

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Ở CÁC DOANH NGHIỆP HIỆN NAY

PHẠM VĂN NAM

Trong thực tế kinh doanh có những tổ chức doanh nghiệp rất thành công, một số thành công trung bình, một số khác lại thất bại hoàn toàn. Câu trả lời là : "Trong dài hạn, chỉ những cơ cấu nào đáp ứng nhu cầu xã hội một cách hiệu quả và hiệu năng nhất mới sống còn, nghĩa là cung cấp cho xã hội những tiện ích với giá đủ để trả phí tổn sản xuất ra tiện ích đó". Những tổ chức kinh tế, nhất là các doanh nghiệp phản ánh ý niệm này rất rõ ràng. Các doanh nghiệp chỉ sống còn khi chúng sản xuất hàng hóa, dịch vụ đem lại thu nhập cao hơn giá sản xuất, nghĩa là khi có lợi nhuận. Trong điều kiện hiện nay, các doanh nghiệp đang



trở nên lớn hơn về qui mô và phạm vi hoạt động, chúng càng ngày càng phải đối phó với những sự phức tạp gia tăng của môi trường cùng với sự cạnh tranh gay gắt giữa các tổ chức vì sự tồn tại của chính mình. Chính trong môi trường biến động và thay đổi này, các tổ chức ngày càng quan tâm đến hoạch định chiến lược kinh doanh nhằm tạo ra cho mình một lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác, hướng tới sự tồn tại phát triển và lợi nhuận. Trong bài này chúng tôi muốn làm rõ khái niệm chiến lược kinh doanh và đưa ra một mô hình xây dựng chiến lược trên tầm mức công ty.

1. SỰ PHÁT TRIỂN CỦA QUAN NIỆM CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Sự phát triển của quan niệm chiến lược tiến triển theo thời gian. Vào đầu thế kỷ 20, mục tiêu và chính sách điển hình của các tổ chức

kinh doanh chỉ là một số ý niệm về thị trường và làm sao để cạnh tranh trong đó, mang tính chất trực giác. Khi các thị trường địa phương đã bão hòa, các xí nghiệp này thấy rằng cần phải mở rộng phạm vi địa lý hoạt động để bảo đảm cho xí nghiệp lớn mạnh. Chiến lược chưa được chính thức hình thành ở giai đoạn này vì phần lớn các xí nghiệp chỉ mới sản xuất một hay hai sản phẩm thô và bán cho một nhóm khách hàng nhỏ.

Tuy nhiên tình hình này thay đổi triệt để sau thế chiến thứ hai khi đa số các công ty đã đa dạng hóa vào nhiều ngành kỹ nghệ, đồng thời phát triển mạnh mẽ ra thị trường nước ngoài. Về phương diện tổ chức, cơ cấu chức năng đơn quá chật hẹp so với tính phức tạp của các hoạt động nên nó được thay thế bằng cơ cấu phức hợp trong các công ty. Trong thập niên 1970, sự tập trung, sự đa dạng hóa, sự lớn mạnh của các công ty đã phát sinh nhiều công ty đa quốc gia có nhiều tầng nấc trong hệ thống quản trị tổng quát. Trong các công ty này, ý niệm chiến lược công ty bao gồm hai loại chiến lược tách biệt nhưng có tương quan. Loại một là chiến lược công ty, trả lời câu hỏi chúng ta sẽ cạnh tranh trong ngành nào, loại hai là chiến lược chức năng với câu hỏi chúng ta cạnh tranh với các doanh nghiệp như thế nào.

Ngày nay có rất nhiều tác giả đề cập đến chiến lược với nhiều định nghĩa khác nhau, một định nghĩa phổ biến là : "Chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, xây dựng, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai" *. Trong kinh doanh, thuật ngữ chiến lược thường được dùng với những ý nghĩa phổ biến :

- Phạm vi hoạt động : tức là phạm vi mà công ty đang tương tác với môi trường và phạm vi dự trù trong tương lai. Yếu tố này đôi khi được gọi là lãnh vực kinh doanh.

- Bố trí tài nguyên : đó là mức độ và mô thức công ty bố trí tài nguyên và tài năng trong quá khứ và hiện tại để đạt các mục tiêu chiến thuật và chiến lược.

- Lợi thế cạnh tranh : đó là những vị thế độc đáo của tổ chức phát triển để đối phó với các đối thủ cạnh tranh khác qua mô thức bố trí tài nguyên và những quyết định phạm vi hoạt động.

