

PHÂN LOẠI – PHÂN CẤP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh

Thuật ngữ chiến lược xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa để chỉ ra các kế hoạch lớn và dài hạn trên cơ sở chắc chắn rằng cái gì đối phương có thể làm được, cái gì đối phương không thể làm được. Từ đó thuật ngữ chiến lược kinh doanh ra đời. Theo quan điểm truyền thống chiến lược là việc xác định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của một tổ chức để từ đó đưa ra các chương trình hành động cụ thể cùng với việc sử dụng các nguồn lực một cách hợp lý để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Theo Alfred Chandler: “Chiến lược bao gồm những mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động, phân bổ nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

Theo William J. Glueck: “Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của tổ chức sẽ được thực hiện.

Theo Fred R. David: “Chiến lược là những phương tiện đạt tới mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hoá hoạt động, sở hữu hoá, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh”.

Theo Michael E. Porter: “Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ”.

Như vậy có thể thấy có nhiều định nghĩa và cách hiểu khác nhau về chiến lược. Nhưng nhìn chung có thể hiểu: Chiến lược là tập hợp các quyết định (mục tiêu, đường lối, chính sách, phương thức, phân bổ nguồn lực...) và phương châm hành động để đạt được mục tiêu dài hạn, phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức, giúp tổ chức đón nhận những cơ hội và vượt qua nguy cơ từ bên ngoài một cách tốt nhất.

2. Các cấp chiến lược kinh doanh

Trước đây, người ta thường phân hệ thống chiến lược trong một công ty thành ba cấp:

- Chiến lược cấp công ty (Corporate strategy).
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (Strategic Business Unit – SBU).
- Chiến lược cấp chức năng (Functional strategy).

Hiện nay, với xu thế toàn cầu hóa, nhiều công ty nhanh chóng đưa hoạt động của mình vượt ra khỏi biên giới quốc gia và người ta nói tới một cấp chiến lược thứ tư:

- Chiến lược toàn cầu (Global strategy).

2.1 Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty (chiến lược tổng thể/chiến lược chung) hướng tới các mục tiêu cơ bản dài hạn trong phạm vi của cả công ty. Ở cấp này, chiến lược phải trả lời được các câu hỏi: Các hoạt động nào có thể giúp công ty đạt được khả năng sinh lời cực đại, giúp công ty tồn tại và phát triển?

Mặc dù có nhiều loại chiến lược cấp công ty khác nhau, nhưng chúng ta sẽ tìm hiểu 5 loại chiến lược chính. Sử dụng chúng một cách khôn ngoan để tìm ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mình.

- Lãnh đạo chi phí: cạnh tranh với một loạt các doanh nghiệp dựa trên giá cả.
- Khác biệt: cạnh tranh bằng cách sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ với các tính năng hoàn toàn độc đáo.
- Khác biệt hóa tập trung: không chỉ cạnh tranh thông qua sự khác biệt (tính độc đáo của sản phẩm / dịch vụ) mà còn bằng cách chọn một phần nhỏ của thị trường để tập trung vào.
- Tập trung chi phí thấp: cạnh tranh không chỉ thông qua giá cả mà còn bằng cách chọn một phần nhỏ của thị trường để tập trung vào.
- Tích hợp phân biệt chi phí thấp: cạnh tranh bằng cách sử dụng cả chi phí thấp và phân biệt.

2.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (gọi tắt là chiến lược kinh doanh) liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể. Chiến lược kinh doanh bao gồm cách thức cạnh tranh mà tổ chức lựa chọn, cách thức tổ chức định vị trên thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh cụ thể của mỗi ngành.

2.3 Chiến lược cấp đơn vị chức năng

Chiến lược cấp chức năng hay còn gọi là chiến lược hoạt động, là chiến lược của các bộ phận chức năng (sản xuất, marketing, tài chính, nghiên cứu và phát triển...). Các chiến lược này giúp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả hoạt động trong phạm vi công ty, do đó giúp các chiến lược kinh doanh, chiến lược cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu.

