

QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1. Chiến lược kinh doanh là gì?

Một đơn vị kinh doanh chiến lược có thể là một bộ phận trong doanh nghiệp, một dòng sản phẩm hay một khu vực thị trường, chúng có thể được kế hoạch hóa một cách độc lập. Ở cấp độ đơn vị kinh doanh, vấn đề chiến lược đề cập ít hơn đến việc phối kết hợp giữa các đơn vị tác nghiệp nhưng nhấn mạnh hơn đến việc phát triển và bảo vệ lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm và dịch vụ mà đơn vị quản lý. Chiến lược đơn vị kinh doanh liên quan đến:

- Việc định vị hoạt động kinh doanh để cạnh tranh.
- Dự đoán những thay đổi của nhu cầu, những tiến bộ khoa học công nghệ và điều chỉnh chiến lược để thích nghi và đáp ứng những thay đổi này.
- Tác động và làm thay đổi tính chất của cạnh tranh thông qua các hoạt động chiến lược như là gia nhập theo chiều dọc hoặc thông qua các hoạt động chính trị.

2. Phân tích nội bộ doanh nghiệp

Khả năng của doanh nghiệp là yếu tố cơ bản quyết định xem doanh nghiệp có thể làm gì, chiến lược của doanh nghiệp có thực hiện thành công hay không. Để bảo đảm tính khả thi của chiến lược, khi xây dựng chiến lược chúng ta phải đánh giá được thực trạng, xác định được điểm mạnh điểm yếu qua đó xác định năng lực phân biệt hay lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Phân tích nội bộ được tiến hành trên các mặt sau:

2.1 Phân tích chuỗi giá trị của tổ chức

Chuỗi giá trị là tổng hợp các hoạt động của doanh nghiệp nhằm làm tăng giá trị. Chuỗi giá trị của tổ chức được cấu thành từ hai hoạt động: các hoạt động chủ yếu và hoạt động hỗ trợ.

- Các hoạt động chủ yếu: là các hoạt động gắn liền với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Đó là các hoạt động thu mua, quản lý các yếu tố đầu vào, hoạt động marketing các dịch vụ và các hoạt động chăm sóc khách hàng sau đó. Các hoạt động này được đánh giá xem nó có góp phần tiết kiệm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ thoả mãn tốt nhất các yêu cầu của khách hàng hay không? các hoạt động này càng tiết kiệm, nâng cao chất lượng và thoả mãn được nhu cầu của khách hàng thì chuỗi giá trị của công ty ngày càng được đánh giá cao và công ty có lợi thế trong cạnh tranh.
- Các hoạt động hỗ trợ: bên cạnh các hoạt động chủ yếu gắn liền với sản phẩm và dịch vụ của công ty các hoạt động hỗ trợ còn tác động một cách gián tiếp tới các sản phẩm dịch vụ. Các hoạt động hỗ trợ giúp cho các hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp được thực hiện tốt hơn, hiệu quả hơn. Các hoạt động chúng ta đang nói tới chính là các hoạt động quản trị nhân sự, phát triển công nghệ, thu mua...

