại việc thành lập các đơn vị kinh doanh những sản phẩm mới bởi vì họ sẽ mất các nguồn lực và vị trí của họ trong doanh nghiệp sẽ giảm sút.

Những cản trở tương tự đối với việc thay đổi cũng xảy ra ở cấp chức năng. Các bộ phận chức năng có định hướng khác nhau và phản ứng khác nhau đối với những thay đổi mà ban quản lý đề xuất. Ví dụ, trong tình huống thị trường suy giảm, bộ phận chống lại những nỗ lực cắt giảm các khoản chi phí bán hàng nếu nó tin rằng vấn đề bắt nguồn từ tính kém hiệu quả của sản xuất. Đối với mỗi cá nhân, mọi người phản đối việc thay đổi bởi vì thay đổi chứa đựng tính không chắc chắn, nó gây ra sự thiếu an toàn và lo sợ không biết cái gì sẽ xảy ra. Vì các nhà quản lý cũng là con người nên sự chống đối cá nhân này củng cố thêm khuynh hướng của mỗi bộ phận chức năng và mỗi đơn vị về việc phản đối những thay đổi có thể có những tác động không chắc chắn đối với họ.

Tất cả những cản trở này làm cho việc thay đổi chiến lược hay cơ cấu tổ chức một cách nhanh chóng càng trở nên khó khăn. Đó là lý do tại sao các nhà sản xuất ô tô của Mỹ phải mất nhiều thời gian để đáp lại những thách thức của các đối thủ Nhật Bản. Họ đã quen với sự thống nhất hoàn toàn và phát triển cơ cấu tập trung cao, không linh hoạt, do đó ngăn cản khả năng chấp nhận rủi ro và phản ứng nhanh. Một nghịch lý là công ty trải qua sự bất ổn lớn nhất chính là những công ty có thể thích ứng một cách tốt nhất. Khi những công ty này buộc phải thay đổi, thường chúng phát triển khả năng quản lý thay đổi một cách dễ dàng. Các nhà quản lý chiến lược phải hiểu những cản trở này đối với việc thay đổi khi họ thiết kế chiến lược và cơ cấu mới của công ty. Tất cả những nhân tố này có thể gây ra xung đột làm ảnh hưởng mạnh mẽ tới khả năng của công ty về việc chuyển nhanh chóng sang khai thác cơ hội chiến lược mới. Những cản trở về việc thay đổi phải được thừa nhận, và kế hoạch chiến lược phải tính tới chúng. Tổ chức càng

lớn và càng phức tạp thì càng khó thực hiện thay đổi bởi sự trì trệ chắc chắn xảy ra.

3.3. Thực hiện thay đổi

Thực hiện thay đổi - tức là, giới thiệu và quản lý thay đổi - nêu ra một vấn đề. Ví dụ, ai thực hiện, tiến hành việc thay đổi: các nhà quản lý của doanh nghiệp hay các nhà tư vấn bên ngoài? Mặc dù các nhà quản lý có thể có kinh nghiệm và kiến thức nhất định về hoạt động của doanh nghiệp, nhưng họ có thể thiếu tấm nhìn bởi vì họ thuộc một phần của văn hoá doanh nghiệp. Họ cũng chịu rủi ro và bị thúc đẩy bởi các động cơ chính trị trong những thay đổi mà họ kiến nghị. Vì thế các doanh nghiệp thường quay sang của nhà tư vấn bên ngoài, là người có thể xem xét tình huống một cách khách quan. Tuy nhiên, các nhà tư vấn bên ngoài dành nhiều thời gian cho việc nghiên cứu doanh nghiệp và nghiên cứu các vấn đề của doanh nghiệp trước khi họ có thể đề xuất một kế hoạch hành động. Vì lý do này, các công ty như Tenneco và IBM đã tuyển giám đốc điều hành mới từ bên ngoài để lãnh đạo và thực hiện những nỗ lực thay đổi. Theo cách này, các doanh nghiệp có thể có lợi thế về những thông tin bên trong và triển vọng bên ngoài.

Nhìn chung, doanh nghiệp có thể sử dụng hai cách tiếp cận chính của thay đổi: thay đổi từ trên xuống hoặc thay đổi từ dưới lên. Với việc thay đổi từ trên xuống, giám đốc uy lực hay nhóm quản lý cao cấp nhất phân tích cách thức thay đổi chiến lược và cơ cấu, kiến thức đường lối hành động, và sau đó chuyển sang việc thực hiện thay đổi trong doanh nghiệp. Sự nhấn mạnh ở đây là sức mạnh phản ứng và quản lý các vấn đề phát sinh. Thay đổi từ dưới lên diễn ra tuần tự hơn nhiều. Các nhà quản trị cao nhất bàn bạc với các nhà quản lý ở mọi cấp trong doanh nghiệp. Sau đó, phát triển một kế hoạch chi tiết cho việc thay đổi, với một thời gian biểu của những sự kiện và những giai đoạn mà doanh nghiệp sẽ trải qua. Nhấn mạnh ở phương pháp thay đổi từ dưới lên là sự tham gia của mọi người và thông báo về tình hình cho mọi người một cách kịp thời, nhờ đó giảm thiểu tính không chắc chắn.

Ưu điểm của phương pháp thay đổi từ dưới lên là nó loại bỏ cản trở việc thay đổi bằng cách đưa chúng vào kế hoạch chiến lược. Thêm nữa, mục đích của việc bàn bạc với các nhà quản lý ở mọi cấp là để phát hiện những vấn đề có thể xảy ra. Nhược điểm của phương pháp này là sự chậm chạp của nó. Mặt khác, thay đổi từ trên xuống diễn ra nhanh hơn, tuy nhiên một số vấn đề có thể xuất hiện sau đó và có thể khó giải quyết. Các doanh nghiệp khổng lồ

như Tenneco và IBM thường cần sự thay đổi từ trên xuống bởi vì các nhà quản lý không quen bị hoảng sợ bởi sự thay đổi. Do đó, với một nỗ lực cơ cấu lại một cách nhanh chóng sẽ cơ cấu xung lượng để vượt qua sự trì trệ về tổ chức. Các công ty thay đổi nhanh phát hiện ra rằng thay đổi là dễ nhất nhờ sự trì trệ chưa bắt rễ trong doanh nghiệp.

3.4. Đánh giá sự thay đổi

Bước cuối cùng trong quy trình thay đổi là đánh giá những tác động của thay đổi về chiến lược và cơ cấu đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp phải so sánh cách nó hoạt động sau khi thực hiện thay đổi với cách nó hoạt động trước đó. Các nhà quản lý sử dụng những chỉ số như thay đổi về giá thị trường cổ phiếu hay thay đổi về thị phần để đánh giá những tác động của sự thay đổi về chiến lược. Tuy nhiên, đánh giá ảnh hưởng của những thay đổi về cơ cấu tổ chức đối với kết quả thực hiện của công ty là khó hơn nhiều vì những ảnh hưởng đó rất khó đo lường doanh thu tăng thêm nhờ sự khác biệt của sản phẩm. Trong khi đó không có một thước đo chắc chắn nào để đánh giá ảnh hưởng của việc chuyển cơ cấu tổ chức theo sản phẩm theo cơ cấu sang đơn vị đối với kết quả hoạt động. Tuy nhiên, thông qua các cuộc điều tra các nhà quản lý có thể nhận thấy rằng tính linh hoạt của các và khả năng của doanh nghiệp về quản lý chiến lược tăng lên một cách rõ rệt. Các nhà quản lý cũng đánh giá xem liệu thay đổi có làm giảm xung đột và tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng và các đơn vị hay không.

Quản lý thay đổi là một quá trình phức tạp và khó khăn. Trở ngại đầu tiên là làm sao giúp cho các nhà quản lý nhận ra sự thay đổi là cần thiết và thừa nhận là công ty đang có vấn đề. Ngay khi nhu cầu thay đổi được thừa nhận, các nhà quản lý có thể phát triển một đường lối hành động và phân tích những cản trở phát triển một đường lối hành động và phân tích những cản trở tiềm tàng của việc thay đổi. Tuỳ thuộc vào tình trạng chung của doanh nghiệp và khả năng của vấn đề mà công ty đang giải quyết, phương pháp thay đổi từ trên xuống hay từ dưới lên sẽ được lựa chọn cho thích hợp. Tuy nhiên trong cả hai trường hợp, tốt nhất là sử dụng kết hợp các nhà quản lý của doanh nghiệp và các nhà tư vấn bên ngoài để thực hiện sự thay đổi. Sau khi thực hiện thay đổi, các nhà quản lý đánh giá tác động của nó với kết quả hoạt động của doanh nghiệp và sau đó toàn bộ quy trình được lặp lại khi doanh nghiệp cố gắng tăng kết quả hoạt động của nó. Đó là lý do tại sao các doanh nghiệp chỉ bắt đầu thay đổi khi nó đã ở trong tình trạng rắc rối.

Chúng ta đã xem xét khía cạnh chính trị của việc hình thành và thực hiện chiến lược, đồng thời thảo luận những vấn đề liên quan đến việc quản lý thay đổi chiến lược và cơ cấu. Rõ ràng là doanh nghiệp không phải là những hệ thống ra quyết định duy lý trong các nhà quản lý tính toán lợi tức tiềm năng từ khoản đầu tư của họ. Các doanh nghiệp là những những vũ đài quyền năng, trong các cá nhân và các nhóm chiến đấu cho uy tín và cho việc sở hữu các nguồn lực khan hiếm. Trong khi theo đuổi các quyền lợi, các nhà quản lý cạnh tranh và đi tới xung đột. Điều này là không thể tránh khỏi. Các nhà quản lý phải giải quyết những vấn đề của chính trị và xung đột một cách sáng tạo để đạt được lợi ích của doanh nghiệp. Họ cũng phải quản lý quá trình thay đổi tổ chức để doanh nghiệp có thể tối đa hoá khả năng khai thác môi trường kinh doanh. Các doanh nghiệp thành công nhất là những doanh nghiệp luôn tìm cách tăng cường những điểm mạnh và loại bỏ những điểm yếu để có thể tối đa hoá khả năng sinh lãi trong tương lai.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG

Những điểm chính để thảo luận tóm lược sau đây:

1.Ra quyết định của công ty là sự kết hợp của các quy trình chính trị và duy lý. Tạo lập liên minh, thoả hiệp và mặc cả là những phần không thể thiếu được của quy trình quản lý chiến lược.

2.Các yếu tố về chính trị tồn tại do các nhóm khác nhau có những quyền lợi khác nhau và nhận thức khác nhau về các phương tiện thích hợp để thúc đẩy những quyền lợi của họ.

3.Để thực hiện trò chơi chính trị, các nhà quản lý phải có quyền năng. Quyền năng là khả năng của một bên gây ra cho bên khác hành động và quyền lợi của bên thứ nhất.

4.Các nguồn quyền năng có sẵn đối với các nhà quản lý chiến lược gồm việc đương đầu với tính không chắc chắn, quản lý tập trung, kiểm soát thông tin, tính không thể thay thế, kiểm soát sự ngẫu nhiên và các nguồn lực.

5.Chính trị phải được quản lý nếu doanh nghiệp muốn đạt được lợi ích từ quá trình này, và một trong những cách tốt nhất là tạo ra sự cân bằng quyền năng trong doanh nghiệp. Một giám đốc uy lực hay một cơ cấu được thiết kế tốt có thể tạo ra sự cân bằng quyền năng.

6.Xung đột trong doanh nghiệp tồn tại khi các đơn vị, các bộ phận chức năng hay cá nhân cạnh tranh và cố gắng cản trở.

HỌC PHẦN IV
CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP VÀ ỨNG DỤNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Chương 14
CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP

Xu thế hội nhập và toàn cầu hóa tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mở rộng và ngày càng có thêm nhiều cơ hội kinh doanh và phát triển, tuy nhiên không chỉ có cơ hội mà cũng có nhiều thách thức và rủi ro có thể đe dọa đến sự phát triển của các doanh nghiệp. Trong chương này muốn đặt những nền tảng cần thiết và những định hướng chiến lược mở rộng ra thị trường toàn cầu của các doanh nghiệp lớn và các công ty đa quốc gia hiện nay.

I. TỔNG QUAN VỀ VIỆC MỞ RỘNG HOẠT ĐỘNG TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU

1. Những lợi ích thu được từ việc phát triển các hoạt động ra thị trường thế giới

Việc mở rộng hoạt động ra thị trường thế giới cho phép các công ty, lớn hoặc nhỏ, tăng tỷ lệ lợi nhuận của mình bằng các cách mà các xí nghiệp thuần nội địa không có. Các công ty hoạt động trên phạm vi quốc tế có thể (1) đạt mức doanh số lớn hơn từ các khả năng riêng biệt của mình; (2) thực hiện lợi thế theo vị trí bằng việc phân tán các hoạt động tạo ra giá trị đến những địa điểm mà chúng có thể hoạt động một cách hiệu quả nhất; và (3) thắng lợi trong việc đi trước các đối thủ về việc thực hiện đường cong kinh nghiệm, nhờ đó hạ thấp chi phí của việc tạo ra giá trị.

1.1. Chuyển giao các khả năng riêng biệt

Khái niệm các khả năng riêng biệt đã được đề cập ở các chương trước. Các khả năng riêng biệt được định nghĩa là những điểm mạnh duy nhất cho phép công ty đạt được hiệu quả, chất lượng, đổi mới, hoặc sự nhạy cảm với khách hàng cao hơn. Những điểm mạnh này thường được thể hiện trong sản phẩm đưa ra mà các công ty khác khó làm theo hoặc bắt chước. Như vậy, các khả năng riêng biệt tạo ra nền tảng cho lợi thế cạnh tranh của công ty. Chúng làm cho công ty có thể hạ thấp chi phí trong việc tạo ra giá trị

và/hoặc thực hiện các hoạt động tạo ra giá trị theo cách dẫn đến sự khác biệt hoá và đặt giá cao hơn.

Với các khả năng riêng biệt có giá trị, các công ty thường có thể đạt mức doanh số khổng lồ bằng việc thực hiện những khả năng riêng biệt đó và bằng các sản phẩm sản xuất ra, cho các thị trường nước ngoài mà ở đó các đối thủ bản địa thiếu các khả năng và sản phẩm tương tự.

1.2. Hiện tượng hoá lợi thế theo vị trí

Lợi thế vị trí là lợi thế phát sinh từ việc thực hiện hoạt động tạo ra giá trị ở vị trí tối ưu đối với hoạt động đó, bất kể nơi nào trên thế giới (với các chi phí vận chuyển và các hàng rào thương mại cho phép). Định vị một hoạt động tạo ra giá trị ở vị trí tối ưu cho hoạt động đó có thể có một trong hai ảnh hưởng: hạ thấp chi phí của việc tạo ra giá trị, giúp công ty đạt được vị thế chi phí thấp, hoặc giúp công ty khác biệt hoá sản phẩm của mình và đặt giá cao. Do đó, các nỗ lực hiện thực hoá lợi thế vị trí nhất quán với các chiến lược ở cấp doanh nghiệp nói chung về chi phí thấp và sự khác biệt hoá sản phẩm.

1.3. Hạ thấp chi phí

Lợi thế quy mô là cơ sở của đường cong kinh nghiệm và sự vận động xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm cho phép công ty hạ thấp chi phí trong việc tạo ra giá trị. Công ty nào vận động xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm nhanh nhất sẽ có lợi thế chi phí hơn các đối thủ cạnh tranh khác. Vì thế, sự vận động này nhất quán với chiến lược dẫn đầu về chi phí của doanh nghiệp. Lợi thế quy mô cho phép giảm chi phí cố định của một sản phẩm do chia chi phí cố định theo mức sản lượng lớn. Tác động của đường cong kinh nghiệm sẽ làm giảm chi phí khả biến cho một đơn vị sản phẩm do nâng cao kỹ năng, kỹ xảo của người lao động.

Điều quan trọng là phải khẳng định rằng việc mở rộng các hoạt động ra thế giới gắn liền với chiến lược chung của doanh nghiệp. Việc mở rộng hoạt động toàn cầu hỗ trợ cho chiến lược cấp doanh nghiệp. Nói cách khác, chính chiến lược toàn cầu sẽ giúp cho công ty tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh và thực hiện tốt hơn mục đích dẫn đầu về chi phí và khác biệt hoá.

2. Phân tích môi trường kinh doanh quốc tế

Dù tham gia thị trường thế giới với các hình thức nào (xuất khẩu, liên doanh, đầu tư trực tiếp...), các công ty đều phải tiến hành phân tích môi trường quốc tế mà trước hết và chủ yếu là điều kiện môi trường nước sở tại. Khi xuất khẩu sản phẩm, công ty phải xác định mức độ ảnh hưởng của các

yếu tố môi trường vĩ mô của nước sở tại đến hiệu quả kinh doanh. *Thứ nhất*, đó là môi trường kinh tế: môi trường này quyết định khả năng mua sắm hay sức mua và cơ cấu chi tiêu của khách hàng. *Thứ hai*, môi trường luật pháp - chính trị: yếu tố này có thể chi phối và điều tiết mối quan hệ hợp tác và kinh doanh của công ty với các đối tác địa phương. *Thứ ba*, môi trường văn hoá - xã hội: đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sở thích, thói quen, thái độ... đối với việc mua sắm và sử dụng sản phẩm. *Thứ tư*, môi trường công nghệ: môi trường này liên quan đến việc xuất hiện hay mất đi của thị trường một số loại sản phẩm. *Thứ năm*, môi trường tự nhiên mà ảnh hưởng của nó liên quan đến nhu cầu và quy mô thị trường một số loại sản phẩm.

Tuy nhiên, các nhân tố môi trường trên lại cần phải được xem xét theo các khía cạnh khác đối với các công ty quyết định xây dựng cơ sở sản xuất tại thị trường xuất khẩu. Ví dụ, môi trường kinh tế liên quan đến mức tiền công. Môi trường luật pháp được thể hiện ở các chính sách và biện pháp khuyến khích hay hạn chế một lĩnh vực sản xuất nào đó (đây là yếu tố môi trường rất quan trọng nên sẽ được nghiên cứu bổ sung). Môi trường xã hội thể hiện ở quan niệm chung về công ăn việc làm và mức sống, do đó, ảnh hưởng đến quy mô và năng lực của lực lượng lao động địa phương. Các yếu tố công nghệ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, còn yếu tố tự nhiên tác động đến sản xuất và vận chuyển sản phẩm.

Một cách khái quát, khi vận dụng chiến lược quốc tế, công ty cần phải xác định và hiểu biết các nguy cơ, rủi ro gắn liền với thị trường quốc tế để có thể đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh. *Trước hết là nợ nước ngoài* của một số quốc gia quá lớn. Có nhiều nước được xem là thị trường có quy mô lớn, nhưng lại có số nợ nước ngoài ở mức không thể trả đủ tiền lãi hàng năm. Đây là rủi ro tài chính mà tất cả các nước, các hãng xuất khẩu phải tính đến khi quyết định hoạt động trên những thị trường này. *Thứ hai, rủi ro gắn liền với sự mất ổn định của chính phủ*. Cùng với số nợ quá lớn, mức lạm phát và thất nghiệp góp phần làm cho tình hình của một số nước ngày càng mất ổn định. Điều này dẫn đến rủi ro trong xuất khẩu, quốc hữu hoá và hạn chế chuyển dịch vốn. *Thứ ba là sự trao đổi không cân bằng*. Sự không ổn định về chính trị thường gây ra việc sụt giá đồng tiền quốc gia và do đó, tác động xấu đến hiệu quả của trao đổi thương mại và đầu tư. Tỷ lệ lạm phát cao chắc chắn sẽ làm nản lòng các nhà kinh doanh nước ngoài. *Thứ tư, nhiều hàng rào ngăn cản việc thâm nhập thị trường*. Mỗi nước đều bảo vệ lợi ích và doanh nghiệp của mình bằng cách duy trì kiểm soát tự thâm nhập thị trường.