Để không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của công ty đáp ứng yêu cầu của khách hàng, của thị trường, cần xây dựng hệ thống các chiến lược hoàn thiện hoạt động của công ty ở các bộ phận chức năng.

2.4 Chiến lược toàn cầu

Để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường toàn cầu, các công ty có thể sử dụng 4 chiến lược cơ bản sau:

- Chiến lược đa quốc gia
- Chiến lược quốc tế
- Chiến lược toàn cầu
- Chiến lược xuyên quốc gia

3. Các loại hình chiến lược kinh doanh

Chiến lược tổng quát là các phương án Chiến lược khác nhau của chương trình hành động nhằm hiện thực hoá nhiệm vụ và mục tiêu Chiến lược của doanh nghiệp. Tùy theo mục tiêu tăng trưởng mà doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong số các loại hình chiến lược kinh doanh chủ yếu sau:

3.1 Chiến lược tăng trưởng tập trung

Là chiến lược tập trung mọi nỗ lực và cơ hội để phát triển các sản phẩm hiện có trên những thị trường hiện có bằng cách tăng cường chuyên môn hoá, phát triển thị phần và gia tăng doanh số, lợi nhuận.

Chiến lược tăng trưởng tập trung được triển khai theo 3 hướng Chiến lược cụ thể sau:

Chiến lược thâm nhập thị trường

Không làm thay đổi bất kỳ yếu tố cấu thành nào, mà chỉ nhằm tăng thị phần của các sản phẩm, dịch vụ hiện có trên thị trường hiện có bằng những nỗ lực tiếp thị mạnh mẽ và hiệu quả hơn.

Biện pháp áp dụng:

- Tăng số nhân viên bán hàng.
- Tăng cường các hoạt động quảng cáo.
- Đẩy mạnh các hoạt động khuyến mãi.

Mục đích:

- Tăng số lượng hàng hóa mỗi lần mua.
- Sử dụng hàng nhiều hơn và thường xuyên hơn với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Điều kiện vận dụng:

- Nhu cầu thị trường vẫn còn tăng, chưa bão hoà.
- Tốc độ tăng dân số nhanh hơn tốc độ tăng chi phí marketing.
- Có thể tiết kiệm chi phí do tăng quy mô và chuyên môn hoá để tạo ưu thế cạnh tranh.
- Thị phần của các đối thủ cạnh tranh đang giảm sút.

Chiến lược phát triển thị trường

Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách mở rộng sự tham gia của các sản phẩm hiện có vào những khu vực thị trường, khách hàng mới.

Mục đích:

- Tìm kiếm cơ hội mở rộng thị trường.
- Tiếp tục gia tăng quy mô sản xuất.
- Thu hút những khách hàng sử dụng mới

Điều kiện vận dụng:

- Doanh nghiệp có hệ thống kênh phân phối năng động hiệu quả.
- Có nhiều khả năng thâm nhập thị trường mới (vốn, nhân lực).
- Khách hàng đang có sự chuyển hướng sở thích và đánh giá.
- Doanh nghiệp vẫn còn thừa năng lực sản xuất.

Chiến lược phát triển sản phẩm

Là chiến lược tăng trưởng trên cơ sở phát triển các sản phẩm mới, cải tiến các sản phẩm hiện có để khai thác mạnh mẽ và hiệu quả hơn thị trường hiện có của doanh nghiệp. Nó đòi hỏi phải có những chi phí thoả đáng cho hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

Mục đích:

- củng cố và giữ vững thị trường truyền thống.
- Tạo lập cơ cấu chủng loại sản phẩm thích hợp, có khả năng cạnh tranh thị trường.
- Đổi mới cơ cấu khách hàng và thị trường

Điều kiện áp dụng:

- Doanh nghiệp có khả năng mạnh về nghiên cứu và phát triển.
- Sản phẩm có chu kỳ ngắn, tốc độ đổi mới công nghệ cao.
- Đối thủ cạnh tranh có sự chuyển hướng đầu tư hoặc kinh doanh lĩnh vực mới.