Nói cách khác, chiến lược là tập hợp các mục tiêu cùng những chính sách và các kế hoạch chính được vạch ra để thực hiện các mục tiêu. Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm kết hợp hài hòa các yếu



tổ cơ hội và đe dọa của thị trường với các điểm mạnh và yếu của công ty nhằm tạo ra một vị thế cạnh tranh cho công ty. Quản trị chiến lược bao gồm hai nội dung cơ bản : (1) Phân tích và xây dựng chiến lược , (2) Thực hiện chiến lược .Đồng thời quá trình quản trị chiến lược bao gồm ba giai đoạn : (1) Chọn chiến lược , (2) Triển khai thực hiện chiến lược và (3) Kiểm soát và đánh giá chiến lược .

II. HỆ THỐNG CHIẾN LƯỢC

Hệ thống chiến lược ở các doanh nghiệp gồm có 3 mức độ chiến lược sau

1. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược ở tầm mức công ty trước hết liên hệ đến cách trả lời câu hỏi ta sẽ kinh doanh trong nhóm ngành nào, dẫn tới phạm vi hoạt động, sự bố trí tài nguyên trong các xí nghiệp của công ty là những yếu tố chính của chiến lược công ty.

2. Chiến lược xí nghiệp

Ở tầm mức xí nghiệp, chiến lược tập trung vào cạnh tranh như thế nào trong một ngành, nó nhằm vào sự phối hợp các hoạt động thuộc phạm vi chức năng trong một xí nghiệp như ngành hàng, phát triển thị trường, phân phối, tài chính, nhân lực, nghiên cứu và phát triển ...

3. Chiến lược phạm vi chức năng

Ở tầm mức phạm vi chức năng, chiến lược chủ ý đến sự tối đa hóa các tài nguyên sản xuất. Tạo ra tính hiệu quả trong hoạt động của các chức năng cụ thể, ví dụ chiến lược marketing, chiến lược sản xuất

Tuy mỗi loại chiến lược khác biệt nhau nhưng chúng phải khớp với nhau thành một tổng thể liên kết. Điều này đòi hỏi chiến lược phạm vi chức năng phải nằm trong chiến lược của xí nghiệp và đến phiên chiến lược của xí nghiệp phải nằm trong chiến lược công ty.

III. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC

Những quy trình hình thành chiến lược có thể coi như một quy trình giải quyết các vấn đề, liên quan tới hoạch định chiến lược công ty. Xét qua các mô hình hình thành chiến lược của các trường phái, ta thấy tất cả đều liên quan tới bảy nội dung cơ bản sau đây :

(1) Xác định mục tiêu : nghĩa là đánh giá chiến lược hiện hành và các yếu tố chiến lược của công ty để đề ra trạng thái tương lai.

(2) Nghiên cứu môi trường : tức là lượng giá tính cạnh tranh đặc định của công ty và nghiên cứu môi trường rộng hơn để xác định các cơ may cũng như đe dọa mà công ty gặp.

(3) Nghiên cứu tài nguyên : đánh giá những tài nguyên chính có thể sử dụng để lấp đầy khoảng trống chiến

lược ở bước 4.

(4) Phân tích khoảng trống : đó là việc đối chiếu các mục tiêu, các chiến lược và nguồn tài nguyên với những cơ may và đe dọa trong môi trường hoạt động để xác định phạm vi phải thay đổi trong chiến lược hiện hành .

(5) Xây dựng chiến lược để lựa chọn : đó là xác định những khả năng có thể được chọn để xây dựng những chiến lược mới.

(6) Đánh giá chiến lược : đó là sự lượng giá các dự phòng chiến lược theo những giá trị và mục đích của công ty; nguồn tài nguyên khả dụng; những cơ may do môi trường, những đe dọa hiện có để xác định được những phương tiện tốt nhất đối phó với những yếu tố này.

(7) Những chọn lựa chiến lược : đó là những giải pháp để thực thi nhằm đạt được mục tiêu chiến lược .