Sự kiểm soát này có thể dưới dạng độc quyền hay các biện pháp chính sách. Ví dụ, đó là các quy chế ràng buộc đối với các hãng nước ngoài như bắt buộc liên doanh, hạn ngạch nhập khẩu, hạn chế chuyển giao công nghệ... Những rủi ro loại này thường buộc các nhà kinh doanh và đầu tư nước ngoài phải chi những khoản tiền lớn hơn hoặc giảm quyền tự chủ khi muốn thâm nhập thị trường. *Thứ năm là nạn hối lộ trong nhiều nước*. Để có thể thâm nhập và hoạt động trên thị trường nước ngoài, đặc biệt đối với một số thị trường thuộc các nước thế giới thứ ba, các nhà kinh doanh nước ngoài phải bỏ những khoản tiền hối lộ và do đó, làm tăng thêm chi phí kinh doanh... Điều này làm cho cạnh tranh trở nên không bình đẳng. *Thứ sáu, thuế nhập khẩu cao*. Nhiều nước, kể cả những nước phát triển quy định thuế nhập khẩu cao đối với một số sản phẩm nhằm mục đích bảo vệ ngành công nghiệp quốc gia. Những quy định về tiêu chuẩn và những thể chế cũng có thể có ảnh hưởng tương tự. *Thứ bảy là hiện tượng bị "cưỡng đoạt" công nghệ*. Khi tiến hành sản xuất ở nước ngoài, doanh nghiệp có nguy cơ bị nước sở tại chiếm đoạt công nghệ. Hiện tượng này thường thấy trong lĩnh vực sản xuất máy công cụ, hoá chất và thuốc... *Thứ tám, chi phí thích ứng cao*. Đây là loại rủi ro thương mại thường thấy khi doanh nghiệp quyết định thay đổi sản phẩm và giao tiếp nhằm thích ứng với nhu cầu tại chỗ. Vấn đề chủ yếu là giải quyết mối quan hệ giữa chi phí thích ứng và hiệu quả thu được từ sản phẩm. *Thứ chín, sự đảo lộn hệ thống tiền tệ quốc tế*. Ngày nay, khung cảnh tiền tệ quốc tế được biểu thị ở sự thả nổi các đồng tiền quốc tế. Mặc dù có nhiều cố gắng nhằm hạn chế sự dao động giữa các đồng tiền chủ chốt, theo quan điểm doanh nghiệp, rủi ro có thể do những giao động đột ngột và mạnh mẽ vẫn có xu hướng tăng lên.

Những khó khăn trên đây không làm nản lòng các doanh nghiệp mà ngược lại, chúng là những thách đố mà doanh nghiệp phải tìm cách nhận thức, thích ứng khi quyết định thâm nhập thị trường nước ngoài. Theo tinh thần đó, nâng cao khả năng vận dụng tư tưởng và kỹ thuật marketing thực sự trở nên cần thiết trong hoạt động quốc tế của doanh nghiệp.

Để phân tích và dự báo sự thay đổi của các yếu tố môi trường bên ngoài, công ty cần phải xây dựng hệ thống thông tin quản lý. Rất hữu ích nếu công ty có thể thiết kế và phát triển các bảng tổng hợp môi trường quốc tế liên quan đến từng nước hoặc nhóm nước. Điều này sẽ giúp cho công ty nhận biết được những cơ hội và rủi ro có thể có trên thị trường quốc tế. Tuỳ từng trường hợp và điều kiện cụ thể, công ty có thể thuê các chuyên gia về thị trường quốc tế đối với lĩnh vực mà công ty quan tâm.

3. Môi trường luật pháp - chính trị của nước sở tại

Quyền kinh doanh trong bất kỳ nước nào đều bị kiểm soát bởi chính phủ nước đó và được thừa nhận thông qua các quy trình quản lý nhà nước với hệ thống luật pháp và quản lý hành chính. Tất cả các nhà kinh doanh nước ngoài đều cần phải biết các chính sách và bộ luật của chính phủ mà trên cơ sở đó, xác lập những nguyên tắc chỉ đạo việc tiến hành kinh doanh trên thị trường nước đó. Mỗi một nước đều có sự khác biệt về môi trường luật pháp - chính trị và hiểu biết sự khác biệt đó là rất cần thiết đối với những nhà quản trị chiến lược quốc tế.

ảnh hưởng của chính quyền sở tại đối với các doanh nghiệp nước ngoài thay đổi đáng kể từ nước này sang nước khác. Các nhà quản trị chiến lược quốc tế cần phải xem xét các vấn đề sau đây của môi trường luật pháp - chính trị:

- *Thái độ đối với các nhà đầu tư nước ngoài*. Thái độ này của các chính phủ được thể hiện thông qua luật pháp chính thức và những thủ tục hành chính kích thích hay cản trở nước ngoài đầu tư vào trong nước.

- *Sự ổn định chính trị*. Với các nhà quản trị chiến lược quốc tế, khía cạnh quan trọng nhất của môi trường chính trị là sự ổn định của hệ thống chính trị. Sự bất ổn về chính trị của nước sở tại làm cho môi trường kinh doanh trở nên khó dự đoán trong thời gian dài, mà dự đoán là chìa khoá thành công trong tương lai. Hệ thống chính trị của một số nước có thể dễ bị thay đổi và do đó, chính sách đối với tư bản và hàng hoá nước ngoài cũng bị thay đổi. Tất nhiên, cả sự ổn định về chính trị cũng như sự bất ổn đều có thể tạo ra những cơ hội kinh doanh mới. Điều quan trọng là nhà quản trị chiến lược quốc tế trong những thị trường mà môi trường chính trị không ổn định phải thích ứng chiến lược với những đặc điểm của môi trường đó.

- *Quy định về tỷ giá chuyển đổi*. Nhà xuất khẩu hoặc đầu tư đều muốn được thanh toán bằng những đơn vị tiền tệ có giá trị. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp xuất khẩu bị thiệt hại do đồng tiền thanh toán bị kiểm soát chặt về tỷ giá, hoặc tiền tệ không thể chuyển đổi, thậm chí bị thanh toán bằng những hàng hoá khó bán được.

- *Thủ tục hành chính*. Đó có thể là thủ tục hải quan, thu thập thông tin và tiếp xúc thương mại. Các thủ tục hành chính nhiều khi làm nản lòng các nhà đầu tư hay xuất khẩu và thường kéo theo nạn "hối lộ". Trong những tình huống như vậy, nhà quản trị chiến lược quốc tế cần phải áp dụng các biện

pháp cho phép thâm nhập dễ dàng hơn vào thị trường đó.

Nghiên cứu môi trường luật pháp - chính trị đòi hỏi phải đánh giá mức độ rủi ro của môi trường này. Đánh giá rủi ro chính trị của thị trường tiềm năng là một trong những mối quan tâm hàng đầu của tất cả các doanh nghiệp có hoạt động ở thị trường nước ngoài. Mức độ bất ổn định chính trị cao thường đồng nghĩa với rủi ro cao. Sự bất ổn định chính trị là một vấn đề xấu đối với các doanh nghiệp và các hoạt động kinh doanh của họ. Biểu hiện triệt để nhất của sự bất ổn chính trị là việc tịch thu tài sản của các nhà đầu tư nước ngoài. Mức độ thấp hơn là việc kiểm soát đối với các nhà đầu tư nước ngoài. Đánh giá rủi ro chính trị là một thách thức đối với nhà quản trị chiến lược quốc tế.

Trong nỗ lực quản lý môi trường chính trị, các nhà quản trị chiến lược quốc tế có thể có nhiều lựa chọn chiến lược. Các lựa chọn này không loại trừ mà bổ sung cho nhau. Một hoặc nhiều lựa chọn chiến lược có thể được xem là hữu ích trong tình huống nhất định. Nó bao gồm các liên minh chiến lược (ví dụ như liên doanh), trở thành một "doanh nghiệp" mẫu mực, bảo hiểm rủi ro, thích nghi với hệ thống kiểm soát đầu tư của nước sở tại, quản lý danh mục đầu tư...

Bên cạnh môi trường chính trị, việc quản lý môi trường luật pháp cũng rất quan trọng. Cách thức quản lý tốt nhất là hiểu biết đầy đủ tổng thể môi trường mà ở đó, công ty tiến hành hoạt động và lựa chọn một đối tác kinh doanh để có thể giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh. Tất nhiên, phương thức làm việc với các đối tác cũng khác nhau rất nhiều và đòi hỏi nhà quản trị chiến lược phải có sự nhạy cảm về những khác biệt trong văn hoá và trong pháp luật, đặc biệt là khi ký kết hợp đồng thương mại.

4. Các áp lực giảm chi phí và thích nghi với tình hình địa phương

Các công ty trên thế giới thường gặp hai áp lực cạnh tranh: *các áp lực giảm chi phí và phải thích nghi với tình hình tại chỗ*. Các áp lực này tạo ra cho công ty các nhu cầu mâu thuẫn nhau. Xử lý áp lực mâu thuẫn và đối lập nhau này là một thách thức mang tính chiến lược khó khăn đối với công ty, chủ yếu bởi vì trở thành thích nghi đối với địa phương có xu hướng làm tăng chi phí.

4.1. Các áp lực giảm chi phí

Các công ty đa quốc gia ngày càng phải đối phó với các áp lực giảm chi phí. Đáp lại các áp lực này, công ty cần hạ thấp chi phí của việc tạo ra giá trị bằng việc sản xuất đại trà một sản phẩm tiêu chuẩn hoá ở vị trí tối ưu trên thế giới nhằm thực hiện lợi thế theo vị trí và đường cong kinh nghiệm. Các

áp lực giảm giá có thể cực kỳ căng thẳng trong các ngành sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn hoá, mà ở đó việc khác biệt hoá có ý nghĩa đối với yếu tố phi giá là khó khăn và giá là một vũ khí cạnh tranh chủ yếu. Các nhu cầu có tính chất toàn cầu tồn tại khi thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng ở các quốc gia khác nhau là tương tự như nhau, nếu không phải là giống nhau hoàn toàn. Đó là trường hợp các sản phẩm nguyên liệu truyền thống như hoá chất cồng kềnh, dầu lửa, thép đường... Điều này cũng có xu hướng đúng với nhiều sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng, ví dụ: máy tính bỏ túi, các chíp điện tử bán dẫn, và các máy tính cá nhân. Các áp lực giảm chi phí cũng căng thẳng trong các ngành mà các đối thủ cạnh tranh lớn có mức chi phí thấp, ở đó luôn có công suất dư thừa, và nơi mà quyền lực của người tiêu dùng rất mạnh và chi phí vận chuyển thấp. Tồn tại quan điểm cho rằng tự do hoá thương mại thế giới và môi trường đầu tư trong những thập kỷ gần đây làm tăng áp lực chi phí do tạo điều kiện cho sự cạnh tranh quốc tế nhiều hơn.

4.2. Các áp lực về tính thích nghi với địa phương

Các công ty tiến hành hoạt động trên thị trường thế giới thường phải thay đổi chiến lược và chính sách của mình nhằm thích nghi tốt nhất với các điều kiện tại chỗ. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến những thay đổi này. *Trước hết*, đó là do những khác nhau về thị hiếu và sở thích tiêu dùng giữa các thị trường nước ngoài. Trong trường hợp này, công ty phải thay đổi sản phẩm hoặc chính sách marketing cho phù hợp với những khác biệt của từng thị trường để có thể hấp dẫn thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng địa phương. Điều này tạo ra áp lực chuyển giao các chức năng sản xuất và marketing cho các chi nhánh ở nước ngoài; *Thứ hai*, các áp lực về tính thích nghi với tình hình tại chỗ bắt nguồn từ sự khác nhau về cơ sở hạ tầng và các thực tế truyền thống. Điều này đòi hỏi công ty phải thay đổi sản phẩm hoặc chuyển giao chức năng sản xuất cho cơ sở bên ngoài nhằm phù hợp với nhu cầu riêng biệt của thị trường địa phương; *Thứ ba*, những khác biệt về kênh phân phối cũng đòi hỏi công ty phải làm thích nghi chiến lược marketing. Tốt nhất là chuyển giao chức năng cho chi nhánh ở nước ngoài. *Cuối cùng*, những yêu cầu của chính phủ chủ nhà cũng có thể đòi hỏi công ty phải nâng cao tính thích nghi với tình hình và môi trường tại chỗ. Trong nhiều trường hợp, việc đáp ứng được những đòi hỏi này là yếu tố quan trọng quyết định thành công trên thị trường nước ngoài.

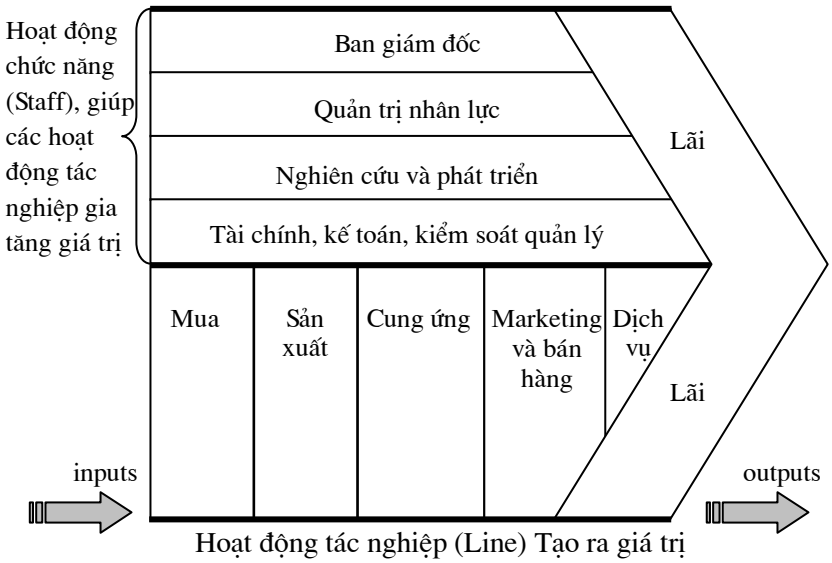
Những áp lực về thích nghi với địa phương thường hạn chế khả năng thực hiện lợi thế theo vị trí hoặc theo kinh nghiệm. Nói cách khác, thoả

mãn những yêu cầu, đòi hỏi có tính chất địa phương buộc công ty phải chi phí không nhỏ và do đó, mục tiêu giảm chi phí khó có thể thực hiện được. Hơn nữa, áp lực thích nghi hạn chế việc chuyển giao toàn phần các khả năng riêng biệt của công ty mà ngược lại, nó đòi hỏi công ty phải có những nhượng bộ hay thay đổi nhất định cho phù hợp với điều kiện tại chỗ.

5. Chuỗi giá trị và các chiến lược trong môi trường toàn cầu

Thực chất, chiến lược của công ty trong môi trường toàn cầu là việc giải quyết mối quan hệ giữa mục tiêu giảm chi phí và nâng cao tính thích nghi với các điều kiện đặc thù của các thị trường riêng biệt. Nói cách khác, công ty phải tìm kiếm sự cân bằng giữa chiến lược tiêu chuẩn hoá và sự thích nghi hoá. Chính vì vậy, việc sử dụng "chuỗi giá trị" tỏ ra rất hữu ích. Đối với các công ty tham gia thị trường thế giới, vấn đề là xác định cách thức phân bố các hoạt động trên quy mô toàn cầu sao cho vừa có được tiêu chuẩn hoá vừa có được sự thích nghi khi cần thiết.

Hình 14.1: Chuỗi giá trị và chiến lược toàn cầu



Đầu nguồn d (có tiềm năng toàn cầu hoá) Cuối nguồn (khó có khả năng toàn cầu hoá)

Các hoạt động hỗ trợ và cơ bản đầu nguồn thường ở xa khách hàng và về lý thuyết có thể tách biệt với thị trường. Ngược lại, các hoạt động cơ bản cuối nguồn gần và hầu như không tách rời khỏi khách hàng. Vì vậy, lựa chọn chiến lược toàn cầu hay tiêu chuẩn hoá sẽ phụ thuộc vào tầm quan trọng tương đối của hai nhóm hoạt động này (hỗ trợ/cơ bản đầu nguồn và cơ

bản cuối nguồn) trong quá trình phát triển ưu thế cạnh tranh lâu dài. Nếu các hoạt động hỗ trợ và cơ bản đầu nguồn là mấu chốt cho thành công của doanh nghiệp thì chiến lược toàn cầu hoá có thể được chấp nhận. Trong trường hợp các hoạt động cơ bản cuối nguồn quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp thì bắt buộc phải thực hiện chiến lược quốc gia hay thích nghi hoá trong phạm vi mà nó phụ thuộc vào những điều kiện cạnh tranh đặc biệt của thị trường.

Trong khung cảnh ngành công nghiệp toàn cầu và dựa vào khái niệm chuỗi giá trị, vấn đề đặt ra là biết được phải tìm kiếm mức độ hợp đồng và lợi thế quy mô như thế nào giữa các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp. Hoặc đơn giản hơn, trên phạm vi thế giới, cần phải có sự phối hợp giữa các nghiệp vụ cơ bản như thế nào, và người ta phải chấp nhận vị trí địa điểm nào cho các hoạt động khác nhau trong quy mô toàn cầu. Theo Porter, việc bố trí sản xuất có thể đi từ tập trung toàn bộ (ví dụ một nhà máy lớn cung cấp sản phẩm cho thị trường thế giới), đến việc phân tán hoàn toàn (Ví dụ, mỗi nhà máy đặt tại mỗi nước để đáp ứng cho thị trường tại chỗ). Việc phối hợp các hoạt động có thể đi từ phân cấp hoàn toàn (ví dụ, mỗi nhà máy có chính sách sản xuất riêng, phương pháp và tiêu chuẩn riêng v.v...) đến tập trung toàn bộ (ví dụ, các nhà máy hợp nhất thành một mạng lưới toàn cầu được quản lý từ một trung tâm). Trong ngành công nghiệp toàn cầu, các chiến lược áp dụng thường dựa trên hai nguyên tắc: tập trung để đạt được lợi thế quy mô, và phối hợp chặt chẽ để hưởng những lợi thế của sự hợp đồng.

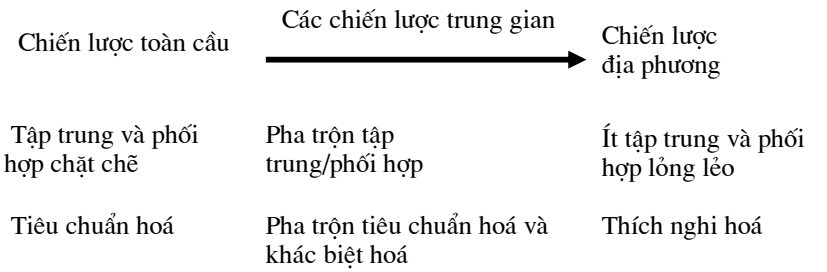
Bảng 14.1: Ví dụ về việc áp dụng chuỗi giá trị trong chiến lược phát triển quốc tế của công ty

Phương diện	*Vấn đề vị trí, địa điểm*	*Vấn đề phối hợp*
Các nghiệp vụ sản xuất	Xác định vị trí các nhà máy cấu thành và lắp ráp sản phẩm cuối cùng.	Phân chia nhiệm vụ giữa các nhà máy Xây dựng mạng lưới quan hệ giữa chúng Chuyển giao quy trình, bí quyết sản xuất giữa các nhà máy
Hoạt động marketing và bán hàng	Xác định chủng loại sản phẩm Lựa chọn thị trường trong nước Xác định địa điểm chuẩn bị quảng cáo và các phương tiện xúc tiến yểm trợ	Cấp độ duy nhất của nhãn hiệu Phối hợp bán "Tiêu chuẩn hoá" mạng lưới phân phối và định vị sản phẩm trên các thị trường khác nhau. Phối hợp chính sách giá

Ngoài những chiến lược toàn cầu mà chúng ta vừa xét đến còn có hàng loạt chiến lược khác được lựa chọn dựa theo các yếu tố đặc thù của ngành công nghiệp. Ví dụ, trong những ngành công nghiệp mà ở đó lợi thế quy mô, tác động kinh nghiệm, lợi thế của địa điểm sản xuất thuận lợi là những yếu tố mang tính quyết định đối với doanh nghiệp, phương thức tập trung hoạt động là nguồn gốc của ưu thế cạnh tranh, ngược lại, khi cầu tại chỗ đặc thù, chi phí vận chuyển lớn, rủi ro tiền tệ và chính trị, tốt hơn hết là phân tán hoạt động của doanh nghiệp. Theo một số ý kiến khác, sự phối hợp chặt chẽ các hoạt động giữa các thị trường có vị trí địa lý khác nhau là cần thiết khi điều đó có lợi cho tất cả các bên do kinh nghiệm được nhân lên. Cũng như vậy, khi chuyên môn hoá theo quốc gia do có lợi thế so sánh như có các trường đào tạo và nghiên cứu ở trình độ cao hay có một lực lượng lao động có tay nghề cao nhưng rẻ, thì sự phối hợp chặt chẽ trở nên cần thiết. Điều này cũng có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc chu chuyển chi phí giữa các hoạt động tương đồng ở các vùng khác nhau theo biến động của tỷ giá hối đoái hay những yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu chi phí hoặc những biến động về chính trị chẳng hạn. Cuối cùng, phối hợp tốt giữa các hoạt động sẽ tạo thuận lợi cho doanh nghiệp có thể cùng một lúc xâm nhập vào nhiều thị trường trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

Như chúng ta đã nhận thấy, không tồn tại một chiến lược toàn cầu duy nhất cho các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau trong một ngành công nghiệp toàn cầu, mà là cả một danh mục các chiến lược. Các chiến lược khác nhau này đều nằm trong một quá trình liên tục từ chiến lược toàn cầu thuần tuý với sự phối hợp và tập trung chặt chẽ giữa các hoạt động, đến chiến lược khác biệt hoàn toàn theo từng thị trường khu vực. Giữa hai cực của quá trình đó có một tập hợp các chiến lược trung gian cần phải được thích ứng với các điều kiện cơ cấu và cạnh tranh đặc thù của từng ngành công nghiệp (hình 14.2).