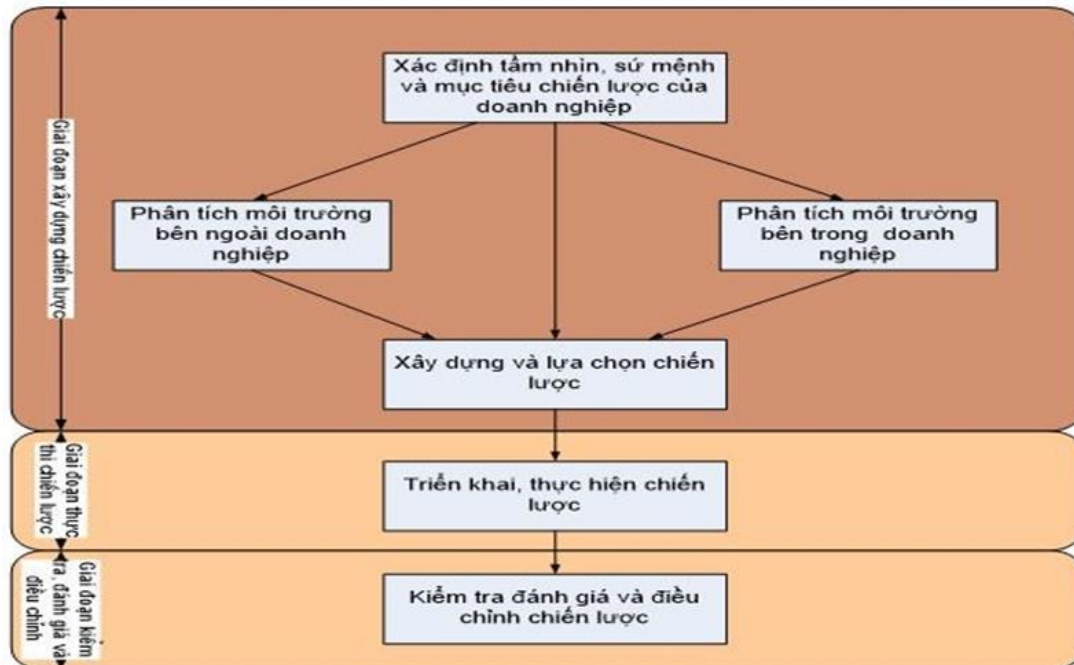
2.2 Phân tích tài chính

Thực trạng tài chính, các chỉ số tài chính là sự phản ánh hiệu quả, năng lực tài chính của tổ chức. Tình trạng tài chính của công ty phản ánh không những năng lực hoạt động của công ty trong quá khứ mà còn phản ánh khả năng phát triển của công ty trong tương lai. Các chỉ số tài chính thường được quan tâm khi thực hiện các phân tích tài chính trong xây dựng chiến lược bao gồm:

- Các chỉ số luân chuyển: phản ánh năng lực của công ty khi đáp ứng các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn của nó. Đó là chỉ số khả năng thanh toán hiện thời và khả năng thanh toán nhanh.

- Các chỉ số đòn bẩy: bảng chỉ rủi ro tài chính của công ty. Nó cho thấy tỷ lệ tài sản được tài trợ bằng vốn nợ và vốn cổ phần.
- Các chỉ số hoạt động: phản ánh hiệu quả sử dụng năng lực của công ty.
- Các chỉ số phản ánh năng lực lợi nhuận: ROE, ROA

3. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp



Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Bước 1: Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

- Tầm nhìn: là thông điệp cụ thể hóa sứ mệnh thành một mục tiêu tổng quát, tạo niềm tin vào tương lai của doanh nghiệp.
- Sứ mệnh: nêu rõ lý do tồn tại của doanh nghiệp và chỉ ra các việc cần làm
- Mục tiêu chiến lược: chỉ rõ những nhiệm vụ của doanh nghiệp, những gì mà doanh nghiệp hy vọng sẽ đạt được trong phạm vi dài hạn và trung hạn.

Bước 2: Phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Mục tiêu của phân tích môi trường bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài của tổ chức. Bao gồm việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường ngành mà doanh nghiệp tham gia sản xuất kinh doanh. Việc đánh giá môi trường ngành cũng có ý nghĩa là đánh giá các tác động của toàn cầu hóa đến phạm vi của ngành, xem ngành đó cơ những lợi thế gì.

Bước 3: Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp

Phân tích bên trong nhằm tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp. Chúng ta xác định cách thức công ty đạt đến lợi thế cạnh tranh, vai trò của các năng lực khác biệt, các nguồn lực và khả năng tạo dựng và duy trì bền vững lợi thế cạnh tranh cho công ty. Từ đó yêu cầu công ty phải đạt được một cách vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và trách nhiệm với khách hàng.

Bước 4: Xây dựng chiến lược

Xây dựng chiến lược xác định các phương án chiến lược ứng với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của doanh nghiệp.

Bước 5: Triển khai thực hiện chiến lược

Triển khai thực hiện chiến lược là việc xây dựng các giải pháp, biện pháp phù hợp với từng chiến lược để thực thi và đạt được mục tiêu đề ra. Việc triển khai thực hiện chiến lược cần phải rõ ràng có phân công công việc cụ thể và lộ trình thực hiện các công việc.

Bước 6: Kiểm tra và đánh giá kết quả thực hiện

Doanh nghiệp cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát tất cả các khâu như tổ chức, kiểm soát đầu vào, kiểm soát đầu ra... từ đó nhận ra sớm các vấn đề phù hợp và chưa phù hợp để có những cải cách điều chỉnh kịp thời làm cho chiến lược hiệu quả hơn. Việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là vô cùng quan trọng, nó xác định hướng đi để doanh nghiệp đạt được mục tiêu theo kế hoạch đặt ra. Chiến lược kinh doanh càng rõ ràng, càng khả thi thì mục tiêu càng sớm đạt được, ngược lại nếu chiến lược kinh doanh mơ hồ, con số không rõ ràng sẽ cản trở sự phát triển, thậm chí là khiến doanh nghiệp phải phá sản.