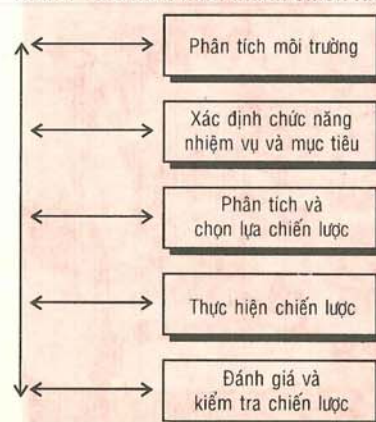
1. Phân tích môi trường : Phân tích môi trường bên ngoài và các yếu tố nội bộ là việc làm thường xuyên và bao quát . Công việc này cung cấp cho các nhà quản trị các thông tin : (1) Tạo cơ sở cho việc xác định nhiệm vụ và mục tiêu (hay đánh giá lại những mục tiêu đã được xây dựng từ trước), (2) Xác định các biện pháp và công cụ để hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu .

2. Xác định chức năng nhiệm vụ và mục tiêu : Điều hết sức quan trọng cho một xí nghiệp là phương hướng hoạt động . Phương hướng này được thiết lập thông qua những mục tiêu có thể làm gia tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp vào những hoàn cảnh của môi trường . Các mục tiêu cũng có thể là những mục tiêu được hoạch định từ trước và được khẳng định lại . Bộ phận cấu thành gồm sứ mạng của tổ chức , mục tiêu



Ngày nay qui trình hình thành chiến lược thường được sử dụng theo các công ty được vận hành theo mô hình sau :

Hình 1 : Mô hình hình thành chiến lược



dài hạn và mục tiêu ngắn hạn .

3. Phân tích và chọn lựa chiến lược : Tìm kiếm các chiến lược có thể có , các chiến lược thay thế và thích ứng để lựa chọn .

4. Thực hiện chiến lược : Là một bước hết sức quan trọng , nó quyết định đến sự thành công của một chiến lược kinh doanh . Quá trình thực hiện chiến lược là làm cho tổ chức vận động và đạt được những kết quả như mục tiêu đã vạch ra .

5. Đánh giá và kiểm tra chiến lược : Sau khi chiến lược thực hiện cần phải định rõ xem những chiến lược đó có kết quả hay không và kết quả có đúng như dự kiến hay không . Tìm kiếm nguyên nhân của sự thành công và thất bại , đồng thời đề ra những biện pháp thích nghi chiến lược trong trạng thái mới của môi trường .

IV. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC PHỔ BIẾN

Sự hình thành các loại chiến lược

cấp công ty trong thực tế là rất đa dạng và phong phú tùy theo trạng thái của môi công ty khi triển khai chiến lược của mình. Tuy nhiên các chiến lược này thường được xây dựng và mô phỏng theo các chiến lược chuẩn. Hiện nay có các loại chiến lược chuẩn sau:

Chiến lược tăng trưởng tập trung thích hợp cho những cơ hội sẵn có trong ngành công nghiệp mà công ty tham gia, nó tăng cường khả năng cạnh tranh và cho phép khai thác tối đa những khả năng của công ty trong công việc kinh doanh cơ bản. Có hai loại hội nhập

Bảng 1 : Các loại chiến lược phổ biến

CHIẾN LƯỢC	CÁC YẾU TỐ CHỌN LỰA									
	Sản phẩm		Thị trường		Ngành sản xuất		Trình độ sản xuất		Công nghệ	
	Cũ	Mới	Hiện tại	Mới	Cũ	Mới	Cũ	Mới	Cũ	Mới
Tăng trưởng tập trung										
@Xâm nhập thị trường	x		x		x		x		x	
@Phát triển thị trường	x			x	x		x		x	
@Phát triển sản phẩm		x	x		x		x		x	
Hội nhập	x		x		x		x		x	
Đa dạng hoá										
@Đồng tâm		x		x			x			
@Hàng ngang		x	x				x		x	
@Hỗn hợp		x		x		x			x	
Suy thoái										

1. Chiến lược tăng trưởng tập trung

Đó là những chiến lược chủ yếu nhằm cải thiện những sản phẩm thông thường hay những phân khúc thị trường. Khi theo đuổi chiến lược này, công ty phải nỗ lực khai thác những cơ hội sẵn có với những sản phẩm sẵn có hay những thị trường thông dụng bằng cách làm cho nó tốt hơn những gì mà nó đang có. Chiến lược tăng trưởng tập trung chỉ cho thấy rằng công ty vẫn đang ở lại những ngành sản xuất cơ bản mà nó đang theo đuổi, loại này có thể có các loại chiến lược sau:

- Chiến lược xâm nhập thị trường: Loại chiến lược này nhằm tới việc tìm cách tăng trưởng cho sản phẩm hiện tại trong thị trường hiện tại, thông thường bằng những nỗ lực tiếp thị táo bạo. Khi thực hiện chiến lược này cần phải cẩn thận không được vi phạm những luật lệ của chống độc quyền và những qui định về quảng cáo...