Hình 14.2: Các chiến lược quốc tế



Các chiến lược trung gian là những chiến lược phổ cập nhất vừa dựa vào các yếu tố tiêu chuẩn hoá (toàn cầu), vừa dựa vào các yếu tố khác biệt hoá (thích nghi với thị trường), mức độ lựa chọn tuỳ theo ngành công nghiệp và theo doanh nghiệp.

II. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRÊN THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

1. Các tiếp cận chiến lược phát triển quốc tế

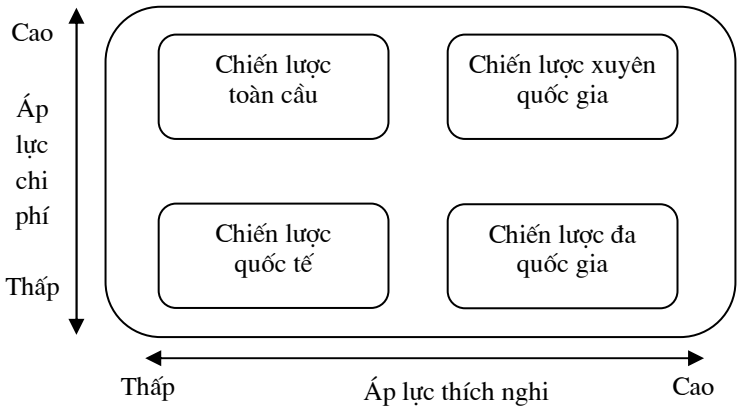
Căn cứ vào hai chỉ tiêu quan trọng là áp lực chi phí (mức độ tiêu chuẩn hoá) và yêu cầu thích nghi (hay mức độ thích nghi hoá), công ty có thể lựa chọn một trong bốn chiến lược cơ bản: chiến lược quốc tế, chiến lược đa nội địa, chiến lược toàn cầu và chiến lược đa quốc gia.

1.1. Chiến lược quốc tế

Các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế cố gắng tạo ra giá trị bằng việc chuyển giao các kỹ năng có giá trị và các sản phẩm ra thị trường nước ngoài mà ở đó các đối thủ cạnh tranh bản địa thiếu các kỹ năng và không có các sản phẩm đó. Các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế có xu hướng tập trung hoá việc phát triển các chức năng sản phẩm trong khi trụ sở chính vẫn duy trì sự giám sát chặt chẽ đối với chiến lược marketing và sản phẩm.

Một chiến lược quốc tế chỉ có nghĩa nếu công ty có một khả năng riêng biệt có giá trị mà các đối thủ cạnh tranh bản địa ở các thị trường nước ngoài không có và nếu công ty gặp các áp lực tương đối yếu về tính thích nghi và về giảm chi phí. Trong các hoàn cảnh đó một chiến lược quốc tế sẽ rất có lợi.

Hình 14.3: Bốn chiến lược cơ bản trên thị trường quốc tế



Tuy nhiên, khi các áp lực về tính thích nghi với địa phương cao thì các công ty theo đuổi chiến lược này sẽ bị thua thiệt hơn các công ty quan tâm đặc biệt đến việc làm cho sản phẩm và chiến lược phù hợp hơn với những điều kiện địa phương. Hơn nữa, vì việc nhân các nhà máy sản xuất ra, các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế có xu hướng chịu chi phí hoạt động cao hơn. Vì vậy, chiến lược này tỏ ra không phù hợp với các ngành mà áp dụng giảm chi phí là cao.

1.2. Chiến lược đa quốc gia

Khác với ngành công nghiệp toàn cầu, ngành công nghiệp đa quốc gia có đặc điểm là lợi thế cạnh tranh của quốc gia này hoàn toàn độc lập với quốc gia khác. Trong loại hình công nghiệp này, những thể chế chặt chẽ hạn chế việc chuyển giao kinh nghiệm và tri thức từ nước này sang nước khác. Điều này ngăn cản việc tiêu chuẩn hoá sản phẩm. Nếu muốn thành công, doanh nghiệp phải thích nghi với điều kiện cạnh tranh trong thị trường địa lý đặc biệt mà nó sẽ phát triển hoạt động. Ở đây, chúng ta đang nói về sự thống trị của doanh nghiệp quốc gia hoặc đa quốc gia và sự thống trị của chiến lược bên trong.

Các công ty theo đuổi chiến lược đa quốc gia hướng tới mục tiêu tối đa hoá mức độ thích nghi với địa phương. Giống như các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế, các công ty này chuyển giao các kỹ năng và các sản phẩm phát triển trong nước ra các thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, các công ty quốc tế, các công ty theo đuổi chiến lược đa quốc gia tích cực làm cho sản phẩm của mình và chiến lược marketing trở nên quen thuộc đối với các điều kiện quốc gia khác nhau. Nhất quán với phương pháp này, các công ty đa quốc gia có xu hướng thiết lập một tập hợp hoàn chỉnh các hoạt động tạo ra giá trị - bao gồm sản xuất, marketing, và R & D - trong mỗi thị trường quốc gia có quy mô lớn trong đó họ đang kinh doanh. Do đó, tác động đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí bị giảm sút và vì thế, công ty thường có cơ cấu chi phí cao.

Chiến lược đa quốc gia có ý nghĩa nhất khi có áp lực giảm chi phí thấp và thích nghi cao với điều kiện địa phương. Cơ cấu chi phí cao gắn với việc phát triển các nhà máy sản xuất làm cho chiến lược này không thích hợp trong các ngành mà ở đó áp lực chi phí là căng thẳng. Một nhược điểm khác của chiến lược này là do thực tế các công ty đa quốc gia đã phát triển thành các hội liên hiệp phi tập trung hoá trong đó mỗi công ty con quốc gia hoạt động theo cách độc lập hợp pháp. Do đó, các công ty này bắt đầu mất khả

năng chuyển các kỹ năng và các sản phẩm có nguồn gốc từ các khả năng riêng biệt cho các công ty con quốc gia khác nhau trên khắp thế giới.

1.3. Chiến lược toàn cầu

Ngành công nghiệp toàn cầu có thể được định nghĩa như một lĩnh vực mà các doanh nghiệp cùng ngành, cung cấp những sản phẩm giống nhau cạnh tranh với nhau để thống trị thị trường thế giới. Vì vậy, ngành công nghiệp toàn cầu bao hàm hai yếu tố: tiêu chuẩn hoá sản phẩm và đồng nhất hoá nhu cầu của người mua. Để lợi dụng toàn cầu hoá, việc thiết kế những sản phẩm tiêu chuẩn hoá có thể bán khắp nơi trên thế giới là cần thiết. Tiêu chuẩn hoá này cũng cho phép thực hiện lợi thế quy mô trong việc nghiên cứu, sản xuất và marketing, điều này giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh về chi phí.

Các công ty toàn cầu thường gặp nhiều khó khăn trong hoạt động, đặc biệt là đối với các ngành mới xuất hiện trên thế giới. *Thứ nhất*, chi phí vận chuyển, bảo quản có thể làm triệt tiêu lợi thế quy mô. *Thứ hai,* thị trường trong nước có thể đòi hỏi phải cung cấp chủng loại sản phẩm rộng hơn. *Thứ ba*, cần thiết phải thâm nhập các kênh phân phối đã ổn định trong trường hợp khách hàng phân tán và khối lượng mua ít. *Thứ tư*, đòi hỏi chi phí đào tạo cho lực lượng bán tại chỗ đối với những sản phẩm phức tạp, kỹ thuật cao. *Thứ năm*, có thể phải thành lập các cơ sở bảo dưỡng sửa chữa tại chỗ. *Thứ sáu*, các yếu tố như chu kỳ cầu ngắn, nhịp độ phát triển công nghệ cao có thể cản trở công ty trong việc thoả mãn nhu cầu. *Thứ bảy*, những trở ngại bắt nguồn từ môi trường luật pháp - chính trị của nước sở tại.

Để có thể khắc phục những trở ngại trên đây, các công ty toàn cầu phải phát triển những khả năng riêng biệt nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường thế giới. Chẳng hạn, các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu tập trung vào khả năng sinh lời đang tăng lên nhờ giảm chi phí do tác động của đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí. Nghĩa là, họ theo đuổi chiến lược chi phí thấp. Các hoạt động sản xuất, marketing và R & D của công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu được tập trung vào một số các vị trí hay địa điểm thuận lợi. Các công ty toàn cầu có xu hướng không thay đổi sản phẩm và chiến lược marketing cho phù hợp với các điều kiện địa phương. Vì điều đó làm tăng chi phí do chu kỳ sản xuất ngắn hơn và sự trùng lặp các hoạt động chức năng. Thay vào đó các công ty toàn cầu thích bán các sản phẩm tiêu chuẩn hoá trên toàn thế giới mà nhờ đó, có thể thu được lợi ích lớn nhất từ lợi thế quy mô. Công ty cũng có xu hướng sử dụng lợi thế chi phí để hỗ trợ

cho việc định giá cạnh tranh trên các thị trường thế giới.

Về phương diện chiến lược, ý nghĩa cũng rất to lớn. Trong ngành công nghiệp toàn cầu, doanh nghiệp phải biết lợi dụng quy mô thị trường của nó và chú ý tới bản chất cạnh tranh toàn cầu. Để thực hiện được điều này, vấn đề cấp bách là phải biết lợi dụng sự hợp đồng giữa các thị trường quốc gia khác nhau và lợi thế quy mô mà doanh nghiệp có thể thực hiện nhờ quy mô thị trường mà nó phục vụ. Đồng thời nó phải đảm bảo duy trì được một số nét đặc thù trong cung ứng để đáp ứng những mong đợi khác nhau của khách hàng một cách tốt nhất. Chiến lược này có ý nghĩa nhất trong các trường hợp mà ở đó các áp lực cao về giảm chi phí và ở đó cầu về tính thích nghi đối với địa phương là không đáng kể.

1.4. Chiến lược xuyên quốc gia

Để tồn tại, các công ty xuyên quốc gia phải khai thác lợi thế chi phí dựa vào kinh nghiệm và lợi thế vị trí, thực hiện chuyển giao các khả năng riêng biệt của mình trong phạm vi công ty, đồng thời chú ý đến các áp lực về tính thích nghi với địa phương. Hơn nữa, trong các công ty xuyên quốc gia hiện đại, các khả năng riêng biệt không chỉ tập trung ở chính quốc mà còn có thể phát triển trong bất kỳ nhà máy nào của công ty trên phạm vi toàn cầu. Do đó, chúng đảm bảo rằng luồng kỹ năng và sản phẩm không chỉ một chiều, từ công ty chính quốc đến công ty con ở nước ngoài, như trong trường hợp các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế mà luồng đó cũng phải từ công ty con ở nước ngoài đến chính quốc, và từ các công ty con ở nước ngoài đến các công ty con ở nước ngoài - một quá trình tích luỹ kinh nghiệm toàn cầu.

Chiến lược xuyên quốc gia có ý nghĩa khi một công ty gặp áp lực cao về giảm chi phí và áp lực cao về tính thích nghi với địa phương. Về bản chất, các công ty theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia cố gắng đạt được đồng thời các lợi thế chi phí thấp và khác biệt hoá sản phẩm. Mặc dù rất hấp dẫn, trong thực tế, không dễ gì theo đuổi được chiến lược này. Như đã nêu trên, các áp lực về tính thích nghi với địa phương và giảm chi phí đặt ra cho công ty những đòi hỏi mâu thuẫn nhau. Việc trở thành nhạy cảm với địa phương thường làm tăng chi phí, điều đó rõ ràng làm cho việc giảm chi phí khó đạt được. Trong trường hợp này, sự thành công của chiến lược phụ thuộc chủ yếu vào trình độ quản lý và vào các điều kiện cạnh tranh theo từng thị trường.

Để giảm áp lực chi phí, công ty có thể thiết kế lại sản phẩm sao cho sử dụng được nhiều các thành phần giống nhau hơn và đầu tư vào một số ít các nhà máy có quy mô lớn chịu trách nhiệm sản xuất các bộ phận cấu

thành và đặt ở các vị trí thuận lợi. Để thoả mãn nhu cầu toàn cầu và thực hiện lợi thế quy mô, công ty xây dựng các dây chuyền lắp ráp trên các thị trường lớn. Cũng tại các cơ sở sản xuất và lắp ráp này, công ty thiết kế sản phẩm cuối cùng có tính đến những đặc điểm riêng biệt của từng thị trường khác nhau. Điều này cho phép công ty phản ứng được với áp lực về tính thích nghi với địa phương bằng việc khác biệt hoá sản phẩm trên từng thị trường nước ngoài.

Vì bao gồm nhiều chi nhánh hoạt động độc lập nên sự cạnh tranh trên thị trường quốc tế của các công ty xuyên quốc gia phụ thuộc vào điều kiện của mỗi nước có chi nhánh. Các công ty này phải chú ý đến những điểm khác nhau giữa các nước như cơ cấu chi phí, cơ cấu thị phần, vai trò của chính phủ sở tại, khả năng theo dõi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài và sự hiểu biết về mục đích và nguồn lực của chúng.

Trên đây là bốn chiến lược cơ bản của doanh nghiệp trong môi trường toàn cầu. Việc lựa chọn chiến lược phát triển quốc tế của công ty dựa trên nhiều yếu tố như mục tiêu và năng lực của hãng; kinh nghiệm của hãng trên thị trường quốc tế; cơ hội và rủi ro của thị trường... Việc thực hiện các chiến lược này đòi hỏi trước hết phải xây dựng được một cơ cấu tổ chức thích hợp có tính đến các vấn đề quan trọng như: tập trung và phân cấp quyền lực; sự khác biệt về sản phẩm; mức độ hợp nhất các cơ chế; văn hoá tổ chức. Căn cứ vào các yếu tố trên, công ty có những lựa chọn cơ cấu khác nhau khi quyết định loại chiến lược theo đuổi.

Bảng 14.2: Ưu và nhược điểm của bốn chiến lược

Chiến lược	*Ưu điểm*	*Nhược điểm*
Đa quốc gia	Khả năng làm cho sản phẩm trở nên quen thuộc với các điều kiện tại chỗ	Vấn đề tổ chức có nhiều khó khăn
Quốc tế	Chuyển giao khả năng riêng biệt ra thị trường nước ngoài	Tính thích nghi thấp Không có hiệu ứng kinh nghiệm Không có lợi thế theo vị trí
Xuyên quốc gia	Hiệu ứng kinh nghiệm Lợi thế theo vị trí Tính thích nghi cao Tận dụng lợi ích của kinh nghiệm toàn cầu	Phức tạp trong quản lý Chi phí cao
Toàn cầu	Hiệu ứng kinh nghiệm Lợi thế theo vị trí	Tính thích nghi thấp

Một cách thể hiện khác về chiến lược phát triển quốc tế của công ty dựa vào hai "trục" phát triển là thị trường - nước và đoạn thị trường trong mối quan hệ với số lượng sản phẩm.

Hình 14.4: Các chiến lược phát triển

Nước \ Đoạn thị trường	Tập trung	Đa dạng hoá
Tập trung	1	2
Đa dạng hoá	3	4

- *Chiến lược 1* tập trung vào một số ít sản phẩm trên một số ít thị trường. Đây là tình hình điển hình cho việc khởi đầu hoạt động xuất khẩu của các công ty. Nó cho phép làm thích ứng các nguồn lực của công ty với nhu cầu đầu tư của thị trường. Trừ các công ty lớn có nguồn tài lực to lớn, chiến lược này có tính khả thi cao nhất để tham gia thị trường quốc tế.

- *Chiến lược 2* tập trung vào một số nước và đa dạng hoá các đoạn, tức là tấn công vào nhiều đoạn thị trường của một số ít các nước. Đó là trường hợp của nhiều công ty châu Âu vẫn hoạt động ở châu Âu và tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển trên các đoạn thị trường mới. Đó cũng là tiếp cận của một số công ty Mỹ quyết định đa dạng hoá ngay tại Mỹ hơn là trở thành công ty quốc tế với những sản phẩm hiện tại.

- *Chiến lược 3*, đa dạng hoá theo nước và tập trung trên một số đoạn thị trường, là chiến lược toàn cầu cổ điển của các công ty tìm kiếm sản phẩm cho toàn thế giới và hướng tới người tiêu dùng cuối cùng. Bằng cách bán cho khách hàng toàn cầu, công ty có thể đạt được một khối lượng bán cộng dồn nhiều hơn và mức chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược này cũng có thể cho phép công ty đáp ứng được nhu cầu rất riêng biệt của một nhóm người tiêu dùng.

- *Chiến lược 4*, đa dạng hoá các nước và sản phẩm, là chiến lược của các công ty đa quốc gia lớn. Các công ty này có mặt trên toàn thế giới và tập hợp nhiều đơn vị độc lập. Tuy nhiên, cần ghi nhận là về mặt nghiệp vụ, việc quản trị được tập trung theo nhu cầu của người tiêu dùng trên thế giới trên một thị trường toàn cầu. Nó tương ứng với chiến lược 3.

2. Chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

Trong chương 6 chúng ta đã nghiên cứu 3 chiến lược cạnh tranh cơ bản căn cứ vào bản chất và phạm vi lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp và nguồn gốc chủ yếu của lợi thế cạnh tranh. Đó là chiến lược nhấn mạnh chi phí, khác biệt hoá và trọng tâm hoá. Phần này sẽ đề cập đến việc áp dụng các chiến lược trên trong quá trình phát triển quốc tế của doanh nghiệp.

2.1. Chiến lược nhấn mạnh về chi phí

Trong môi trường quốc tế, cần đánh giá chiến lược này theo 2 phương diện: phương diện marketing và phương diện sản xuất. Về phương diện marketing, việc tìm kiếm các thị trường mới cho phép tăng cầu tiềm năng và đạt được mức sản xuất tối ưu nhất. Để quá trình này tạo ra được tác động tối ưu, cần phải thiết kế những sản phẩm theo tiêu chuẩn toàn cầu hoặc ít ra là tiêu chuẩn châu lục. Chúng ta cũng cần biết rằng, việc tung sản phẩm ra thị trường quốc tế sẽ cho phép kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm và do đó, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện tác động kinh nghiệm. Trong trường hợp đòi hỏi chi phí để thích ứng với điều kiện đặc thù, cần phải tính toán và so sánh giữa chi phí đầu tư đặc biệt và khả năng sinh lời.

Về phương diện sản xuất, việc dịch chuyển sản xuất để hưởng chi phí nhân công thấp trong một số khu vực của thế giới đã trở nên khá quen thuộc. Chính vì vậy, việc tìm kiếm một tổ chức sản xuất quốc tế hợp lý nhất trở thành phương tiện tạo nên lợi thế cạnh tranh. Thực vậy, tổ chức quốc tế về sản xuất gắn liền với quy mô tối ưu tương ứng với khối lượng sản xuất cho phép giảm chi phí trung bình ở mức tối thiểu. Nếu quy mô tối ưu ngang bằng với khối lượng của từng thị trường thì công ty có thể xây dựng mỗi nhà máy cho từng thị trường và lựa chọn chiến lược đa quốc gia. Trong trường hợp quy mô tối ưu cao hơn khối lượng của từng thị trường, phải xây dựng nhà máy chuyên môn hoá cho nhiều thị trường (nhất là các thị trường trong một khu vực), nếu quy mô tối ưu nhỏ hơn khối lượng của từng thị trường, chỉ nên xây dựng một nhà máy duy nhất cung cấp cho thị trường thế giới.