Tóm lại lợi thế của Chiến lược tăng trưởng tập trung cho phép doanh nghiệp tập hợp mọi nguồn lực của doanh nghiệp vào các hoạt động sở trường và truyền thống của mình để tập trung khai thác các điểm mạnh, phát triển quy mô kinh doanh trên cơ sở ưu tiên chuyên môn hoá sản xuất và đổi mới công nghệ sản phẩm, dịch vụ.

3.2 Chiến lược phát triển hội nhập

Là chiến lược phát triển doanh nghiệp trên cơ sở thiết lập và mở rộng mối quan hệ liên kết với các trung gian và đối thủ cạnh tranh trong một số lĩnh vực nhất định.

Phát triển hội nhập thường được triển khai theo 3 hướng cụ thể sau:

Chiến lược hội nhập phía trên (ngược chiều/ về phía sau)

Là Chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách tăng quyền sở hữu thâm nhập và thu hút những người cung cấp (các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp) để cải thiện doanh số, lợi nhuận hoặc kiểm soát thị trường cung ứng nguyên vật liệu.

Điều kiện áp dụng:

- Áp lực của các nhà cung ứng còn quá cao.
- Ngành kinh doanh có yêu cầu phát triển công nghệ cao, chu kỳ đổi mới ngắn.
- Doanh nghiệp có đủ tiềm lực để mở rộng thêm các hoạt động kinh doanh một cách đa dạng trên nhiều chức năng khác nhau.

- Doanh nghiệp có yêu cầu đặc thù về nguyên liệu để sản xuất những sản phẩm riêng độc đáo.

Chiến lược hội nhập bên dưới

Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng trên cơ sở thâm nhập và thu hút những trung gian phân phối và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp (yếu tố đầu ra). Nhượng quyền thương mại là một phương pháp hiệu quả giúp thực hiện thành công chiến lược này.

Điều kiện áp dụng:

- Hệ thống phân phối hiện tại chưa hợp lý và hiệu quả.
- Các trung gian phân phối có ưu thế và có mức lợi nhuận biên tế quá cao.
- Sự cạnh tranh trong tiêu thụ giữa các đối thủ khá gay gắt.
- Doanh nghiệp có nhiều tiềm lực để mở rộng chức năng và hoạt động của mình trên thị trường.

Chiến lược hội nhập ngang

Là chiến lược nhằm tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát của công ty đối với các đối thủ cạnh tranh nhằm phân chia thị phần và kiểm soát thị trường kinh doanh.

Hiện nay, một trong những khuynh hướng nổi bật trong quản trị chiến lược là sử dụng hội nhập ngang như một chiến lược tăng trưởng. Sự hợp nhất, mua lại và chiếm quyền kiểm soát đối thủ cạnh tranh cho phép tăng qui mô, tăng trao đổi các nguồn tài nguyên và năng lực, dẫn đến tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Điều kiện áp dụng:

- Nhu cầu thị trường ổn định, ít đột biến.
- Quy mô thị trường đủ lớn và chưa bão hoà.
- Doanh nghiệp có tiềm lực về tài chính và thị trường.

3.3 Chiến lược phát triển đa dạng hóa

Là chiến lược tăng trưởng dựa trên sự thay đổi một cách cơ bản về công nghệ, sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh nhằm tạo lập những cặp sản phẩm – thị trường mới cho doanh nghiệp.