- Chiến lược phát triển thị trường: Loại này hướng tới việc tăng trưởng bằng cách gia nhập thị trường mới bằng những sản phẩm đã có, loại này đòi hỏi phải có một khả năng tiếp cận và xâm nhập thị trường mạnh mẽ.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: Đây là tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường hiện tại cho những sản phẩm mới, những sản phẩm mới này thông thường là những sản phẩm mới tương đối (có được từ sự cải tiến hay nâng cấp sản phẩm).

2. Chiến lược phát triển hội nhập

- Hội nhập về phía sau: Nhằm tăng cường sự kiểm soát của công ty về phía những nguồn cung cấp. Chiến lược này hấp dẫn khi những nhà cung cấp đang ở trong thời kỳ phát triển nhanh hay có tiềm năng lợi nhuận lớn, nó cũng thường được sử dụng khi cần có một sự cam kết của việc thực hiện chiến lược ở phía các nhà cung cấp, nó cho phép công ty tạo sự ổn định trong cạnh tranh.

- Hội nhập về phía trước: Là hướng tới việc kiểm soát những chức năng phân phối nhằm tiếp cận và nắm chắc thị trường và khách hàng, chiến lược này giúp công ty có khả năng kiểm soát và chủ động trong lĩnh vực tiêu thụ và tiếp cận khách hàng.

3. Chiến lược đa dạng hoá

Loại chiến lược thường được sử dụng cho các công ty đa ngành, nó chiếm một vị trí quan trọng trong chiến lược cấp công ty. Chiến lược này uyển chuyển và linh hoạt trong hoạt động, tuy nhiên nó đòi hỏi những điều kiện cơ bản về khả năng quản trị và những cơ sở vật chất bảo đảm thực hiện chiến lược. Thường chọn lựa chiến lược này trong các trường hợp cơ bản sau:

- Khi thị trường đã bão hoà hay suy thoái toàn diện,
- Công ty phát triển mạnh trong ngành và có khả năng đầu tư sang những ngành khác,
- Nhằm hoá giải những khó khăn về mặt thiết chế hay những qui định luật lệ đang chi phối ngành sản xuất mà công ty đang tham gia...
- Nhằm khai thác và sử dụng tối

đa công nghệ kỹ thuật hiện có...

Chiến lược đa dạng hoá thường được phát triển theo các hướng sau:

- Chiến lược đa dạng hoá đồng tâm: tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển sản phẩm mới hay thị trường mới có sự phù hợp về tiếp thị hay kỹ thuật hiện có. Loại này có thể phát triển theo hướng sáp nhập hay mua lại những công ty cùng ngành để tạo ra một dây sản phẩm hỗ trợ nhau.

- Chiến lược đa dạng hoá hàng ngang: Phát triển bằng cách lôi cuốn thị trường hiện nay bằng các phát triển các sản phẩm hoàn toàn mới không liên quan gì đến những ưu thế về thị trường và kỹ thuật hiện có. Chiến lược này tạo ra một khả năng mới và một hướng phát triển mới cho công ty.

- Chiến lược đa dạng hoá hỗn hợp: Là sự phát triển đa dạng theo nhiều hướng với những công nghệ và thị trường đa dạng, tuy nhiên nó cũng phải hướng tới việc kết nối các ngành hàng và các thị trường lại với nhau tạo ra một sự phát triển toàn diện và hỗ trợ lẫn nhau.

4. Những chiến lược suy giảm

Loại này thường sử dụng khi công ty cần sự chỉnh đốn sau những chu kỳ phát triển hay cần phải củng cố tránh sự suy thoái toàn diện của công ty. Khi thực hiện chiến lược này cần chú ý đến những mức độ thực hiện, có 4 mức độ triển khai tùy theo trạng thái của công ty và của môi trường: (1) Sự chỉnh đốn đơn giản tổ chức của công ty nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động, (2) Rút bớt vốn đầu tư ở những ngành hay những thị trường không thuận lợi, (3) Thu hoạch (khai thác) tối đa thị trường và sản phẩm để chuẩn bị rời bỏ thị trường và sản phẩm đó, và (4) Rút lui hoàn toàn nhằm tránh những thiệt hại do thị trường đã suy thoái toàn diện.