Hợp nhất hay liên kết sản xuất xuyên quốc gia là một vấn đề cơ bản của chiến lược khối lượng/chi phí. Có 3 giải pháp về tổ chức. *Thứ nhất*, tổ chức sản xuất đa quốc gia trong đó các đơn vị sản xuất không chuyên môn hoá sẽ sản xuất và tiêu thụ sản phẩm cho thị trường nhất định. *Thứ hai*, toàn cầu hoá bằng hợp nhất theo chiều ngang xuyên quốc gia: điều này sẽ dẫn đến việc chuyên môn hoá theo sản phẩm hoặc dòng sản phẩm của mỗi đơn

vị sản xuất. Mỗi đơn vị đều có nhiệm vụ thoả mãn nhu cầu của thị trường thế giới hoặc châu lục. Tổ chức này có thể dẫn đến việc chu chuyển và trao đổi thành phẩm giữa các đơn vị hoặc là thành lập mạng lưới thương mại toàn cầu được chuyên môn hoá theo dòng sản phẩm. *Thứ ba*, toàn cầu hoá bằng hoà nhập hay liên kết theo chiều dọc xuyên quốc gia. Thực chất, đó là quá trình phân chia quá sản xuất và bố trí các giai đoạn sản xuất khác nhau trên nhiều thị trường. Mỗi đơn vị có trách nhiệm thực hiện một giai đoạn sản xuất.

2.2. Chiến lược khác biệt hoá

Khác với chiến lược nhấn mạnh chi phí (dựa vào ưu thế cạnh tranh bên trong hay khả năng làm chủ chi phí), chiến lược khác biệt hoá dựa vào ưu thế cạnh tranh bên ngoài, tức là tính độc đáo hay mức độ hoàn thiện của sản phẩm. Chiến lược khác biệt hoá cũng có thể thực hiện thông qua dịch vụ cung ứng, con người và hình ảnh. Nhiều công ty áp dụng chiến lược khác biệt hoá dựa trên sự thay đổi chuỗi giá trị. Căn cứ vào chuỗi giá trị, nếu công ty có lợi thế trong việc thực hiện các hoạt động cơ bản hỗ trợ cuối nguồn (marketing và bán hàng, dịch vụ), chiến lược khác biệt hoá tỏ ra hữu hiệu nhất.

Khả năng khác biệt hoá mạnh mẽ cho phép doanh nghiệp thoát khỏi áp lực cạnh tranh. Trên thị trường quốc tế, nhiều doanh nghiệp đã thành công nhờ khả năng khác biệt hoá mạnh mẽ so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, để chiến lược khác biệt hoá đem lại kết quả mong muốn, sự khác biệt hoá về sản phẩm hay nhãn hiệu của công ty phải được nhận thức và bền vững. Để làm được điều này, công ty cần phải thực hiện những cố gắng to lớn về giao tiếp, truyền tin. Nói cách khác, sự thành công của chiến lược khác biệt hoá phụ thuộc phần lớn vào chất lượng và hiệu quả của các hoạt động marketing của công ty. Công ty cũng có thể phát triển quốc tế bằng cách bán hay chuyển nhượng các tri thức riêng biệt của mình. Phương thức này cho phép nâng cao khả năng khác biệt hoá so với cạnh tranh, đặc biệt đối với lĩnh vực dịch vụ.

2.3. Chiến lược trọng tâm hoá

Như đã biết, chiến lược trọng tâm hoá dựa trên lợi thế cạnh tranh là tập trung các nguồn lực cho phép phát huy tối đa năng lực của công ty. Chiến lược này được thực hiện hoặc thông qua khả năng khác biệt hoá, hoặc chi phí thấp hoặc cả hai.

Về phương diện marketing, khi công ty tấn công thị trường thế giới, điều quan trọng trước tiên là phải tiến hành phân đoạn thị trường để thực hiện toàn cầu hoá. Công ty càng hoạt động trên một đoạn thị trường hẹp bao nhiêu thì càng phải phát triển mạnh mẽ thị trường về mặt địa lý. Như vậy phân đoạn thúc đẩy quá trình toàn cầu hoá. Tình hình này rất điển hình trong một thế giới mà công nghệ mới xuất hiện thường xuyên. Thực vậy, thị trường hẹp và mới phát triển đòi hỏi chi phí nghiên cứu và phát triển rất lớn nên cần thiết phải thu hồi vốn đầu tư nhanh để giảm thiểu rủi ro: công ty hoặc là phát triển quốc tế, hoặc là bị thất bại. Tuy nhiên, khi các hoạt động quốc tế phát triển, công ty cần thiết phải tăng cường kiểm soát thị trường, tức là kiểm soát hình ảnh trên tất cả các thị trường. Việc lựa chọn định hướng chiến lược này thường đòi hỏi ưu tiên các giải pháp thâm nhập thị trường với mức độ làm chủ hoàn toàn.

Về phương diện sản xuất, chiến lược trọng tâm hoá vẫn theo đuổi lô-gic chi phí tối thiểu. Chính vì vậy, việc dịch chuyển các cơ sở sản xuất sang những nước có yếu tố đầu vào phong phú và rẻ là một sự lựa chọn thường thấy khi mà khối lượng và các điều kiện kinh tế cho phép. Ràng buộc quan trọng nhất là phải đảm bảo giữ vững hình ảnh chuyên môn hoá; hình ảnh nhãn hiệu của công ty cũng cần xuất hiện tại các địa điểm sản xuất nước ngoài.

III. LỰA CHỌN PHƯƠNG THỨC PHÁT TRIỂN QUỐC TẾ

Phát triển quốc tế các hoạt động của công ty là một quyết định chiến lược. Một quyết định chiến lược thâm nhập bao gồm nhiều yếu tố cấu thành như mục tiêu và định hướng thị trường mục tiêu; những chính sách cần thiết và phương thức phân phối; lựa chọn phương thức thâm nhập; hệ thống điều khiển hoạt động trên thị trường; hạn định thời gian. Khi ra quyết định phát triển quốc tế các hoạt động, công ty cần phải tính đến những nhân tố ảnh hưởng. Đó là đặc trưng của nhà lãnh đạo; đặc điểm công ty; yếu tố môi trường và những sự kiện.

Sự phát triển quốc tế của công ty là một quá trình nhiều giai đoạn và thường được thực hiện theo không gian (địa lý) với các mức khác nhau: quốc gia, đa quốc gia và toàn cầu. Nói một cách khác, sự phát triển quốc tế của công ty phải đi từ thị trường nội địa đến thị trường quốc tế. Chính ở đây, ảnh hưởng của thị trường ban đầu (thị trường nội địa) có tính chất hai mặt. Thị trường nội địa quan trọng có thể sẽ làm chậm quá trình quốc tế hoá với tư cách là một phương thức tăng trưởng của công ty. Mặt khác, thị trường nội

địa quan trọng sẽ tạo ra tiềm lực và khả năng tấn công vào thị trường quốc tế trong điều kiện thuận lợi do sản xuất hàng loạt và khối lượng lớn trên thị trường nội địa. Vì vậy, công ty phải điều chỉnh quy mô và khả năng sản xuất giữa hai thị trường. Thông thường, công ty tiến hành hoạt động quốc tế bắt đầu từ các nước có điều kiện tương tự (thường là gần về địa lý và giống nhau về văn hoá) nhằm giảm tối thiểu rủi ro và chi phí thâm nhập. Theo mức độ tích luỹ kinh nghiệm, công ty sẽ bớt thận trọng hơn và tăng khả năng nắm bắt và xử lý thông tin. Trên cơ sở, đó công ty đánh giá đầy đủ những rủi rõ và cơ hội của môi trường mới. Thực tế hiện nay, công ty có thể phát triển quốc tế dựa vào sản phẩm hay công nghệ.

Bảng 14.3: Các hình thức phát triển quốc tế của công ty

Đối tượng	**Sản phẩm hoặc dịch vụ**	**Công nghệ hoặc tri thức**	**Loại quan hệ**
Cách phân phối bán đứt	Xuất khẩu gián tiếp Xuất khẩu trực tiếp	Nhượng bằng Tri thức Hợp đồng chía khoá trao tay, sản phẩm trao tay, thị trường trao tay, lợi nhuận trao tay	Người cung cấp/ khách hàng
Đầu tư trực tiếp	Chi nhánh phân phối Chi nhánh sản xuất Thuê mua (leasing)	Chi nhánh sản xuất Liên doanh	Công ty Mẹ với thành viên
Nhượng quyền trong thời gian hạn chế		Nhượng licênc (giấy phép) Quyền sử dụng nhãn hiệu Uỷ thác Liên doanh Hợp tác công nghiệp	Đối tác

Như vậy nội dung của việc lựa chọn phương thức phát triển quốc tế của công ty là lựa chọn loại hay kiểu phương thức; xác định số lượng, bản chất và đặc điểm của các thành viên đối tác; tính chất của các quan hệ với các đối tác trung gian bên ngoài; khả năng phản ứng của công ty trước những tác động "ngược" từ đối tác và các thành viên liên quan.

Để đảm bảo thực hiện các nội dung trên, công ty có thể căn cứ vào các cơ sở của việc lựa chọn phương thức thâm nhập:

- Kinh nghiệm của công ty trong hoạt động quốc tế.
- Khả năng phân tích và đánh giá các yếu tố bên trong (điểm mạnh và

điểm yếu) và bên ngoài (cơ hội và rủi ro).

- Khả năng về nguồn thông tin, đặc biệt là mức độ tin cậy của chúng.

Trong phần này chỉ tập trung nghiên cứu các hình thức chủ yếu như xuất khẩu, bán giấy phép, bán quyền sử dụng, liên doanh, đầu tư trực tiếp.

1. Xuất khẩu

Phần lớn các công ty bắt đầu việc mở rộng ra thị trường thế giới với tư cách là những nhà xuất khẩu và chỉ sau đó mới chuyển từ phương thức này sang phương thức khác để phục vụ thị trường nước ngoài. Việc xuất khẩu có hai ưu điểm rõ nét: tránh được chi phí do các hoạt động sản xuất ở nước chủ nhà, mà các chi phí này thường là đáng kể; và có thể theo đuổi việc hiện thực hoá lợi thế chi phí theo trên đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí. Bằng việc sản xuất sản phẩm ở một địa điểm tập trung và sau đó xuất khẩu vào các thị trường nước ngoài khác, công ty có thể thực hiện lợi thế quy mô đáng kể từ khối lượng bán toàn cầu của mình.

Mặt khác, xuất khẩu có nhiều nhược điểm. Thứ nhất, việc xuất khẩu từ cơ sở của công ty ở *chính quốc* có thể không phù hợp nếu có các vị trí thấp đối với việc sản xuất sản phẩm đó ở nước ngoài (nghĩa là nếu công ty thực hiện được lợi thế của vị trí bằng việc chuyển sản xuất đến một nơi nào đó khác). Do đó, đặc biệt trong trường hợp công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu hoặc đa quốc gia, có thể tiến hành sản xuất ở vị trí mà ở đó các điều kiện là thuận lợi nhất trên quan điểm tạo ra giá trị và sau đó xuất khẩu từ vị trí đó đến phần còn lại của thế giới.

Nhược điểm khác là chi phí vận chuyển cao có thể làm cho việc xuất khẩu trở thành không kinh tế, đặc biệt trong trường hợp các sản phẩm cồng kềnh. Một cách để giải quyết vấn đề này là sản xuất các sản phẩm cồng kềnh ở cơ sở khu vực. Chiến lược này cho phép công ty có khả năng hiện thực hoá lợi thế quy mô lớn khi chi phí vận chuyển không cho phép. Các hàng rào thuế quan có thể làm cho việc xuất khẩu trở nên không kinh tế, và mối đe doạ đặt ra các hàng rào thuế quan của một nước đối với công ty xuất khẩu có thể làm cho chiến lược này rất rủi ro.

Cuối cùng, những rủi ro bắt nguồn từ ít kinh nghiệm xuất khẩu của các công ty vừa mới bắt đầu xuất khẩu. Một công ty có thể chuyển giao các hoạt động marketing ở các nước mà họ kinh doanh cho các đại diện địa phương, nhưng không có gì đảm bảo rằng đại diện đó sẽ hành động theo cách tốt nhất vì lợi ích của công ty. Thường các đại diện cũng chào bán sản phẩm của

công ty cạnh tranh và vì thế có sự trung thành bị chia sẻ. Do đó, đại diện nước ngoài có thể thực hiện không tốt hoạt động marketing như công ty tự thực hiện. Một cách để giải quyết vấn đề này là thành lập một công ty con do công ty sở hữu hoàn toàn ở nước chủ nhà để thực hiện marketing tại chỗ. Nhờ vậy, công ty có thể vừa được hưởng lợi thế chi phí phát sinh từ việc sản xuất ở một vị trí và thực sự giám sát chặt chẽ đối với chiến lược marketing ở nước sở tại.

2. Bán giấy phép

Việc bán giấy phép quốc tế là một thoả thuận mà nhờ đó người mua giấy phép nước ngoài mua quyền sản xuất sản phẩm của công ty tại nước mình với mức phí đàm phán (thường trả tiền bản quyền theo số đơn vị bán ra). Khi đó người mua giấy phép có thể chi ra lượng vốn cần thiết để cho hoạt động nước ngoài được tiến hành.

Lợi thế của việc bán giấy phép là công ty không phải chịu chi phí phát triển và rủi ro liền với việc mở thị trường nước ngoài. Việc bán giấy phép vì thế có thể là một sự lựa chọn hấp dẫn đối với các công ty thiếu vốn để mở cơ sở sản xuất ở nước ngoài. Đó cũng có thể là sự lựa chọn hấp dẫn đối với các công ty không muốn "trói buộc" nguồn tài chính của mình vào một thị trường nước ngoài không quen biết hoặc hay thay đổi về mặt chính trị mà ở đó rủi ro về chính trị là đặc biệt cao.

Nhưng việc bán giấy phép có ba nhược điểm nghiêm trọng. *Thứ nhất*, nó không cho phép công ty giám sát chặt chẽ cần phải có đối với chức năng sản xuất, marketing, và chiến lược ở các thị trường nước ngoài để thực hiện lợi thế chi phí trên cơ sở đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí - như các công ty theo đuổi cả chiến lược toàn cầu và đa quốc gia cố gắng làm. Việc bán giấy phép thường liên quan đến việc thành lập các nhà máy sản xuất của mỗi người mua giấy phép. Vì thế công ty có ít cơ may để thực hiện lợi thế và lợi thế vị trí bằng việc sản xuất sản phẩm của mình ở một vị trí tập trung. Khi các lợi thế này chắc chắn là quan trọng thì việc bán giấy phép có thể không phải là cách tốt nhất để mở rộng ra nước ngoài.

Thứ hai, việc cạnh tranh trên thị trường toàn cầu có thể đòi hỏi công ty phải phối hợp chiến lược giữa các nước sao cho lợi nhuận thu được ở một nước có thể được sử dụng để hỗ trợ cạnh tranh ở nước khác. Việc bán giấy phép, theo chính bản chất của nó, hạn chế khả năng của công ty làm việc này. Người mua giấy phép không chắc đã làm cho công ty đa quốc gia thu

được lợi nhuận của mình (ngoài khoản thanh toán tiền bản quyền) và dùng chúng để hỗ trợ một hoạt động sản xuất hoàn toàn khác ở một nước khác.

Nhược điểm *thứ ba* là rủi ro gắn liền với việc bán giấy phép bí quyết công nghệ mà đó lại là cơ sở cho lợi thế cạnh tranh của công ty và công ty muốn duy trì sự giám sát đối với việc sử dụng giấy phép đó. Bằng việc bán giấy phép công nghệ, công ty có thể nhanh chóng mất quyền kiểm soát đối với nó.

3. Bán quyền kinh doanh

Trong khi việc bán giấy phép là một chiến lược chủ yếu được các công ty chế tạo theo đuổi thì việc bán quyền kinh doanh, giống nó ở một số mặt, là một chiến lược chủ yếu được các công ty dịch vụ sử dụng. Trong trường hợp bán quyền kinh doanh, công ty bán cho những người mua quyền kinh doanh những quyền hữu hạn về việc sử dụng tên nhãn hiệu với một khoản thanh toán cả gói và chia sẻ lợi nhuận của người mua quyền kinh doanh. Nhưng không giống như các bên của hầu hết các thoả thuận bán giấy phép, người mua quyền kinh doanh phải đồng ý tuân theo những quy tắc nghiêm ngặt về cách thức kinh doanh.

Các ưu điểm của việc bán quyền kinh doanh là tương tự như của việc bán giấy phép. Đặc biệt, người bán quyền kinh doanh không phải tự chịu chi phí phát triển và rủi ro của việc mở thị trường nước ngoài, trong khi người mua quyền kinh doanh phải chịu các chi phí và rủi ro này. Như vậy, việc sử dụng chiến lược bán quyền kinh doanh cho phép một công ty dịch vụ có thể thiết lập mạng kinh doanh toàn cầu với chi phí thấp.

Bán quyền kinh doanh có ít nhược điểm hơn so với bán giấy phép. Vì việc bán quyền kinh doanh được các công ty dịch vụ sử dụng nên người bán quyền kinh doanh không phải xem xét nhu cầu phối hợp để đạt được các ảnh hưởng đường cong kinh nghiệm và lợi thế vị trí. Tuy nhiên, việc bán quyền kinh doanh có thể cản trở khả năng của công ty đạt được sự phối hợp chiến lược toàn cầu.

Một nhược điểm đáng kể hơn của việc bán quyền kinh doanh liên quan đến việc quản lý chất lượng. Cơ sở của các thoả thuận bán quyền kinh doanh là việc lưu ý rằng tên nhãn hiệu của công ty chuyển tải tín hiệu đến người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm của công ty. Để xoá bỏ nhược điểm này công ty có thể thành lập công ty con ở mỗi nước hoặc mỗi khu vực ở đó nó đang mở rộng. Công ty con có thể hoàn toàn do công ty mẹ sở

hữu hoặc liên doanh với một công ty nước ngoài. Khi đó công ty con đưa ra các quyền và nghĩa vụ đối với những người mua quyền kinh doanh trong khắp một nước hoặc khu vực cụ thể. Việc kết hợp một số hữu hạn con số những người mua quyền kinh doanh phải được giám sát làm giảm vấn đề kiểm soát chất lượng. Ngoài ra, vì công ty con ít nhất là do công ty mẹ sở hữu một phần nên công ty mẹ có thể điều những người quản lý của mình đến công ty con để đảm bảo giám sát chất lượng theo yêu cầu.

4. Liên doanh

Việc thành lập liên doanh với công ty nước ngoài từ lâu đã là một phương thức gia nhập thị trường mới. Hình thức điển hình của liên doanh là liên doanh 50/50, trong đó mỗi bên có 50% lợi ích sở hữu và việc thực hiện giám sát được chia sẻ bởi đội những người quản lý từ cả công ty mẹ. Nhưng một số công ty đã tìm kiếm liên doanh trong đó nó chiếm đa phần sở hữu (ví dụ chia sở hữu 51% trên 49%). Điều này cho phép sự kiểm soát chặt chẽ hơn của bên đối tác chiếm ưu thế. Hình thức liên doanh có nhiều ưu điểm. *Thứ nhất*, công ty có thể cảm thấy mình được lợi từ kiến thức của bên đối tác về các điều kiện cạnh tranh, văn hoá, ngôn ngữ, các hệ thống chính trị, và các hệ thống kinh doanh của nước sở tại. *Thứ hai*, công ty có thể được lợi bằng việc chia sẻ các chi phí và rủi ro này với đối tác sở tại. *Thứ ba*, ở nhiều nước những cân nhắc chính trị có thể làm cho liên doanh là phương thức gia nhập duy nhất.