4. 4 bước xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả cho doanh nghiệp

Một chiến lược kinh doanh hiệu quả kèm theo việc thực hiện xuất sắc là sự đảm bảo tốt nhất cho thành công của mọi doanh nghiệp. Một doanh nghiệp tồn tại trong một môi trường thay đổi lớn như hiện nay: Công nghệ, các giá trị xã hội, tập quán tiêu dùng, các điều kiện kinh tế, các chính sách thì có thể gặp những nguy cơ, thách thức cũng như những cơ hội lớn. Vì vậy, việc xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh một cách nhất quán trở nên quan trọng, có ý nghĩa sống còn với nhiều doanh nghiệp.

4.1 Chiến lược kinh doanh - Thiết lập mục tiêu của công ty

Xây dựng các mục tiêu hoặc là mục đích mà công ty mong muốn đạt được trong tương lai. Các mục tiêu đó phải mang tính thực tế và được lượng hóa thể hiện chính xác những gì công ty muốn thu được. Trong quá trình xây dựng chiến lược, các mục tiêu đặc biệt cần là: doanh thu, lợi nhuận, thị phần, tái đầu tư. Lập mục tiêu là một công việc quan trọng dẫn tới thành công của bất cứ công ty nào, nhưng nó càng đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ, những doanh nghiệp này có thể trở nên rối trí khi không biết phải tập trung vào cái gì. Mục tiêu chỉ đạo hành động, cung cấp cho bạn những điều để bạn hướng nỗ lực của bạn vào đó, và nó có thể được sử dụng như một tiêu chuẩn đánh giá để đo lường mức độ thành công của công việc kinh doanh của bạn. Cách bạn lập mục tiêu sẽ quyết định việc bạn có khả năng để đạt được mục tiêu đó hay không. Hầu hết mọi người đồng ý rằng mục tiêu là quan trọng, nhưng số người viết ra được mục tiêu và có kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu đó không tới 5%

4.2 Chiến lược kinh doanh - Đánh giá vị trí hiện tại

Để thực hiện được mục tiêu đề ra, người quản lý cần có tiêu chí đánh giá hợp lý. Dưới đây là hai lĩnh vực cần quan tâm: Đánh giá môi trường kinh doanh: Nghiên cứu môi trường kinh doanh để xác định xem yếu tố nào trong môi trường hiện tại đang là nguy cơ hay cơ hội cho mục tiêu và chiến lược của công ty. Đánh giá nội lực: Phân tích đầy đủ những điểm mạnh và điểm yếu của công ty về các mặt sau: quản lý, marketing, tài chính, hoạt động sản xuất, nghiên cứu và phát triển .

4.3 Chiến lược sản phẩm trong chiến lược kinh doanh

Chiến lược sản phẩm có một vai trò và vị trí đặc biệt quan trọng . Nó là nền tảng là xương sống của chiến lược kinh doanh. Chiến lược sản phẩm giúp doanh nghiệp xác định phương hướng đầu tư, thiết kế sản phẩm phù hợp thị hiếu, hạn chế rủi ro, thất bại, chỉ đạo thực hiện hiệu quả các phương án đã đề ra trước đó. Vì vậy mà doanh nghiệp phải chú trọng , tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng tới sản phẩm nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng. Các yếu

tổ đó là: chất lượng sản phẩm đảm bảo, giá thành sản phẩm hợp lý, nhãn hiệu sản phẩm hấp dẫn.. Chiến lược sản phẩm là một nghệ thuật kết hợp các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh và cách thức cạnh tranh dài hạn cho từng sản phẩm trong môi trường biến đổi cạnh tranh. Chiến lược sản phẩm đòi hỏi giải quyết ba vấn đề:

- Mục tiêu cần đạt là gì?
- Đối thủ cạnh tranh là ai?
- Cạnh tranh như thế nào và lợi thế cạnh tranh gì?

4.4 Chiến lược kinh doanh không thể thiếu là đánh giá và kiểm soát kế hoạch

Ở giai đoạn này của quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh, các nhà quản lý xác định xem liệu lựa chọn chiến lược của họ trong mô hình thực hiện có phù hợp với các mục tiêu của doanh nghiệp. Đây là quá trình kiểm soát dự toán và quản lý thông thường nhưng bổ sung thêm về quy mô.