Có thể đa hoá theo các hướng sau:

Đa dạng hoá đồng tâm

Là Chiến lược tăng trưởng trên cơ sở đầu tư và phát triển những sản phẩm, dịch vụ mới hướng đến những khách hàng, thị trường mới, nhưng những sản phẩm, dịch vụ mới này có sự liên hệ mật thiết với công nghệ sản xuất sản phẩm, dịch vụ hiện có và hệ thống marketing hiện có của doanh nghiệp.

Điều kiện áp dụng:

- Cạnh tranh trong ngành có tốc độ tăng trưởng chậm hoặc ổn định.
- Sản phẩm mới có khả năng hỗ trợ cho sản phẩm hiện tại về giá, doanh số, sản phẩm, chi phí.
- Sản phẩm hiện tại bắt đầu bước vào thời kỳ bão hoà hoặc suy thoái.
- Lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp có tính thời vụ cao.

Đa dạng hoá ngang

Là chiến lược tăng trưởng trên cơ sở đầu tư và phát triển những sản phẩm, dịch vụ mới hoàn toàn khác với những sản phẩm, dịch vụ hiện có của doanh nghiệp về công nghệ sản xuất, mục đích sử dụng nhưng vẫn cùng lĩnh vực kinh doanh và hệ thống phân phối, marketing hiện có.

Điều kiện áp dụng:

- Sản phẩm mới có thể hỗ trợ, khắc phục tính thời vụ của sản phẩm hiện có.
- Lĩnh vực kinh doanh có tính cạnh tranh cao về công nghệ, tốc độ đổi mới công nghệ nhanh hứa hẹn khả năng tăng thị phần.
- Hệ thống kênh phân phối và marketing hiệu quả.
- Có tiềm lực về nghiên cứu và phát triển.

Đa dạng hoá hỗn hợp

Là chiến lược tăng trưởng dựa trên sự đổi mới và mở rộng hàng loạt những sản phẩm, dịch vụ mới hoàn toàn khác biệt với những sản phẩm, dịch vụ hiện có của doanh nghiệp về công nghệ sản xuất, lĩnh vực kinh doanh, đối tượng khách hàng với một hệ thống các chương trình phân phối, định giá, quảng cáo, khuyến mại hoàn toàn đổi mới.

Chiến lược này thường được sử dụng nhằm tăng quy mô và thị phần nhanh chóng, khắc phục những khiếm khuyết và có thể vượt ra khỏi bế tắc hiện tại. Tuy nhiên nó đòi hỏi chi phí lớn, nhiều rủi ro vì có sự đổi mới rất cơ bản trong sản xuất và quản lý tiêu thụ.

Điều kiện áp dụng:

- Doanh số và lợi nhuận doanh nghiệp đang giảm sút.
- Thị trường hiện tại đã bão hoà, nhiều thách thức.
- Doanh nghiệp đứng trước những cơ hội mới về ưu đãi đầu tư, chuyển giao công nghệ...
- Doanh nghiệp có đội ngũ quản trị năng động, nhạy bén.

4. Phân loại chiến lược kinh doanh

Chiến lược được phân loại theo nhiều cách khác nhau dựa trên các tiêu chí khác nhau của từng tác giả:

4.1 Phân loại chiến lược kinh doanh theo cấp chiến lược

Khi phân loại chiến lược theo cấp chiến lược, người ta thường phân chia chiến lược thành:

Chiến lược cấp công ty (hay chiến lược tổng quát):

Chiến lược cấp công ty liên quan đến mục tiêu tổng thể và quy mô của doanh nghiệp để đáp ứng được những kỳ vọng của các cổ đông. Nó xác định những định hướng của tổ chức trong dài hạn nhằm hoàn thành nhiệm vụ, đạt được các mục tiêu tăng trưởng. Ví dụ chiến lược tập trung tăng trưởng (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới); chiến lược tăng trưởng hội nhập (phía trước, phía sau); chiến lược tăng trưởng đa dạng hoá (đồng tâm, hàng ngang, hỗn hợp); chiến lược liên doanh... Trên cơ sở chiến lược cấp công ty, các tổ chức sẽ triển khai chiến lược riêng của mình.