Mặc dù có những ưu điểm này, liên doanh có thể khó thành lập và hoạt động vì có hai nhược điểm chính. Thứ nhất, như trong trường hợp bán giấy phép, công ty gia nhập vào liên doanh gặp rủi ro mất sự kiểm soát công nghệ cho đối tác liên doanh của mình. Để tối thiểu hoá rủi ro này, công ty có thể tìm cách sở hữu đa phần trong liên doanh, do đó đối tác chiếm ưu thế sẽ có khả năng thực hiện sự kiểm soát lớn hơn đối với công nghệ. Khó khăn đối với chiến lược này là có thể không dễ dàng tìm được đối tác nước ngoài sẵn sàng chấp nhận vị trí sở hữu thiểu phần. Nhược điểm *thứ hai* là liên doanh không cho phép công ty kiểm soát chặt chẽ các công ty con của mình mà có thể cần để được hưởng hiệu ứng kinh nghiệm và lợi thế vị trí - như cả công ty toàn cầu và đa quốc gia cố gắng làm - hoặc nằm trong những tấn công toàn cầu được phối hợp chống lại các đối thủ cạnh tranh toàn cầu của nó.

5. Đầu tư trực tiếp

Đầu tư trực tiếp là việc xây dựng các công ty con sở hữu hoàn toàn. Để xây dựng một công ty con sở hữu hoàn toàn ở thị trường nước ngoài, công ty có thể thành lập một nhà máy hoàn toàn mới ở nước đó hoặc mua một công ty đã thành lập của nước chủ nhà và sử dụng nó để thúc đẩy sản phẩm của mình trong thị trường sở tại.

Đầu tư trực tiếp có ba ưu điểm. *Thứ nhất*, khi lợi thế cạnh tranh của công ty dựa trên sự giám sát của nó đối với khả năng công nghệ, đầu tư trực tiếp thường là phương thức phát triển được ưa thích, vì nó làm giảm rủi ro gắn liền với việc mất quyền kiểm soát đó. Do đó nhiều công ty công nghệ cao thích công ty con sở hữu hoàn toàn hơn liên doanh hoặc hợp đồng bán giấy phép. Đầu tư trực tiếp có xu hướng trở thành phương thức thâm nhập được ưa thích trong các ngành bán dẫn, điện tử, và dược. *Thứ hai*, đầu tư trực tiếp cho phép công ty kiểm soát chặt chẽ hoạt động ở các nước khác nhau mà nó cần để có được một sự phối hợp toàn cầu - thu lợi nhuận từ một nước để hỗ trợ cho những tấn công cạnh tranh ở các nước khác. *Thứ ba*, đây có thể là sự lựa chọn tốt nhất nếu công ty muốn thực hiện lợi thế vị trí và các ảnh hưởng đường cong kinh nghiệm. Rõ ràng, khi các áp lực giảm chi phí là căng thẳng, thì công ty nên xác định chuỗi giá trị của nó theo cách mà giá trị gia tăng ở mỗi giai đoạn là cực đại. Do đó, một công ty con quốc gia có thể chuyên môn hoá chỉ vào một phần của dòng sản phẩm hoặc những bộ phận nhất định của sản phẩm cuối cùng, trao đổi các phần và sản phẩm với các công ty con khác trong hệ thống toàn cầu của công ty.

Tuy vậy, đầu tư trực tiếp cũng có nhược điểm. *Thứ nhất*, sự phụ thuộc của các công ty con vào một số quyết định quan trọng do công ty mẹ đưa ra. Thành lập một hệ thống sản xuất toàn cầu như thế đòi hỏi mức độ kiểm soát cao đối với các hoạt động ở các nhà máy quốc gia. Những nhà máy sản xuất quốc gia khác nhau phải được chuẩn bị để chấp nhận các quyết định đưa ra theo cách tập trung như phải sản xuất như thế nào, phải sản xuất bao nhiêu, và sản lượng của chúng phải được định giá như thế nào để chuyển giao giữa các nhà máy. Một công ty con sở hữu hoàn toàn tất nhiên phải tuân theo những mệnh lệnh này, trong khi những người mua giấy phép hoặc các bên đối tác liên doanh phần lớn sẽ tránh được vai trò phụ thuộc như thế. Mặt khác, việc thành lập công ty con sở hữu hoàn toàn thường là phương pháp tốn kém nhất để phục vụ thị trường nước ngoài. Công ty mẹ phải chịu tất cả

chi phí và rủi ro của việc thành lập các nhà máy ở nước ngoài. Tất yếu có nhiều sự đánh đổi trong việc lựa chọn phương thức gia nhập này bỏ phương thức gia nhập khác.

Bảng 14.4: Ưu nhược điểm của các phương thức phát triển quốc tế của doanh nghiệp

Phương thức	*Ưu điểm*	*Nhược điểm*
Xuất khẩu	Khả năng thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm	Chi phí vận chuyển cao Các hàng rào thương mại Vấn đề Marketing với các đại diện địa phương
Bán giấy phép	Chi phí phát triển và rủi ro thấp	Mất kiểm soát công nghệ Không thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm Khó phối hợp chiến lược toàn cầu
Bán quyền kinh doanh	Chi phí phát triển và rủi ro thấp	Thiếu sự kiểm soát về chất lượng Khó phối hợp chiến lược toàn cầu
Liên doanh	Sử dụng được các kiến thức của đối tác địa phương Chia sẻ chi phí phát triển và rủi ro Thuận lợi về chính trị	Thiếu sự kiểm soát về công nghệ Khó phối hợp chiến lược toàn cầu Không thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm
Đầu tư trực tiếp	Kiểm soát và bảo vệ được công nghệ Có khả năng phối hợp chiến lược toàn cầu Có khả năng thực hiện lợi thế vị trí và đường cong kinh nghiệm	Chi phí và rủi ro cao

6. Các nhân tố tác động đến việc lựa chọn phương thức phát triển quốc tế

6.1. Các khả năng riêng biệt và phương thức phát triển quốc tế

Phương thức phát triển quốc tế tối ưu đối với mỗi công ty phụ thuộc ở một mức độ nào đó vào bản chất của khả năng riêng biệt của chúng. Cụ thể chúng ta cần phân biệt các công ty với các khả năng riêng về bí quyết công nghệ và các công ty với các khả năng riêng về bí quyết quản lý.

Nếu lợi thế của một công ty - khả năng riêng biệt của nó - có nguồn gốc từ sự kiểm soát của nó đối với *bí quyết công nghệ độc quyền*, thì nên tránh việc bán giấy phép và các hợp đồng liên doanh, nếu có thể, để tối thiểu hoá rủi ro mất quyền kiểm soát công nghệ đó.

Lợi thế cạnh tranh của nhiều công ty dịch vụ, như MeDonald's hoặc Hilton Hotels, là dựa trên *bí quyết quản lý*. Đối với các công ty này, rủi ro

mất quyền kiểm soát các kỹ năng quản lý của mình cho người mua quyền kinh doanh hoặc các bên đối tác liên doanh không phải là quá lớn. Lý do là tài sản có giá trị của các công ty như thế là tên nhãn hiệu của họ, và tên nhãn thường được bảo vệ bằng các luật quốc tế về nhãn hiệu thương mại. Với thực tế này, nhiều trong số các vấn đề phát sinh trong trường hợp bí quyết công nghệ không phát sinh trong trường hợp bí quyết quản lý. Do đó, các công ty dịch vụ thích sự kết hợp giữa việc bán quyền kinh doanh và thành lập các công ty con để kiểm soát những người mua quyền kinh doanh trong phạm vi một nước hoặc một vùng. Công ty con có thể là sở hữu hoàn toàn hoặc liên doanh. Tuy nhiên trong phần lớn các trường hợp, các công ty dịch vụ đã thấy rằng gia nhập vào một liên doanh với đối tác địa phương để thành lập một công ty con giám sát ở một nước hoặc một khu vực là tốt nhất vì liên doanh thường có thể dễ chấp nhận hơn về mặt chính trị và đem lại một mức độ hiểu biết nào đó về địa phương cho công ty.

6.2. Các áp lực giảm chi phí và phương thức gia nhập

Áp lực giảm chi phí càng lớn thì công ty sẽ càng muốn theo đuổi một sự kết hợp nào đó giữa xuất nhập khẩu và đầu tư trực tiếp. Bằng việc sản xuất ở những địa điểm có các điều kiện tối ưu và sau đó xuất khẩu ra phần còn lại của thế giới, một công ty có thể có khả năng thực hiện lợi thế vị trí đáng kể và các ảnh hưởng đường cong kinh nghiệm. Sau đó công ty có thể muốn xuất khẩu hàng hoá hoàn chỉnh cho các công ty con nằm ở nhiều nước khác nhau. Thường các công ty con này sẽ là sở hữu hoàn toàn và có trách nhiệm kế hoạch hoá việc phân phối vào một nước cụ thể. Đầu tư trực tiếp tỏ ra thích hợp hơn so với hợp đồng liên doanh hoặc sử dụng đại diện marketing nước ngoài vì nó tạo cho công ty sự giám sát chặt chẽ đối với các hoạt động marketing mà có thể là cần thiết để phối hợp chuỗi giá trị phân tán trên toàn cầu. Thêm vào đó, việc kiểm soát đối với hoạt động địa phương làm cho công ty sử dụng lợi nhuận được tạo ra từ một thị trường để củng cố và phát triển vị thế cạnh tranh của mình ở một thị trường khác. Do đó, các công ty theo đuổi các chiến lược toàn cầu hoặc đa quốc gia thích thành lập các công ty con sở hữu hoàn toàn hơn.

Ngoài 2 nhân tố trên, công ty cũng cần phải nghiên cứu các nhân tố khác như đặc điểm của thị trường mục tiêu và của sản phẩm xuất khẩu; tính sẵn có của các tổ chức tiêu thụ sản phẩm; khả năng của công ty đối với hoạt động quốc tế; chính sách của các chính phủ liên quan.

IV. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

1. Khái niệm

Liên minh chiến lược là các hiệp định giữa các công ty mà cũng có thể là các đối thủ cạnh tranh với nhau. Các liên minh chiến lược là một chuỗi từ các liên doanh chính thức, trong đó, hai hoặc nhiều công ty có lợi ích bằng nhau, đến các hiệp định hợp đồng ngắn hạn trong đó có hai công ty có thể thống nhất phối hợp về một vấn đề cụ thể.

2. Lợi thế và bất lợi của các liên minh chiến lược

Các công ty gia nhập vào liên minh chiến lược với các đối thủ cạnh tranh hiện tại hoặc các đối thủ cạnh tranh tiềm năng để đạt được nhiều mục tiêu chiến lược. *Thứ nhất*, như đã nêu ở trên trong chương này, các liên minh chiến lược có thể là cách tạo điều kiện cho sự thâm nhập vào thị trường nước ngoài. *Thứ hai*, nhiều công ty đã tham gia vào các liên minh chiến lược để chia sẻ chi phí cố định (và rủi ro gắn liền với nó) phát sinh từ sự phát triển sản phẩm hoặc quy trình mới. *Thứ ba*, nhiều liên doanh được coi là cách thức để kết hợp các kỹ năng bổ sung cho nhau mà chẳng công ty nào có thể tự phát triển một cách dễ dàng. *Cuối cùng*, sẽ có nghĩa là gia nhập vào liên minh nếu nó giúp công ty đặt ra các chuẩn công nghệ cho ngành của mình hoặc nếu các chuẩn đó làm lợi cho công ty.

Các lợi thế đã bàn luận trên đây có thể là rất quan trọng. Nhưng một số nhà bình luận đã chỉ trích liên minh chiến lược trên cơ sở là chúng tạo cho các đối thủ cạnh tranh con đường chi phí thấp để đạt được công nghệ mới và đến được với thị trường.

3. Hoàn thiện liên minh chiến lược

Lợi ích mà công ty có được từ một liên minh chiến lược dường như là một chức năng của ba yếu tố: chọn đối tác, cơ cấu liên minh, và cách quản lý liên minh. Chúng ta nghiên cứu lần lượt ba yếu tố này.

3.1. Chọn đối tác

Một trong những chìa khoá của việc làm cho liên minh có tác dụng là chọn đúng loại đối tác. Loại đối tác đúng có ba đặc trưng cơ bản. *Thứ nhất*, phải có khả năng giúp công ty đạt được các mục tiêu chiến lược của mình, có thể tiếp cận được với thị trường, chia sẻ chi phí và rủi ro của sự phát triển sản phẩm mới, hoặc đạt được các khả năng quan trọng. Nói cách khác, đối

tác phải có các khả năng mà công ty đánh giá cao nhưng công ty lại không có. *Thứ hai*, đối tác phải chia sẻ quan điểm về mục đích của công ty và về mục đích của liên minh, nếu không, liên minh sẽ khó thực hiện được. *Thứ ba*, đối tác phải là người không cố gắng khai thác liên minh theo cách cơ hội vì mục đích của riêng mình, chiếm đoạt bí quyết công nghệ của công ty, trong khi không chịu đánh đổi cái gì. Về mặt này, các công ty có danh tiếng "chơi đẹp" có thể là những đối tác liên minh tốt nhất.

Để chọn đối tác với các đặc trưng trên, một công ty phải thực hiện nghiên cứu toàn diện các "ứng cử viên" liên minh tiềm năng trước khi chọn đối tác. Cần thu thập các thông tin công bố có liên quan về các đối tác tiềm năng khi có thể. Ngoài ra cần thu thập số liệu do bên thứ ba thông tin cho, như các công ty đã nằm trong liên minh với các đối tác tiềm năng, các ngân hàng đầu tư là những người đã làm việc với các đối tác tiềm năng. Thêm vào đó, công ty cần phải biết đối tác tiềm năng của mình trước khi thực hiện cam kết gia nhập liên minh. Theo khía cạnh này, việc gặp mặt trực tiếp giữa những người quản lý lâu năm (và có thể những người quản lý cấp trung bình) là quan trọng để đảm bảo rằng cấu trúc là đúng.

3.2. Cấu trúc liên minh

Đã chọn được đối tác, công ty nên cố gắng cơ cấu liên minh theo cách sao cho rủi ro gắn liền với tổn thất, mất mát giảm đến mức có thể chấp nhận được. Có ít nhất bốn cách để công ty tự bảo vệ mình khỏi chủ nghĩa cơ hội của đối tác. *Thứ nhất*, các liên minh có thể được thiết kế để khó, nếu không phải là không thể, chuyển giao công nghệ mà không được quyền chuyển giao. Đặc biệt, thiết kế, phát triển, sản xuất và dịch vụ của sản phẩm được một liên minh sản xuất có thể được cơ cấu sao cho ngăn cách được các công nghệ "nhạy cảm" nhất và tránh sự rò rỉ của chúng đến một đối tác cụ thể. *Thứ hai*, những bảo vệ mang tính chất hợp đồng có thể cũng được đưa vào hiệp định liên minh. *Thứ ba*, cả hai bên của một liên minh có thể thống nhất trước trao đổi kỹ năng và công nghệ mà mỗi bên muốn từ bên kia và nhờ đó đảm bảo công bằng. Các hiệp định bán giấy phép chéo là một cách để đạt được mục đích này. *Thứ tư*, rủi ro về chủ nghĩa cơ hội của một bên đối tác có thể giảm nếu công ty chọn trước một cam kết đáng tin cậy quan trọng từ đối tác của mình, mà sẽ hạn chế liên minh tan vỡ do công ty "cho" nhiều và "nhận" được ít.

3.3. Quản lý liên minh

Một khi đối tác đã được lựa chọn và cơ cấu liên minh thích hợp đã được thống nhất, công ty có nhiệm vụ là tối đa hoá lợi ích từ liên minh. Một yếu tố quan trọng là tính nhạy cảm đối với những sự khác nhau về văn hoá. Những sự khác nhau về phương thức quản lý thường liên quan đến những sự khác nhau về văn hoá. Những người quản lý cần phải tính đến những sự khác nhau này khi làm việc với đối tác của mình. Thêm vào đó, việc quản lý thành công một liên minh bao gồm việc xây dựng mối quan hệ cá nhân giữa những người quản lý từ các công ty khác.

Như vậy, quản lý thành công liên minh đòi hỏi phải phân tích nền văn hoá và những khác biệt văn hoá trong quản lý. Trong một cuộc điều tra tiến hành trên 72 nước, 2 chuyên gia Geert Hofstede và Daniel Bollinger đã đưa ra một số tiêu thức cơ bản cho phép làm rõ sự khác biệt về văn hoá trong quản lý liên minh.

- *Khoảng cách trong phân cấp*: đó là mức độ bất bình đẳng giữa các thứ bậc khác nhau trong hệ thống phân cấp được xem là bình thường. Chẳng hạn, đối với nền văn hoá có khoảng cách phân cấp lớn, điều quan trọng là tìm được sự ủng hộ của cấp lãnh đạo. Ngược lại trong các nền văn hoá có khoảng cách phân cấp nhỏ, vấn đề chủ yếu là thuyết phục những người trực tiếp liên quan đến nội dung công việc.

- *Kiểm soát sự không chắc chắn* tức là mức độ năng động trong những tình huống bất định, không dự kiến. Đối với các tổ chức, độ năng động yếu thể hiện ở việc nhấn mạnh vai trò của các quy tắc, nội quy trong quản lý. Quy trình hành chính cũng được coi trọng trong xử lý tình huống. Ngược lại, độ năng động cao, đối với tổ chức thì việc quản lý, kiểm tra chủ yếu thông qua việc thực hiện nhiệm vụ chiến lược, chú trọng kiến thức rộng và cơ bản.

- *Tính cá nhân chủ nghĩa* là mức độ mà các thành viên trong nhóm hành động với tư cách cá nhân hơn là với tư cách thành viên của nhóm. Trong quan hệ, những người có tính cá nhân cao thường xuất phát từ tính toán cá nhân, thẳng thắn, dựa vào lý hơn vào tình, vì thế, các buổi làm việc chính thức thường hay găng. Ngược lại, ở những người mang tính cộng đồng cao, suy nghĩ và hành động xuất phát từ "chúng ta". Họ rất gắn bó với doanh nghiệp va doanh nghiệp có trách nhiệm chăm lo đến đời sống và sức khoẻ... của mọi người. Quan hệ có vai trò quan trọng và thường dựa vào tình hơn là vào lý.

- *Nền văn hoá nam tính hay nữ tính* được xác định bởi mức độ phân biệt giữa một bên là các phẩm chất mang "tính cách đàn ông" như tỏ ra mạnh mẽ, áp đặt... với một bên là các phẩm chất mang "tính cách đàn bà" như chú trọng đến quan hệ, đời sống, đoàn kết... Trong các nền văn hoá "nam tính" sự phân biệt giới tính trong xã hội rất rõ nét. Con người luôn có ý chí vươn lên, thành đạt, tính độc lập cao, hành động theo lý lẽ. Tại nơi làm việc, không khí nghiêm túc, các xung khắc thường công khai, quan hệ có khi rất căng thẳng. Ngược lại, trong các nền văn hoá nữ tính, quan hệ bình đẳng rất phổ biến, mọi người có ý thức chăm lo cuộc sống, mong muốn đoàn kết, hoà thuận với nhau, hành động theo tình cảm. Giải quyết mâu thuẫn thông qua trao đổi, bàn bạc.

- *Mật độ ngữ cảnh*. Mật độ ngữ cảnh cao thể hiện ở tính không rõ ràng, "nước đôi" trong giao tiếp. Trong một nền văn hoá có mật độ ngữ cảnh cao, người ta thường cùng một lúc làm nhiều công việc khác nhau, nhưng dễ chấp nhận những thay đổi, ngắt quãng. Kế hoạch mang tính chất hướng dẫn. Khả năng ứng xử và xử lý tình huống phụ thuộc vào nhiều người. Ngược lại, ở trường hợp mật độ ngữ cảnh thấp, mọi vấn đề trong giao tiếp thường rõ ràng với lối trình bày trực tiếp, có cân nhắc. Toàn bộ thông tin cần thiết có thể thấy ngay trong các văn bản, lời phát biểu... Trong nền văn hoá có mật độ ngữ cảnh thấp, người ta chỉ thường tập trung làm từng công việc, việc trước xong mới làm việc sau. Kế hoạch được phân thành nhiều phần và việc thực hiện tuân theo các quy tắc chặt chẽ.

Yếu tố chính quyết định công ty được bao nhiêu từ liên minh là khả năng của nó về việc học được từ các đối tác. Khi gia nhập vào một liên minh, một công ty phải thực hiện một số biện pháp để học đối tác liên minh của mình và sau đó vận dụng kiến thức đó trong phạm vi tổ chức của mình. Một phương pháp thường sử dụng là tập huấn cho tất cả các công nhân đang làm việc về những điểm mạnh đối tác mà nhờ đó, họ đạt được kỹ năng cụ thể cho phép củng cố vị thế cạnh tranh của công ty. Để việc học như thế có giá trị, kiến thức nhận được từ liên minh phải được phổ biến cho cả tổ chức. Chính vì vậy, những người quản lý nằm trong liên minh phải sử dụng các nguồn lực vào việc truyền bá các kỹ năng cho nhau.

Chương 15

ỨNG DỤNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO XÂY DỰNG KẾ HOẠCH KINH DOANH DÀI HẠN CHO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Để phát triển bền vững các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng phải xác định rõ nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược của mình. Quản trị chiến lược ở những mức độ nhất định cũng được áp dụng rất hữu ích, và tạo điều kiện cho doanh nghiệp chủ động và quyết định được sứ mệnh và đảm bảo sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

I. DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ (DNVVN) VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH DÀI HẠN (KHKDDH)

1. Quan niệm về doanh nghiệp vừa và nhỏ

Có thể nói rằng quan niệm về doanh nghiệp vừa và nhỏ được đưa ra rất khác nhau giữa các quốc gia, các khu vực và các thời kỳ nhất định. Sự khác nhau về nhận thức đó không chỉ thuần tuý là sản phẩm của tư duy chủ quan mà chúng là do vai trò, vị thế và tiềm lực thực sự của hệ thống doanh nghiệp vừa và nhỏ trong mỗi nền kinh tế quốc gia.

Trên thế giới, kể từ thập niên 60, doanh nghiệp vừa và nhỏ bắt đầu lấy lại được vị trí trong so sánh với các doanh nghiệp lớn được xây dựng theo kiểu tổ hợp khổng lồ nhờ ở khả năng thích ứng linh hoạt với nhu cầu thị trường. Và đến nay, chúng không chỉ hơn ở tính linh hoạt mà còn cả trên các phương diện kinh tế - xã hội khác. Chẳng hạn ở châu Âu, hơn 70% số doanh nghiệp là doanh nghiệp vừa và nhỏ, tạo ra hơn 2/3 GDP, gần 50% giá trị xuất khẩu.

Những năm 70, sự quan tâm đến doanh nghiệp vừa và nhỏ lan toả sang hầu hết các nước khác, đặc biệt ở châu Á. Thời kỳ này, sự nhận thức về doanh nghiệp vừa và nhỏ dấy lên mạnh mẽ ở Ấn Độ, Trung Quốc, Inđônêxia ... và ở Việt Nam, giữa cuối những năm 80, vấn đề doanh nghiệp vừa và nhỏ được đặt lên một tầm nhìn mới.

Con đường hình thành doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam đã có từ rất lâu song có thể khái quát qua 3 hình thái:

- Hình thái Nhóm kinh doanh nhất thời gian mang nặng tính tự phát, tự cấp tự túc. Loại này tồn tại và phát triển cả trong thời kỳ kinh tế chỉ huy tập trung.

- Hình thái Kinh tế hộ gia đình theo kiểu nguồn lực và phương tiện, kinh nghiệm quản lý khép kín có tính gia đình, gia tộc, có xu hướng sản xuất hàng hoá dịch vụ cho trao đổi.

- Hình thái Doanh nghiệp vừa và nhỏ được chính thức thừa nhận, đặc biệt từ khi có luật công ty và doanh nghiệp tư nhân năm 1991, và hiện nay đang được ghép lại thành luật doanh nghiệp.

Người ta đi tìm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ một khuôn khổ quy mô để phân biệt với các nhóm doanh nghiệp khác. Thường thì sự phân biệt này thể hiện bằng các tiêu thức sau:

+ Vốn điều lệ.

+ Doanh thu / các khoản nộp vào ngân sách.

+ Số lao động sử dụng.

Thậm chí có quan niệm cho rằng doanh nghiệp vừa và nhỏ được phân biệt với doanh nghiệp lớn ở việc phân chia, phân cấp hệ thống quản lý ở mức độ nào, hay ở sự phân bổ không gian các cơ sở của doanh nghiệp...

2. Đặc trưng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ

Để phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch kinh doanh dài hạn (KHKDDH), chúng tôi đề cập đến một số đặc trưng kinh doanh dưới cách tiếp cận quản trị chiến lược như sau:

a) Về tính chất hoạt động kinh doanh:

Doanh nghiệp vừa và nhỏ thường tập trung nhiều ở khu vực chế biến và dịch vụ, tức là xích gần hơn với người tiêu dùng. Trong đó có thể:

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ là vệ tinh, chế biến bộ phận chi tiết linh kiện cho các doanh nghiệp lớn với tư cách là tham gia vào các sản phẩm đầu tư.

- Trực tiếp chế biến các sản phẩm cho người tiêu dùng cuối cùng với tư cách là nhà sản xuất toàn bộ.

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ thực hiện các dịch vụ đa dạng và phong phú

trong nền kinh tế như các dịch vụ trong quá trình phân phối và thương mại hoá, dịch vụ sinh hoạt và giải trí, dịch vụ tư vấn và hỗ trợ...

b) Đặc trưng về nguồn lực vật chất:

Nhìn chung doanh nghiệp vừa và nhỏ bị hạn chế bởi các nguồn vốn tài chính, tài nguyên, đất đai. Sự hữu hạn về nguồn lực này trước hết là do nguồn gốc và tôn chỉ hình thành doanh nghiệp. Mặt khác còn là do sự hạn hẹp trong các quan hệ với thị trường tài chính, tiền tệ. Quá trình tự tích luỹ thường đóng vai trò quyết định sự lớn mạnh của từng doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nhận thức về vấn đề này, các quốc gia đang hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ để họ có thể tham gia tốt hơn trong các tổ chức hỗ trợ nhằm khắc phục sự hạn hẹp nguồn lực này.

c) Đặc trưng về tính chất linh hoạt:

Có thể nói linh hoạt là đặc tính trội của doanh nghiệp vừa và nhỏ nhờ cấu trúc và quy mô nhỏ. Khả năng thay đổi mặt hàng, chuyển hướng kinh doanh thậm chí cả địa điểm kinh doanh nếu được coi là mặt mạnh của doanh nghiệp vừa và nhỏ thì dưới góc độ quản trị chiến lược đây lại là mặt yếu đáng phân tích.

Tính linh hoạt nhiều khi bị thổi phồng làm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ không nhận thức đầy đủ sự cần thiết phải có chiến lược kinh doanh mà chí ít là các ý tưởng chiến lược, các kế hoạch và phương án mang tính chiến lược.

d) Đặc trưng về năng lực quản lý điều hành:

Xuất phát từ nguồn gốc hình thành, tính chất quy mô... các quản trị gia doanh nghiệp vừa và nhỏ thường nắm bắt, bao quát và quán xuyến hầu hết mọi mặt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường họ được coi là những nhà quản lý tổng hợp (General manager) hơn là các nhà quản lý chuyên sâu (Special manager). Tính chất quản lý tổng hợp, bắt buộc phải ôm đồm công việc khiến cho tầm nhìn chiến lược của họ bị hạn chế, ý tưởng dài hạn bị các hoạt động sự vụ ngắn hạn, tức thời che lấp.

e) Đặc trưng phụ thuộc hay bị động:

Do các đặc trưng kể trên, doanh nghiệp vừa và nhỏ bị thụ động nhiều hơn thị trường. Cơ hội "đánh thức" "dẫn dắt" thị trường của họ là rất nhỏ. Nguy cơ "bị bỏ rơi" phó mặc được minh chứng bằng con số doanh nghiệp vừa và nhỏ bị phá sản hàng ngày ở các nước có nền kinh tế thị trường phát triển. Chẳng hạn ở Mỹ, bình quân mỗi ngày có tới gần 1000 doanh nghiệp tuyên

bố phá sản thì hầu hết là doanh nghiệp vừa và nhỏ, ở Cộng hoà Liên bang Đức cũng có xấp xỉ 200 doanh nghiệp vừa và nhỏ phá sản mỗi ngày (đương nhiên là lại có một số lượng tương ứng phù hợp các doanh nghiệp mới xuất hiện), nói cách khác doanh nghiệp vừa và nhỏ có "tuổi thọ" bình quân thấp.

Hầu hết các quốc gia đều đang xây dựng các chiến lược cho việc phát triển hệ thống doanh nghiệp vừa và nhỏ trước yêu cầu của tính linh hoạt trong quá trình hội nhập và toàn cầu hoá. Ở Việt Nam, Chính phủ đang rất nỗ lực với các chương trình hỗ trợ quốc tế nhằm phát triển hệ thống doanh nghiệp vừa và nhỏ này. Ngày 20/6/1998 Chính phủ đã có công văn về định hướng chiến lược và chính sách phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ với quy định tạm thời doanh nghiệp vừă và nhỏ có số lao động thường xuyên ít hơn 20 người và vốn điều lệ ít hơn 5 tỉ. Đồng thời, Chính phủ đã ban hành và hoàn thiện nhiều chính sách tạo điều kiện cho doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển như: chính sách tài chính, tín dụng, chính sách thương mại, chính sách đầu tư, chính sách đất đai, khoa học công nghệ và đào tạo...

Tuy nhiên, sự hỗ trợ vẫn chỉ là hỗ trợ, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp vừa và nhỏ phụ thuộc chính vào nỗ lực của họ. Với cách tiếp cận đó, chương này chúng tôi tập trung giới thiệu có tính chất hướng dẫn những vấn đề cơ bản của một bản kế hoạch kinh doanh dài hạn cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hy vọng thông qua đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể xây dựng được cho mình bản kế hoạch kinh doanh mang tính chiến lược, làm căn cứ tốt hơn cho điều hành kinh doanh.

II. KẾ HOẠCH KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ DƯỚI CÁCH TIẾP CẬN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

A. MỤC ĐÍCH VÀ CÁC PHẦN CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH

1. Mục đích của việc lập kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch kinh doanh thường được hiểu đơn giản là một tài liệu, một thủ tục cần hoàn thành để vay vốn hoặc nhận tài trợ, để thu hút cổ đông hoặc các nhà đầu tư tương lai, hay làm căn cứ để xây dựng ngân sách hoặc để đề ra các mục tiêu hàng năm. Ngoài ra, kế hoạch kinh doanh không chỉ là một tài liệu mà đó còn là một quá trình, một sự thể hiện các phương pháp và giải pháp để đưa ý tưởng kinh doanh đến các kết quả tài chính.

Mục đích của kế hoạch kinh doanh được xem xét dưới 2 giai đoạn:

a) Giai đoạn khởi sự doanh nghiệp:

Ở giai đoạn này, kế hoạch kinh doanh tập trung vào:

- Xác định, dự kiến các thuận lợi và khó khăn để có thể phát triển doanh nghiệp phù hợp.

- Phân tích chi tiết các điểm mạnh, phát huy điểm mạnh cũng như chỉ ra các điểm yếu để tránh hoặc để chấp nhận.

- Hình thành các dữ liệu, hồ sơ để minh chứng cho tính chất hợp thức và lợi ích của hoạt động.

- Xây dựng các dữ liệu bằng định lượng, các giải trình và thuyết minh tính xác thực của các số liệu một cách trật tự, logic để thu hút sự tham gia, ủng hộ và hỗ trợ.

b) Giai đoạn hoạt động:

Ở giai đoạn này, kế hoạch kinh doanh có tác dụng:

- Cung cấp các căn cứ định hướng, phát triển các định hướng thành mục tiêu cụ thể, chi tiết và đề ra các hành động cụ thể để đạt được các mục tiêu cụ thể này.

- Lựa chọn, khẳng định và tập trung nguồn lực vào các mục tiêu chính.

- Kế hoạch còn được sử dụng làm căn cứ đánh giá kết quả hoạt động từ đó phân tích nguyên nhân sai lệch các giải pháp tiếp tục cho kinh doanh.

Trước đây, dưới sự tập trung, kế hoạch của doanh nghiệp mang nặng tính bị động, chỉ có ý nghĩa triển khai tiến độ và dừng lại ở các đơn vị hiện vật. Cơ chế thị trường đòi hỏi bản kế hoạch phải được lập hoàn toàn chủ động, toàn diện và kết quả phải là các đại lượng giá trị tài chính tiền tệ trong các hoàn cảnh, thời điểm cụ thể nhất.

2. Các bộ phận của một kế hoạch kinh doanh

Sẽ là sai lầm nếu cho rằng có thể có một chuẩn mẫu cứng nhắc cho một bản kế hoạch kinh doanh, trong đó bao gồm:

2.1. Tóm tắt tổng quát: Phần này cần mô tả ngắn gọn, chính xác các yếu tố cơ bản của hoạt động kinh doanh, thuyết phục sự hấp dẫn của bản kế hoạch.

2.2. Mục lục của bản kế hoạch: Cần cô đọng, đầy đủ và dễ truy cập. Cũng có người cho rằng cần đưa mục lục lên trên tóm tắt tổng quát để phù hợp với logic hình thức nhưng chúng tôi ủng hộ cách bố trí mục lục sau để kế hoạch kinh doanh có được sự "mở màn" hấp dẫn nhất.

2.3. Giới thiệu Công ty: Giới thiệu tóm tắt Công ty trong quá khứ, hiện tại, mục đích, định hướng chiến lược và các chủ trương lớn.

2.4. Sản phẩm hay dịch vụ: Phần này mô tả sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Sự mô tả này không chỉ dừng lại ở việc phản ánh nó là thế nào, mà còn là ích lợi và lý do nó có ích lợi.

2.5. Phân tích thị trường: Phần này đề cập tới thị trường tổng quan, nhóm khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, quy mô, sự biến đổi của nhóm này và các biện pháp duy trì mở rộng.

2.6. Hoạt động Marketing và kế hoạch bán hàng: Phần này dự kiến các giải pháp duy trì và mở rộng thị phần của doanh nghiệp, các giải pháp của Marketing - Mix, trong đó nhấn mạnh các biện pháp khuyến mại cũng như kỹ thuật hỗ trợ bán hàng.

2.7. Sản xuất tác nghiệp: Phần này giải thích việc sản xuất sản phẩm hoặc thực hiện dịch vụ, các nguồn lực cần thiết (chủ yếu là phương tiện) và cách tổ chức hiệu quả hoạt động.

2.8. Kế hoạch quản lý và nhân sự: Phần này mô phỏng các quan hệ quản lý chức trách của các quản trị gia, các thay đổi trong bố trí nhân sự, cơ cấu tổ chức để phối hợp hoạt động.

2.9. Kế hoạch tài chính - tổng hợp các nguồn lực: ở đây toàn bộ các chi phí được tập hợp (cả chi phí thành lập và hoạt động). Trên cơ sở các chi phí đó lập dự kiến tài chính cơ bản liên quan cho hoạt động kinh doanh và xây dựng các báo cáo tài chính cho các năm hoạt động. Các báo cáo tập trung vào bảng cân đối tài sản, kết quả kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Từ các báo cáo này nhìn nhận các chỉ số tài chính căn bản, tổ chức thực hiện và điều chỉnh theo đúng mục tiêu kế hoạch đã đặt ra.

2.10. Phần bổ trợ của bản kế hoạch là các phụ lục cần thiết được mã hoá và chú giải để dễ phân tích, thuyết phục và triển khai thực hiện.

Như vậy, một bản kế hoạch kinh doanh dưới cách tiếp cận chiến lược cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ có dung lượng từ 40 đến 60 trang (kể cả các biểu bảng và phụ lục), nó dự kiến cho khoảng thời gian từ 3 đến 5 năm và có thể coi là cương lĩnh kinh doanh cho doanh nghiệp.

Dưới đây chúng ta đi vào từng phần của bản kế hoạch kinh doanh.

B. NỘI DUNG TỪNG PHẦN CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH

1. Tóm tắt tổng quát

Phần này cần được viết ngắn gọn, súc tích và hấp dẫn. Một bản kế hoạch hấp dẫn sẽ dễ tổ chức thực hiện và điều đó phụ thuộc vào sự hấp dẫn của bản tóm tắt tổng quát. Phần tóm tắt không dài quá 2 trang với việc trình bày các vấn đề sau:

a) Giới thiệu về doanh nghiệp trong quá khứ, hiện tại và các ý tưởng cho kế hoạch tương lai (sẽ có thay đổi gì lớn trong kỳ kế hoạch này).

b) Sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp là gì? Cần mô tả cơ hội của nó từ nhu cầu của người tiêu dùng và tính hiệu dụng đặc trưng mà nó đã và sẽ mang lại; khai thác sự độc đáo trong sản phẩm và dịch vụ.

c) Mô tả và lượng hoá khái quát thị trường của doanh nghiệp. Ở đây cố gắng lượng hoá dung lượng thị trường, xu thế và đặc biệt là đánh giá cơ hội chiếm thị phần của doanh nghiệp.

d) Tiềm năng tổng quát của công ty, tức là các điểm mạnh hiện có và nêu bật các giải pháp trong kế hoạch để phát huy tốt nhất những điểm mạnh đó (chẳng hạn cần đầu tư thêm cơ sở mới để đẩy nhanh công suất, nâng cao chất lượng để tăng thị phần doanh nghiệp trong điều kiện thị trường tăng trưởng).

e) Các dự kiến lớn: Mục này cần đưa ra các dự kiến có tính chất chủ đạo, nhưng vẫn cần thuyết phục bằng tính cụ thể và các điều kiện cần có. Chẳng hạn: doanh nghiệp tiếp tục giữ vững và phát triển thị phần ở khu vực nông thôn miền Bắc, phát triển mạng lưới phân phối, đưa số điểm bán lẻ lên hơn 30% so với hiện nay trong 3 năm tới...

f) Về quản lý: Mục này đề cập đến việc đổi mới bộ máy quản lý, phát triển nhân sự, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và bồi dưỡng lại với một ngân sách chỉ tiêu cụ thể.

g) Nhu cầu tài chính: Mục này chỉ rõ doanh nghiệp sẽ cần một nguồn vốn là bao nhiêu, cơ cấu nguồn ra sao? Thời hạn các khoản huy động? Mục tiêu sử dụng?

h) Kết quả dự kiến: Mục này đưa các dự kiến cơ bản về các chỉ tiêu tài chính chủ yếu như doanh thu các năm, sẽ có lợi nhuận từ bao giờ, tỉ suất lợi nhuận là bao nhiêu, tỷ lệ thu hồi vốn đầu tư, thời hạn trả các khoản vay, tỉ suất cổ tức dự kiến...?

Phần này có ý nghĩa hấp dẫn nhà đầu tư, các chủ nợ song không vì thế mà tô hồng kế hoạch, gây sự hoài nghi.

2. Phần mục lục

Nhiều người quan niệm mục lục chỉ thuần tuý là hình thức. Tuy nhiên, trong điều kiện của bản kế hoạch kinh doanh, mục lục còn là một cấu trúc giúp người đọc định vị các vấn đề cần tập trung nghiên cứu. Bởi yêu cầu cụ thể và chính xác của kế hoạch kinh doanh, mục lục không cho phép có bất cứ sự sai sót nhỏ nào.

- Kế hoạch cần được cấu trúc thành các phần hay các chương và đánh số thứ tự, ghi chú mục lục nhất quán.

- Bản kế hoạch cần được chọn cấu trúc sao cho có các phần chính, phần phụ thành các nhóm vấn đề để tiện cho việc tra cứu, phân tích.

- Mục lục phải sao cho có thể thuận tiện trong các thay đổi khi cần thiết.

3. Phần giới thiệu về doanh nghiệp

Phần này đề cập khuôn khổ hoạt động trong quá khứ và hiện tại cũng như các dự kiến cho tương lai.

Cũng như một cơ thể sống, quá khứ, hiện tại sẽ là căn cứ quan trọng để xâu chuỗi các dự kiến tương lai. Điều quan trọng của phần này là phải thuyết phục được người đọc kế hoạch một bức tranh logic, sinh động và thể hiện bản lĩnh kinh doanh của doanh nghiệp trong những lúc khó khăn (nếu có). Đồng thời, toát lên được các triết lý được tạo dựng có tính chất bền vững. Ở đây cần nêu rõ 3 quá trình:

a) Lịch sử phát triển của doanh nghiệp:

Mục này phản ánh các vấn đề cơ bản sau:

- Thời gian thành lập, các sáng lập viên chính thức (tính cách, uy tín của họ)

- Nguyên nhân ra đời của công ty, sản phẩm và dịch vụ ban đầu và đến hiện nay.

- Tại sao có tên gọi như vậy, ý tưởng trong đó là gì?

- Hình thức pháp lý và nguyên nhân lựa chọn hình thức pháp lý đó.