Chiến lược cấp kinh doanh: được xây dựng cho một ngành kinh doanh hay một chủng loại sản phẩm ... Chiến lược này nhằm định hướng phát triển từng ngành hay từng chủng loại sản phẩm góp phần hoàn thành chiến lược cấp công ty, phải xác định rõ lợi thế của từng ngành so với đối thủ cạnh tranh để đưa ra chiến lược phù hợp với chiến lược cấp công ty. Ví dụ chiến lược tạo sự khác biệt, chiến lược chi phí thấp, chiến lược phòng thủ để củng cố thị trường, chiến lược tấn công để phát triển thị trường. Trong nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh gay gắt thì chiến lược marketing được xem là chiến lược cốt lõi của cấp đơn vị kinh doanh, đóng vai trò liên kết với các chiến lược của các bộ phận chức năng.

Chiến lược cấp chức năng: Chiến lược chức năng liên quan tới việc từng bộ phận chức năng trong tổ chức (R&D, Hậu cần, Sản xuất, Marketing, Tài chính, ...) được tổ chức như thế nào để thực hiện được phương hướng chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp và từng SBU trong doanh nghiệp. Chiến lược chức năng là một lời công bố chi tiết về các mục tiêu và phương thức hành động ngắn hạn được các lĩnh vực chức năng sử dụng nhằm đạt được các mục tiêu ngắn hạn của các SBU và mục tiêu dài hạn của tổ chức. Chiến lược chức năng giải quyết hai vấn đề có liên quan đến lĩnh vực chức năng. Thứ nhất là đáp ứng của lĩnh vực chức năng đối với môi trường tác nghiệp. Thứ hai là việc phối hợp với các chính sách chức năng khác nhau.

4.2 Phân loại chiến lược kinh doanh theo nội dung chiến lược

Căn cứ vào nội dung của các chiến lược, các nhà quản lý người Pháp cho rằng chiến lược kinh doanh bao gồm các loại:

- **Chiến lược thương mại:** là chiến lược áp dụng cho toàn bộ các hoạt động thương mại của công ty từ việc thu mua cung cấp các yếu tố đầu vào đến việc phân phối tiêu thụ các sản phẩm đầu ra của công ty đó.
- **Chiến lược công nghệ và kỹ thuật:** định hướng cho công tác nghiên cứu phát triển đổi mới công nghệ, sản phẩm... trong điều kiện khoa học công nghệ phát triển như hiện nay thì chiến lược công nghệ và kỹ thuật đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp đây chính là công cụ hữu ích tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- **Chiến lược tài chính:** bao gồm các định hướng về quy mô nguồn hình thành và hiệu quả hình thành các định hướng đầu tư.
- **Chiến lược con người:** thể hiện phương hướng, biện pháp huy động và sử dụng nguồn nhân lực nhằm thực hiện thành công các bộ phận chiến lược trên.

4.3 Phân loại chiến lược kinh doanh theo quá trình chiến lược

- Chiến lược kinh doanh bao gồm:

- **Chiến lược định hướng:** Đề cập đến những định hướng lớn về mục tiêu của doanh nghiệp, phương hướng và biện pháp để đạt được các mục tiêu đó. Nó được xây dựng trên kết quả của việc phân tích môi trường và phân tích nội bộ doanh nghiệp. Chiến lược định hướng phương án chiến lược cơ bản của doanh nghiệp.
- **Chiến lược hành động:** là các phương án hành động của doanh nghiệp trong từng tình huống cụ thể và các dự kiến điều chỉnh chiến lược. Chiến lược hành động có thể được lựa chọn từ những chiến lược đã được xây dựng trong khi xây dựng chiến lược định hướng và cũng có thể được lựa chọn từ chiến lược nổi lên trong quá trình thực hiện chiến lược định hướng.

WWW.eLib.vn