- Nguồn lực cần có và đã làm sao để có chúng trong quá khứ.

- Các mối quan hệ bạn hàng chủ yếu.

- Khái quát mức độ thành công qua một số chỉ tiêu như doanh thu, thị

phần, lợi nhuận.

- Các khó khăn cơ bản đã phải đối phó trong quá khứ.

- Các sự kiện, nhân vật quan trọng nào đã ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp.

b) Phân tích hiện trạng của doanh nghiệp:

Sau khi khái quát lịch sử có tính chất quá khứ, phần này cần đưa ra các phân tích quan trọng về hiện trạng của doanh nghiệp:

- Sản phẩm và dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp đã được cải tiến, thay đổi như thế nào để có được như hiện nay, lý do các cải tiến.

- Sự độc đáo (khác biệt) của sản phẩm và dịch vụ, chúng đáp ứng được yêu cầu cụ thể nào của thị trường. Sự độc đáo có thể được phản ánh trên các mặt:

+ Sự tiên tiến của thiết bị, công nghệ hay do có vị trí thuận lợi.

+ Mối quan hệ hợp tác đặc biệt với khách hàng hay với nhà cung ứng.

+ Sự đặc biệt của thương hiệu, của hoạt động khuyến mại, quảng cáo...

+ Uy tín, tiếng tăm hay một cơ hội ngẫu nhiên dẫn đến sự nổi tiếng về vị trí doanh nghiệp.

+ Sự độc đáo của cơ cấu tổ chức sản xuất.

+ Cách thức tham gia các hiệp hội, tổ chức hỗ trợ...

- Trình độ, uy tín, năng lực điều hành của nhà quản lý chủ chốt. Như đã nói, doanh nghiệp vừa và nhỏ được quyết định rất lớn bởi nhà quản lý chủ chốt.

- Các khó khăn đang phải đối phó là gì? Cách thức để vượt qua khó khăn trong quá khứ có còn giá trị đến hiện tại không?

- Các thành công, đặc biệt trong thâm nhập thị trường.

- Có thể thấy được các xu hướng nào sẽ xảy ra từ các kết quả trước đây hoặc từ sự phát triển hiện tại.

Ở cuối phần này cần tóm lược được các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp hiện nay. Sự mô tả cần cô đọng và sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên cần tập trung khai thác hoặc giải quyết.

c) Kế hoạch cho tương lai:

Đến đây, các ý tưởng của kế hoạch chiến lược cần được đúc kết. Đây cũng là các kế hoạch sẽ định hướng tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh

nghiệp trong những năm sắp tới. Có thể gồm:

- Sản phẩm dịch vụ nào sẽ là chủ yếu trong tương lai, các khác biệt mới sẽ phù hợp với thị trường tương lai ra sao.

- Các mục tiêu tài chính ngắn hạn và dài hạn (thể hiện qua một số chỉ tiêu chủ yếu).

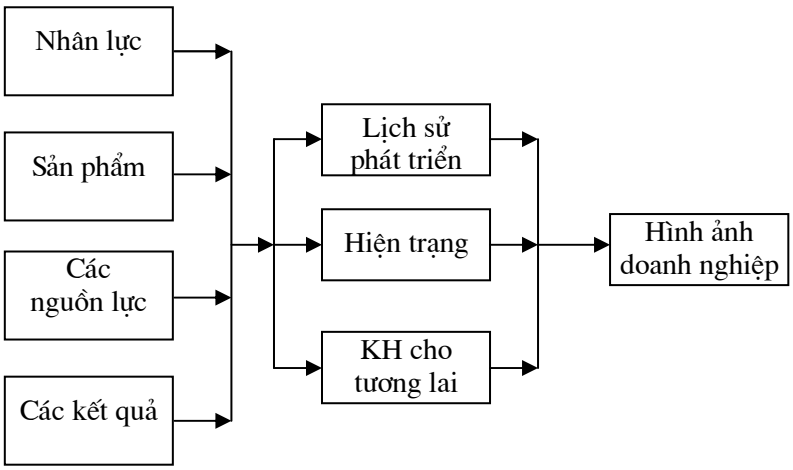
- Các điểm mạnh sẽ được phát huy ra sao và ngược lại, các điểm yếu sẽ được xử lý thế nào.

- Các nhu cầu về phương tiện vật chất như thế nào (cần thêm mặt bằng, máy móc, thiết bị, phương tiện quản lý...).

- Các khó khăn sẽ xảy ra và cách thức đối phó.

- Nhân sự và kỹ năng sẽ được xử lý như thế nào?

Sau khi hình ảnh của DN được mô phỏng và các ý tưởng kế hoạch chiến lược được phác hoạ thì bản kế hoạch kinh doanh chiến lược đi sâu vào các lĩnh vực cụ thể. Có thể mô phỏng bằng mô hình như sau:



4. Sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp

Phần này không chỉ thuần tuý mô tả sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mà còn chỉ rõ, tại sao lại có nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ trên thị trường. Nói cách khác, cần làm rõ tại sao sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp lại đang và sẽ đáp ứng tiếp tục nhu cầu của khách hàng. Để làm được điều đó, bản kế hoạch phải phân tích các mặt sau:

- Phân tích mô tả sản phẩm và dịch vụ.

- Phân tích ứng dụng và lợi ích mà khách hàng có được. Đây chính là cơ

sở cho các ý tưởng kế hoạch tiếp theo. Nó cho phép xác định và lượng hoá thị trường, cách thức bán hàng phù hợp với nhóm khách hàng mục tiêu.

- Sự phát triển có tính xu hướng của sản phẩm, dịch vụ trong tương lai.

a) Phân tích mô tả: Mục này có thể khái quát các vấn đề sau đây về sản phẩm và dịch vụ:

- Tính hữu dụng đặc trưng của sản phẩm dịch vụ.

- Sự vận hành cơ bản của sản phẩm, dịch vụ.

- Các sản phẩm cùng loại có thể khác nhau như thế nào (kiểu dáng, nguyên liệu, hương vị, kích cỡ...).

- Chu kỳ sống của sản phẩm được thể hiện và phân tích như thế nào.

- Sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp phù hợp với các điều kiện khí hậu, yêu cầu vận chuyển, cất giữ... như thế nào.

- Nguồn nguyên liệu cho sản xuất, chế biến có sẵn không, rủi ro không?

- Các yêu cầu về kỹ thuật hoặc chuyên môn nào là quan trọng để có được sản phẩm, dịch vụ này.

b) Phân tích ứng dụng và lợi ích:

Phần này mô tả cách sử dụng sản phẩm và gián tiếp chỉ ra nhóm khách hàng sẽ sử dụng dịch vụ. Đây là cơ sở của kế hoạch bán hàng hay phân phối sau này.

- Sản phẩm dịch vụ được đưa vào thị trường mới hay thâm nhập cạnh tranh với sản phẩm khác. Nếu cạnh tranh thì phân tích lợi ích sẽ là rất cần thiết. Các lợi ích có thể phân tích so sánh với các tiêu thức chủ yếu sau:

+ Các phản ánh bên ngoài: hình thức, giá cả.

+ Chất lượng: các thông số về độ bền, tốc độ.

+ Tính linh hoạt: có nhiều chức năng phụ.

+ Tính tiện dụng: dễ dùng, dễ lắp đặt, bảo dưỡng, sửa chữa.

+ An toàn: không cháy nổ, không có phản ứng phụ, tự động ngừng hoạt động.

+ Phù hợp: với khí hậu, cất giữ, vận chuyển...

- Sản phẩm dịch vụ sẽ có các dịch vụ đi kèm nào, các chế độ bảo hành bảo hiểm hoặc thoả mãn các yêu cầu đặc trưng nào (chẳng hạn đến tận nhà sửa chữa, hay bán tại nhà).

c) Tình hình phát triển sản phẩm:

- Các sản phẩm đã và đang ở trong giai đoạn nào của chu kỳ sống sản phẩm (thông qua các số liệu về doanh thu, lợi nhuận).

- Các cải tiến sản phẩm đã, đang và sẽ tiến hành đến thời điểm nào sẽ được tung ra thị trường.

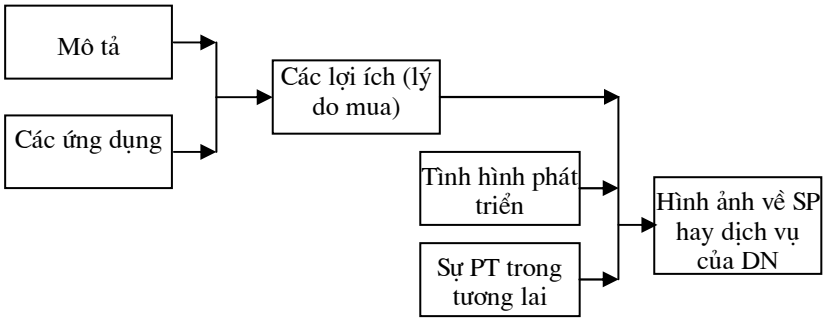
- Công nghệ này có gì độc đáo, có rủi ro gì?

- Cần có các kiểm tra nào trước khi tung ra thị trường.

- Có vấn đề pháp lý gì liên quan, vấn đề môi trường sẽ tác động thế nào?

- Phản ứng của doanh nghiệp sẽ thế nào nếu thị trường sẽ có những dấu hiệu xấu (ví dụ khách chê bai ở một số điểm).

Sự trình bày về sản phẩm



5. Phân tích thị trường

Trong các nội dung ở các chương trước, vấn đề thị trường đã được đề cập rất phong phú, tổng hợp. Ở đây vấn đề phân tích thị trường lại tái hiện, song với mức độ cụ thể hơn, có thể nói giản đơn hơn để phù hợp với năng lực kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

a) Phân tích nhóm khách hàng mục tiêu:

Nhóm khách hàng mục tiêu doanh nghiệp vừa và nhỏ rất khó xác định bởi với một thị phần nhỏ, một không gian thị trường hẹp buộc doanh nghiệp phải tìm rất cụ thể và định lượng hoá để làm căn cứ cho kế hoạch chiến lược. Thông thường, cách xác định vẫn dựa vào sự phân đoạn theo các nhóm tiêu thức sau:

* Phân bố địa lý:

- Địa điểm phân bố khách hàng.

- Dân số và mật độ

- Sự phân bố các cơ sở sản xuất và cơ quan...

* Các tiêu thức về người mua:

- Nghề nghiệp, chính trị gia, doanh gia, công chức, công nhân viên, đặc thù khác.

- Đặc điểm cá nhân: Tuổi, giới tính, mức thu nhập, tình trạng gia đình, sở thích...

Tiếp đến, phần định lượng khách hàng cần chỉ rõ lợi ích mà khách hàng có được khi trả tiền cho sản phẩm và dịch vụ, từ đó lượng hoá số người chắc chắn sẽ mua, số lượng mua cho mỗi khách hàng tháng/quý và từ đó dự đoán doanh thu. Để có dự đoán tin cậy, cần có kế hoạch lập phiếu điều tra, thực hiện các kỹ năng thu thập và xử lý thông tin.

b) Dự đoán diễn biến của thị trường:

Cần dự đoán sự diễn biến tương lai của thị trường bởi sự chuẩn xác của bản kế hoạch phụ thuộc rất nhiều vào các dự đoán này. Có thể đánh giá các mặt sau:

- Thị trường sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp sẽ vận động như thế nào trong điều kiện vận động của nền kinh tế (đã có các dự báo vĩ mô).

- Các tác động của vấn đề xuất nhập khẩu, hội nhập và bảo hộ, các chính sách của Chính phủ.

- Kết quả các phân tích số liệu thống kê chi tiết.

- Dự đoán xu thế xuất hiện các sản phẩm thay thế.

Từ các phân tích đó, cần đưa ra các dự đoán sau:

- Số lượng khách hàng tiềm năng trong 3, 5, 10 năm tới

- Dung lượng thị trường sẽ ở mức nào, tốc độ tăng bao nhiêu

- Tính chất thường xuyên đối với khách hàng tiêu dùng sản phẩm dịch vụ là như thế nào.

c) Hình thành các phân đoạn thị trường chiến lược cho doanh nghiệp:

Các phân đoạn thị trường có thể được xác định dựa vào các tiêu thức: khu vực địa lý, nghề nghiệp hay đặc điểm của khách hàng. Các tiêu thức này có thể được diễn giải dưới các ma trận với các tiêu thức cụ thể về chất lượng các mức giá, mạng lưới bán hàng... Việc phân đoạn thị trường phải đi đến kết quả.

- Doanh nghiệp sẽ lựa chọn một hoặc một số phân đoạn nào, tại sao?

- Các phân đoạn đó chịu ảnh hưởng của tính chất mùa vụ, cũng như các rủi ro đó thế nào?

- Các yếu tố nào ảnh hưởng nếu các phân đoạn mang tính khu vực.

- Dung lượng thị trường các phân đoạn là bao nhiêu trong tương lai.

d) Phân tích cạnh tranh:

Trước hết cần nêu ra các đánh giá cạnh tranh chung về các mặt như:

- Tình trạng cung cầu về các sản phẩm và dịch vụ tương đồng vốn của doanh nghiệp

- Sức tăng trưởng tổng quát trong mối quan hệ với nền kinh tế tổng thể (đang phát triển hay suy thoái).

- Tính chất cạnh tranh là lành mạnh hay lộn xộn.

Từ các phân tích tổng thể có thể thực hiện phân tích cạnh tranh theo 4 bước:

Bước 1: So sánh doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên các mặt như: quy mô, giá cả, chất lượng, nhân sự, công nghệ, khả năng tài chính, bán hàng... để tìm ra các khác biệt vì mặt mạnh/ yếu của doanh nghiệp.

Biểu phân tích cạnh tranh có thể được thiết kế bằng cách cho điểm như sau:

Các tiêu thức so sánh	**Doanh nghiệp**		**Nhà cạnh tranh 1**		**Nhà cạnh tranh 2**		**Nhà cạnh tranh 3**	
	Trong số	**Đánh giá**						
Độ bền SP								
Kiểu dáng								
Bao gì								
Uy tín								
Giá bán								
Nhân công								
Công nghệ								
Tài chính								
Đội ngũ bán hàng								
Tổng cộng								

Bước 2: Tìm kiếm các cơ hội cạnh tranh mới ở các phân đoạn thị trường mới hay chuẩn bị chấp nhận các phản ứng mà các đối thủ, kế hoạch phòng thủ sẽ ra sao.

Bước 3: Phân tích các khía cạnh để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, chẳng hạn: tìm kiếm các dịch vụ sau bán hàng khác biệt, khả năng phòng tránh nguy cơ bị sản phẩm thay thế tác động, tìm kiếm một ấn tượng tốt đẹp cho doanh nghiệp trên thương trường.

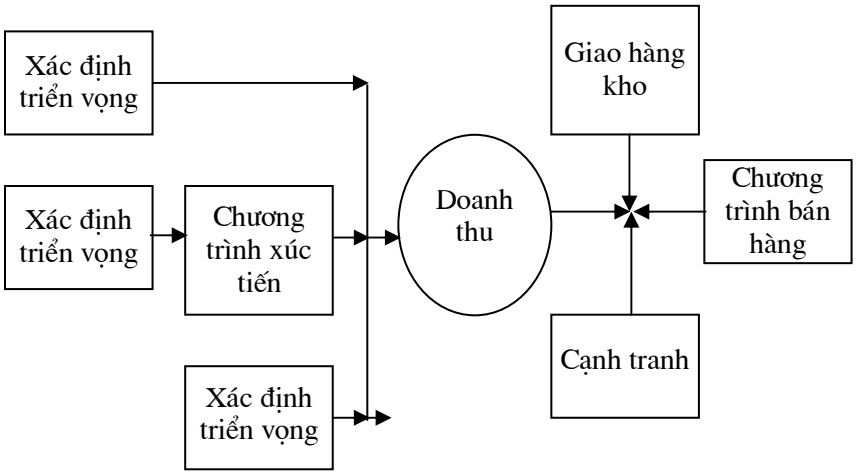
Bước 4: Xác định kế hoạch thị phần

Việc phân tích cạnh tranh cuối cùng cần được lượng hoá trong kế hoạch thị phần của doanh nghiệp trong các năm tiếp theo.

Tất nhiên, các chi phí phát sinh sẽ được dự kiến để phục vụ cho các kế hoạch tài chính sau này.

6. Kế hoạch marketing và chương trình bán hàng

Phần này bao gồm việc dự kiến các hoạt động theo sơ đồ sau:



a) Xác định triển vọng về khách hàng:

Lúc này bản kế hoạch cần thể hiện cụ thể số khách hàng theo 2 nhóm và ở 2 mức độ cần nắm bắt khách hàng.

Khách hàng cá nhân	4	3
Tập thể	1	2
	Nắm chắc	Tiềm tàng

Mức độ

Nhóm 1: Cần lập hồ sơ khách hàng chi tiết để theo dõi và định hướng mức tiêu thụ.

Nhóm 2: Tăng cường hoạt động xúc tiến và dự kiến số lượng khách hàng sẽ trở thành hiện thực của doanh nghiệp.

Nhóm 3: Định lượng số khách hàng này và theo dõi phản ứng của họ để có kết luận là người mua hấp dẫn nhất về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp những triển vọng nào? Kế hoạch tăng cường sức hấp dẫn?

Nhóm 4: Xây dựng kế hoạch xúc tiến và dự kiến số khách hàng tương lai của nhóm doanh nghiệp.

b) Xây dựng chương trình xúc tiến:

Chương trình xúc tiến các nhân vật trong quá trình quyết định mua hàng của khách hàng mua cho tập thể. Có thể chia ra 3 loại nhân vật: nhân vật giao dịch trực tiếp, các nhân vật "bôi trơn" cho quá trình.

Trong chương trình này cần thể hiện cả:

- Phương thức xúc tiến: trực tiếp, gián tiếp
- Thời hạn và thời điểm thực hiện
- Kỹ thuật xúc tiến
- Các chi phí cho lợi ích của các nhân vật

Với khách hàng tiềm năng: Kế hoạch sẽ thể hiện

- Đặc điểm nào cần khuếch trương về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.
- Phương pháp và công cụ xúc tiến nào cần được lựa chọn.

Các chi phí cho hoạt động xúc tiến cần được tính toán cụ thể trong kế hoạch, có thể chia làm 2 loại:

- Chi phí thường xuyên (theo tháng, quý, năm)
- Chi phí đột xuất

c) Kế hoạch doanh thu, chi phí và lợi nhuận:

Doanh thu được dự kiến trên biến động số lượng tiêu thụ (theo nhóm khách hàng, theo vùng tiêu thụ hay theo thời vụ) cùng với giá cả và chính sách chiết khấu.

Kế hoạch doanh thu cần được lập theo các tiêu thức cụ thể khác nhau mới cho phép doanh nghiệp có những phân tích xác đáng và cụ thể. Chẳng

hạn, cần lên kế hoạch về doanh thu/chi phí/lợi nhuận cho từng nhóm, loại sản phẩm, với từng nhóm khách hàng, từng vùng thị trường, từng mùa tiêu thụ... mới có thể đưa ra được các biện pháp thực hiện.

Nếu kế hoạch này chỉ là một sự tổng hợp "cả gói" thì doanh nghiệp sẽ lúng túng khi cần đưa ra các biện pháp cụ thể, các hoạt động bán hàng cụ thể.

d) Chương trình bán hàng:

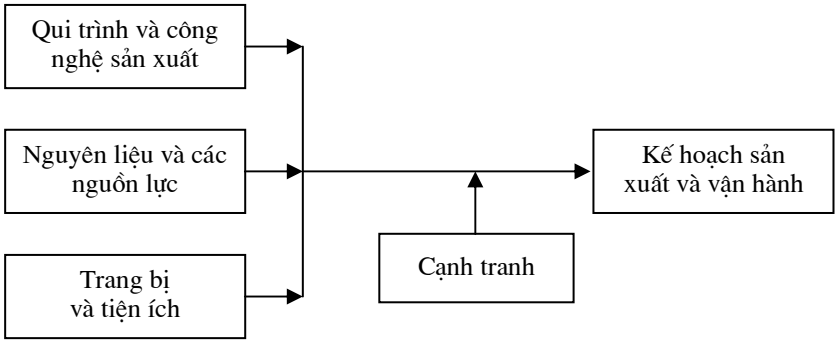
Lúc này bản kế hoạch phải xác định cụ thể:

- Các kênh bán hàng
- Hệ thống kho trung gian và các nơi bán hàng
- Địa điểm đặt đại lý
- Các phương thức vận tải, bảo quản
- Phương thức thanh toán với hệ thống bán hàng
- Bao bì, nhãn hiệu
- Người bán hàng nào cần quan tâm, hỗ trợ...

Những vấn đề này sẽ được đề cập như phân tích thực tế hoạt động bán hàng mà các đối thủ cạnh tranh chính đáng tiến hành.

7. Kế hoạch sản xuất và vận hành

Bản kế hoạch kinh doanh bây giờ mới đề cập đến vấn đề kế hoạch sản xuất vận hành từ các kế hoạch mang tính thị trường đã có các phần kế hoạch khác. Trong phần này cần làm rõ: quy trình công nghệ sản xuất, nguyên liệu và các nguồn lực, các dự kiến thay đổi trang bị và tiện ích cho sản xuất. Bên cạnh đó cũng cần so sánh các vấn đề này với đối thủ cạnh tranh để hình thành kế hoạch sản xuất vận hành mới cho tương lai.



a) Quy trình và công nghệ sản xuất:

Ở đây cần trình bày các quy trình công nghệ, giai đoạn công nghệ cũng như các bước công việc để sản xuất các sản phẩm chính của doanh nghiệp. Việc trình bày chi tiết quy trình công nghệ sẽ cho phép phát hiện các vấn đề sau:

Có bao nhiêu công đoạn quan trọng quyết định về hiệu suất chiến lược sản phẩm dịch vụ, cần cải tiến khâu nào?

- Công đoạn nào cần thuê ngoài để hơn được đối thủ
- Công đoạn nào có tính độc lập và có các yêu cầu cụ thể đặc biệt lưu ý.
- Nâng suất thiết bị giữa các công đoạn đã cân đối chưa.
- Cách bố trí không gian quy trình công nghệ đã hợp lý chưa
- Thời gian chu kỳ từng công đoạn và toàn bộ quy trình chế biến sản phẩm dịch vụ.

Cách phân tích trên là cơ sở cho các cải tiến hợp lý trong kế hoạch tương lai.

Cần lưu ý là DNVVN khó có thể có điều kiện để thực hiện sự thay đổi lớn nên việc phân tích cải tiến quy trình công nghệ sẽ cho phép doanh nghiệp có kế hoạch thay thế, đổi mới từng khâu, từng quá trình để đổi mới linh hoạt sản phẩm và dịch vụ theo phương thức "cải biến nhỏ" của lý thuyết KAIZEN.

b) Nguyên liệu và các nguồn lực:

Trong bản kế hoạch, phần này cần mô tả chi tiết các vấn đề sau:

- Số lượng nguyên nhiên, vật liệu cần cho sản xuất
- Thời gian dự trữ cần thiết và số lượng dự trữ
- Phẩm cấp và chất lượng các yếu tố đầu vào
- Thời gian cung ứng của một đơn hàng mua nhiên vật liệu
- Bảo quản tồn kho và hệ thống cấp phát
- Xử lý sản xuất dở dang và bán thành phẩm
- Cách thức lựa chọn các nhà cung ứng nguyên, nhiên vật liệu
- Nhân viên cần được bố trí như thế nào, mức thù lao nào?
- Các đặc thù khác của quá trình chế biến từ nguyên, nhiên vật liệu ra thành phẩm.

c) Kế hoạch trang thiết bị và tiện ích:

• Phân tích cơ sở hạ tầng hiện tại như nhà xưởng, hệ thống cấp điện, cấp nước, xử lý phế thải, bảo vệ môi trường... đúng ở tình trạng nào? Cần có kế hoạch cải tạo ra sao?

• Nếu mở rộng và phát triển sản xuất sẽ phải đầu tư bổ sung ở mức độ nào.

Kết thúc mục này, bản kế hoạch phải đưa ra được dự kiến chi phí sản xuất cho một số lượng hàng hoá nào đó (ví dụ cho 1 tấn sản phẩm loại 1, 2, 3 hay cho 1000 chi tiết nào đó). Bản dự trù chi phí có thể lập đơn giản như sau:

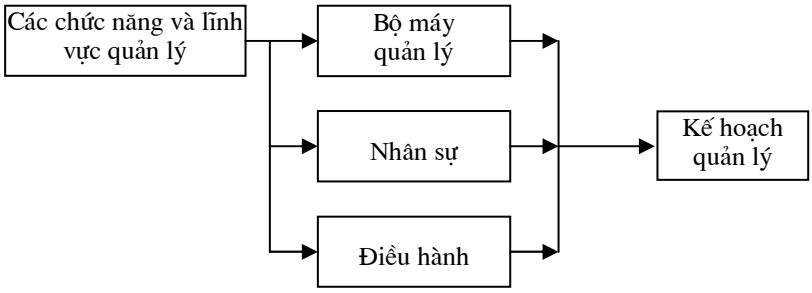
Chi phí cho một tấn sản phẩm

Khoản mục	Loại 1	Loại 2	Loại 3
1. NVL - - - 2. Chi phí, vận hành thiết bị 3. Chi phí lao động trực tiếp			
Tổng chi phí			

Kết hợp với các phân tích so sánh với các đối thủ cạnh tranh có thể giúp doanh nghiệp hình thành một kế hoạch sản xuất vận hành khả thi trong tương lai.

8. Kế hoạch quản lý và nhân sự

Để thực hiện cho một kế hoạch kinh doanh mới thì tất yếu cần đến một kế hoạch quản lý mới:



a) Từ các dự kiến kế hoạch của các bộ phận kế hoạch dẫn đến sự thay đổi ở một số chức năng và lĩnh vực kinh doanh. Chẳng hạn, khi doanh nghiệp tăng sản lượng, mở rộng thị trường tiêu thụ thì cần thiết phải thực hiện các phân tích, nghiên cứu, mua sắm đầu tư mới... do xuất hiện sự cần thiết phải phân tích các chức năng và lĩnh vực quản lý. Trong trường hợp này là tăng thêm nhiệm vụ.

b) Bộ máy quản lý:

Việc tăng thêm nhiệm vụ quản lý có thể dẫn tới yêu cầu phải đổi mới bộ máy quản lý cho phù hợp với yêu cầu kinh doanh, ở đây có các vấn đề.

- Các bộ phận nào cần được xây dựng
- Sự phân công phân cấp sẽ như thế nào
- Có thể lựa chọn mô hình cơ cấu tổ chức nào?
- Các bộ phận quan hệ với nhau như thế nào trong quá trình điều hành?

Thông thường các lĩnh vực hoạt động trong doanh nghiệp giữ vai trò ở các mức độ quan trọng nhất định. Mối quan hệ có thể được xác định bằng việc đánh giá xem lĩnh vực nào quan trọng nhất trong các thời kỳ kinh doanh sắp diễn ra, trên cơ sở đó xác định quan hệ hỗ trợ, phụ thuộc giữa các bộ phận của bộ máy quản lý.

c) Kế hoạch nhân sự

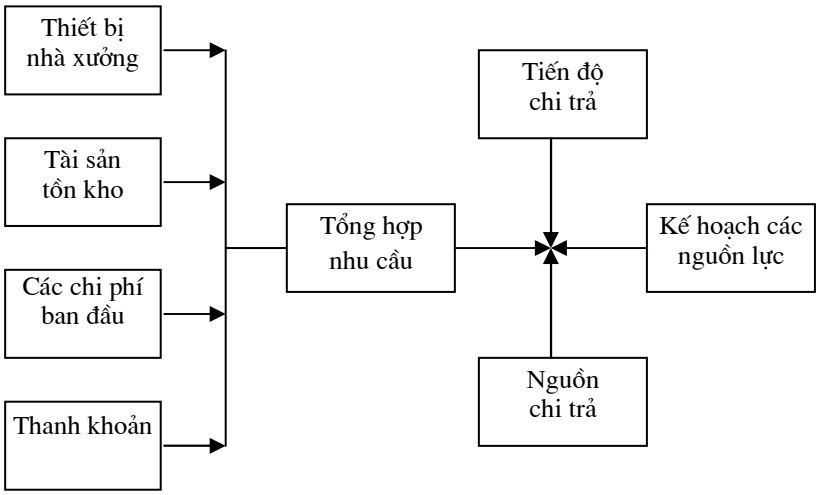
Hoạt động kinh doanh thay đổi đòi hỏi thay đổi về nhân sự. Một số nhân sự không còn phù hợp với yêu cầu cần được bồi dưỡng, đào tạo hoặc thay thế, mặt khác cần bổ sung nhân sự mới.

Khi hình thành kế hoạch nhân sự cần lưu ý quan hệ giữa nhân sự cho từng vị trí, nhiệm vụ với nhân sự dưới cách nhìn tổng thể, nói cách khác là phải đảm bảo cơ cấu đội ngũ nhân sự phù hợp cho doanh nghiệp, ở đây cần làm rõ trong kế hoạch.

- Số lượng, thời hạn, trình độ... của nhân sự cần thu dụng
- Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Trong đó đảm bảo sự phù hợp giữa nhóm nhân viên được đào tạo với các hình thức đào tạo.
- Kế hoạch chi phí cho nhân sự và thù lao nhân sự. Phần kế hoạch này cần được làm chi tiết mức lương từng người, phụ cấp, thời hạn và điều kiện nâng lương...

9. Kế hoạch các nguồn lực tài chính

Sau khi xây dựng các kế hoạch hoạt động, tất yếu phải tính toán các chi phí cần thiết và tương ứng là kế hoạch nguồn vốn để chi cho kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. DNVVN có phạm vi hoạt động tài chính giới hạn (không trực tiếp tham gia vào giao dịch chứng khoán...) do đó cần tập hợp chính xác các khoản chi để làm căn cứ cho kế hoạch huy động. Có thể mô phỏng:



a) Thiết bị nhà xưởng

Nên tập hợp cụ thể các loại tài sản với các tiêu thức cần thiết để minh hoạ, chẳng hạn có thể lập biểu kế hoạch tài chi cho thiết bị nhà xưởng như sau:

Loại	Tính năng tác dụng	Đơn vị	Yêu cầu đặc thù	Chi phí	Thời hạn hoàn thành
Nhà xưởng		m^2			
Văn phòng		-			
Nhà kho		-			
Thợ sản xuất		cái			
Lắp đặt		giờ			
Phương tiện		cái			
Thiết bị		-			
Văn phòng		-			
Tổng cộng					

b) Tài sản tồn kho đầu kỳ:

- Số lượng, chủng loại vật tư hàng hoá tồn kho
- Thời hạn tồn kho cho mỗi loại
- Cuối cùng là tổng mức chi phí cần được tài chi cho các tài sản tồn kho

c) Kế hoạch các chi phí ban đầu khác

Các DNVVN chuẩn bị đi vào hoạt động cần có một phụ lục riêng cho các chi phí ban đầu khác. Ví dụ như:

- Chi phí cho phát triển quan hệ, quảng cáo, xúc tiến
- Chi đặt cọc cho điện thoại, fax, điện, gas, nước...
- Chi phí bảo hiểm các loại, các mức độ
- Chi phí cho tư vấn, thẩm định dự án
- Chi phí đền bù, giải toả, khảo sát, đo đạc, thiết kế...
- Chi phí đăng kiểm chất lượng, nhiên liệu, sở hữu công nghiệp/trí tuệ.

d) Kế hoạch cho các khoản tiền sẵn sàng chi trả (thanh khoản) thông thường, hoạt động kinh doanh luôn cần có những khoản tiền sẵn sàng chi trả. Nó cần thiết cho các chi trả ngắn hạn đồng thời để bù đắp cho các khoản phải thu không đúng kỳ hạn. Nếu không có thanh khoản này sẽ làm phương hại đến khả năng thanh toán và rất có thể làm mất uy tín của doanh nghiệp. Kế hoạch này có thể được lập theo cách lập kế hoạch lưu chuyển tiền tệ theo tháng giữa 2 số liệu: doanh thu theo hoá đơn và doanh thu tiền tệ thực tế.

Tập hợp tất cả các khoản chi như đã nêu ở trên, chúng ta có kế hoạch tổng hợp nhu cầu nguồn lực tài chính kết hợp với thời gian phải thực chi các khoản tiêu, chúng ta sẽ có kế hoạch các nguồn lực tài chính với 3 vấn đề:

- Cần có bao nhiêu tiền vốn?
- Chi cho những khoản nào và vào thời kỳ nào?
- Nguồn tài chính đó lấy từ đâu?

Khi xem xét khía cạnh nguồn tài chính, cần lưu ý phân biệt nguồn theo 2 loại:

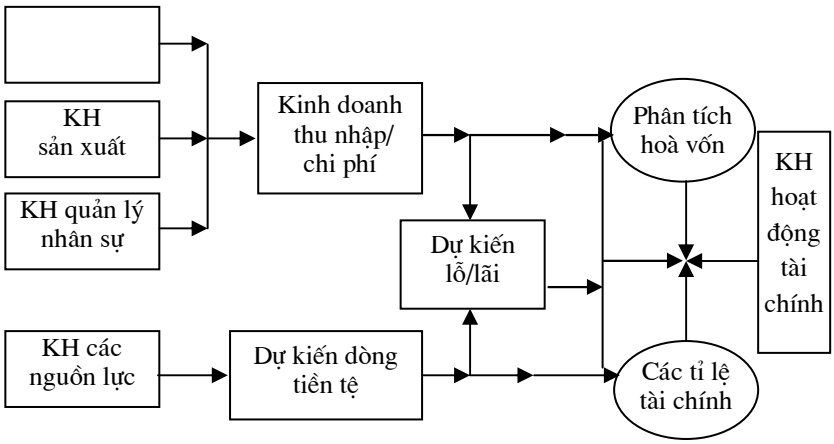
- Nguồn vốn chủ sở hữu: bao gồm vốn góp của thành viên hay cổ đông, vốn ngân sách cấp hay các khoản bao cấp, viện trợ, lợi nhuận để lại của doanh nghiệp, các nguồn ưu đãi, đặc thù khác.

• Nguồn vốn đi vay gồm: các khoản vay dài hạn, vay tín dụng ngắn hạn phải trả khách hàng chưa trả, phải nộp chưa nộp...

Điều quan trọng ở phần kế hoạch này là xác định hệ số mắc nợ của doanh nghiệp phù hợp với hoàn cảnh kinh doanh nhất định. Hệ số mắc nợ được xác định = vốn dở dang/ vốn chủ sở hữu. (Thông thường, các DNVVN khó có thể duy trì k >1 trong một thời kỳ dài).

10. Kế hoạch hoạt động tài chính

Phần cuối của bản kế hoạch kinh doanh là sự tập hợp toàn bộ hoạt động dự kiến cho các thời kỳ bằng số liệu tiền tệ. Đây chính là bộ phận kế hoạch hoạt động tài chính, từ các số liệu dự kiến, có thể rút ra các chỉ số tài chính cơ bản phục vụ cho việc phân tích cũng như đặt ra các giải pháp kế hoạch cho hoạt động tương lai của doanh nghiệp. Có thể tập hợp hoạt động tài chính vào sơ đồ sau:



Kế hoạch tài chính là phần kế hoạch quan trọng nhất, tập trung nhất của một bản kế hoạch kinh doanh. Trước khi hình thành các nội dung của kế hoạch tài chính dưới dạng các báo cáo tài chính dự kiến, điều cần thiết là phải đưa ra được đủ các giả định tài chính càng tốt.

a) Các giả định tài chính

Vì kế hoạch tài chính được xây dựng dưới dạng số hoá, nên các giả định phải cố gắng sát thực, chi tiết. Có thể gồm:

• Giả định về nguyên tắc kế toán và hệ thống kế toán tài chính

• Thời hạn giao hàng và nhận tiền (ngày).

- Lượng tồn kho (ngày sản xuất).
- Tín dụng cung cấp đầu vào (phương thức thanh toán cho nhà cung ứng)
- Các thanh khoản có đầu kỳ (tính bằng tiền)

Một số lưu ý:

- Các giải trình cần đầy đủ nhưng súc tích và cụ thể, đồng thời cần giải quyết một sự nhất quán. Tức là các kế hoạch bộ phận phải thống nhất trong bản kinh doanh tổng thể.

- Các biểu bảng phù hợp với quy cách, chuẩn mực và đặc biệt là cần nhất quán trong một hệ thóng thống kê - kế toán. Sự nhất quán cần thể hiện cả ở hình thức trình bày, ký hiệu cũng như các khái niệm.

Phần kế hoạch tài chính nếu được trợ giúp bằng một phần mềm tài chính thì việc xác định, tính toán sẽ trở nên rất đơn giản. Có thể dự trù các báo cáo tài chính cho 5 năm chỉ trong một vài giờ, đây cũng là phương tiện quan trọng giúp cho sự thay đổi dữ liệu được thể hiện mau lẹ, nói cách khác giúp cho kế hoạch trở nên linh hoạt và mềm dẻo hơn.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 3
HỌC PHẦN I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC 5
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC 7
I. Khái niệm, đặc trưng và vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp 7
II. Bản chất của quản trị chiến lược và giá trị của nó 12
III. Các giai đoạn của quản trị chiến lược 23
IV. Nhà quản trị chiến lược 29
V. Các cấp quản trị chiến lược 32
VI. Ra quyết định chiến lược 34
VI. Thông tin trong quản trị chiến lược 36
CHƯƠNG 2: NHIỆM VỤ VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP 39
I. Xác định của nhiệm vụ doanh nghiệp 40
II. Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp 44
III. Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh 48
HỌC PHẦN II: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC 51
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH: XÁC ĐỊNH CÁC CƠ HỘI VÀ NGUY CƠ 53
I. Phân tích môi trường vĩ mô 55
II. Phân tích môi trường ngành 58
CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ DOANH NGHIỆP, XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ YẾU 67
I. Phân tích tiềm năng các nguồn lực của doanh nghiệp 68
II. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo chức năng quản trị 71
III. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp 81
IV. Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp 100

CHƯƠNG 5: NĂNG LỰC CỐT LÕI VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP 109
I . Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp 109
II. Lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp..... 115
III. Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp..... 125
CHƯƠNG 6: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP 145
I. Cơ sở và các mô hình phân tích chiến lược 145
II. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản trong từng lĩnh vực kinh doanh ... 158
III. Lựa chọn chiến lược đầu tư ở cấp doanh nghiệp..... 167
IV. Các chiến lược dài hạn của công ty 172
CHƯƠNG 7: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH 181
I. Chiến lược theo vị thế cạnh tranh..... 181
II. Chiến lược kinh doanh theo các giai đoạn phát triển của ngành 188
CHƯƠNG 8: CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG 219
CHƯƠNG 9: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC 265
I. Các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp 265
II. Lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp 276
HỌC PHẦN III: THỰC HIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC..... 285
CHƯƠNG 10: TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC..... 287
I. Thực chất và ý nghĩa của việc tổ chức thực hiện chiến lược 287
II. Nội dung triển khai thực hiện chiến lược 290
III. Hệ thống chính sách và kế hoạch hỗ trợ thực hiện chiến lược 299
IV. Ý nghĩa của việc lựa chọn cơ cấu tổ chức 305
V. Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược 324
CHƯƠNG 11: HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC 335
I. Các giai đoạn của quá trình kiểm soát..... 335
II. Các cấp kiểm soát..... 339
III. Hệ thống kiểm soát 341
IV. Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược..... 350
CHƯƠNG 12: ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC 357
I. Mục đích của kiểm tra và đánh giá chiến lược..... 357

II. Các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá 360
III. Hệ thống thông tin kiểm tra và đánh chiến lược 364
IV. Đánh giá và điều chỉnh chiến lược..... 367
CHƯƠNG 13: THỰC HIỆN THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ, QUYỀN LỰC VÀ CÁC MÂU THUẪN 373
HỌC PHẦN IV: CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP VÀ ỨNG DỤNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ..... 403
CHƯƠNG 14: CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP 405
I. Tổng quan về việc mở rộng hoạt động trong môi trường toàn cầu 405
II. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế 415
III. Lựa chọn phương thức phát triển quốc tế 423
IV. Các liên minh chiến lược toàn cầu..... 432
CHƯƠNG 15: ỨNG DỤNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀO XÂY DỰNG KẾ HOẠCH KINH DOANH DÀI HẠN CHO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ..... 437
I. Doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) và kế hoạch kinh doanh dài hạn (KHKDDH)..... 437
II. Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ dưới cách tiếp cận quản trị chiến lược..... 440