

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CHO DOANH NGHIỆP

1. Tại sao phải xây dựng chiến lược cạnh tranh?

Trên thị trường hiện nay, mỗi lĩnh vực hoạt động kinh doanh đều có rất nhiều doanh nghiệp hoạt động. Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp đều có điểm mạnh, điểm yếu riêng. Điều quan trọng là phải nhận ra được thế mạnh ưu trội của mình, biết phát huy được những lợi thế vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

Để xây dựng được chiến lược cạnh tranh phù hợp phải tìm hiểu, phân tích rõ ngành nghề, lĩnh vực hoạt động kinh doanh, đối thủ cạnh tranh, cũng như phải xác định được vị trí của doanh nghiệp mình trên thị trường. Chiến lược cạnh tranh phù hợp phải được xây dựng dựa các năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Thiết lập và làm chủ năng lực cốt lõi, tạo những lợi thế cạnh tranh về khác biệt hóa hay giá bán, giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị ưu việt cho khách hàng và mang lại hiệu quả kinh doanh cao.

Xây dựng chiến lược cạnh tranh phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp có một con đường riêng, vượt qua được những đối thủ cạnh tranh đi đến thành công.

2. Khi nào phải xây dựng chiến lược cạnh tranh?

Xây dựng chiến lược cạnh tranh cần thiết cho doanh nghiệp vào bất cứ lúc nào. Đặc biệt trong giai đoạn cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay. Khi doanh nghiệp sắp tung ra thị trường một sản phẩm mới cũng cần phải xây dựng chiến lược cạnh tranh cho phù hợp mới có thể xâm nhập và đứng vững được trên thị trường.

3. Các bước căn bản xây dựng chiến lược cạnh tranh

Phân tích môi trường ngành và các nhóm đối thủ

Đánh giá vị thế doanh nghiệp trên nền chiến lược phát triển

Xác lập và hoàn thiện hệ giá trị cốt lõi của doanh nghiệp

Xây dựng các chiến lược cạnh tranh

Xây dựng công cụ hỗ trợ thực thi và kiểm soát chiến lược

4. Phương pháp thực hiện

Xây dựng chiến lược cạnh tranh phải dựa trên những phân tích đánh giá thực tiễn và khách quan về môi trường và doanh nghiệp. Đồng thời, để thực thi chiến lược cạnh tranh hiệu quả phải có sự phối hợp làm việc chặt chẽ giữa doanh nghiệp với tư vấn.

Các chuyên gia tư vấn, với vai trò khách quan của bên thứ 3, sẽ thu thập khảo sát dữ liệu, phân tích, và đề xuất các chính sách. Đồng thời tư vấn sẽ giữ vai trò khách quan để giúp

doanh nghiệp chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, từ đó xây dựng một chiến lược cạnh tranh tối ưu nhất.

Về phương pháp phối hợp: hai bên sẽ tuân thủ các nguyên tắc: Trao đổi trực tiếp, thống nhất mục tiêu; Cùng xây dựng kế hoạch hành động; Tích cực thực hiện và Phản hồi kịp thời; Tương tác liên tục, báo cáo định kỳ. Tư vấn có vai trò hỗ trợ, chứ không làm thay. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chỉ phát triển khi có một chiến lược cạnh tranh phù hợp và đúng đắn.

5. Phạm vi và chi phí

Xây dựng chiến lược cạnh tranh sẽ do hai bên thỏa thuận dựa trên tình hình thực tiễn đội ngũ nhân sự, quy mô của tổ chức và mục tiêu của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

Thời gian thực hiện dự án có thể kéo dài từ 2 tháng đến 3 tháng, tùy thuộc vào thực trạng và mục tiêu của doanh nghiệp.

Chi phí: căn cứ vào số giờ làm việc của chuyên gia theo phạm vi công việc và yêu cầu của dự án hai bên đã thỏa thuận.

6. Chiến lược tổ chức xác định cấu trúc các hệ thống thông tin như thế nào?

Mục đích cuối cùng của việc sử dụng hệ thống thông tin trong doanh nghiệp là đạt được mục tiêu kinh doanh đề ra hay nói cách khác mục tiêu của hệ thống thông tin gắn liền với mục tiêu kinh doanh.

Với mỗi tổ chức doanh nghiệp họ cần xem xét ngành kinh doanh của mình và phân tích năm lực lượng cạnh tranh ảnh hưởng đến cấu trúc ngành. Đó là năm lực lượng cạnh tranh của Michael Porter: đối thủ tiềm ẩn, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế, khách hàng và nhà phân phối, cuối cùng là cạnh tranh trong nội bộ ngành.

Tổ chức nghiên cứu cơ cấu ngành kinh doanh của họ và xác định một chiến lược cạnh tranh, để thực hiện được chiến lược cạnh tranh cần có chuỗi giá trị tương ứng. Phân tích chuỗi giá trị trong doanh nghiệp đề xuất và xây dựng được các quy trình nghiệp vụ diễn ra trong doanh nghiệp và tổ chức đó. Cuối cùng phân tích và đưa ra cấu trúc của hệ thống thông tin để đạt mục tiêu kinh doanh đề ra dựa vào quy trình nghiệp vụ ở pha trước.

7. Năm lực lượng cạnh tranh xác định cấu trúc ngành

Michael Porter đã cung cấp cho chúng ta một mô hình phân tích cạnh tranh theo đó một ngành kinh doanh chịu ảnh hưởng bởi năm lực lượng cơ bản và được gọi là mô hình năm lực lượng cạnh tranh. Theo Porter, các điều kiện cạnh tranh trong một ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Trong số các yếu tố này, ngoài các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau trong nội bộ ngành, còn các nhân tố khác như khách hàng, hệ thống cung cấp, các sản phẩm thay thế hay các đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Các nhà quản trị chiến lược mong muốn phát triển lợi thế nhằm vượt trên các đối thủ cạnh tranh có thể sử dụng công cụ này để phân

tích các đặc tính và phạm vi của ngành ở đó hoạt động kinh doanh của mình đang được diễn ra hoặc sẽ nhắm tới. Ví dụ áp dụng mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter tại câu lạc bộ Flexitime:

Khả năng thương lượng của khách hàng ảnh hưởng tới Flexitime ở mức độ yếu, ví dụ nếu có khách hàng nói rằng: “Tôi muốn trả ít hơn cho huấn luyện viên của tôi”, Hành động đối phó của Flexitime nên là giải thích giá trị được đưa ra cho khách hàng hiểu ý nghĩa và giá trị của các khóa học tại câu lạc bộ đó.

Mối đe dọa của sản phẩm thay thế ảnh hưởng tới câu lạc bộ ở mức độ trung bình, có thể khách hàng sẽ lựa chọn “Tôi nghĩ rằng tôi sẽ tham gia một giải đấu bóng đá”, khi đó hành động đối phó của Flexitime sẽ là “Nhấn mạnh tầm quan trọng sức khỏe tim mạch và việc luyện tập đối với cuộc sống” cho khách hàng hiểu.

Khả năng thương lượng của nhà cung cấp ảnh hưởng tới câu lạc bộ này ở mức độ cao vì có thể Người cho thuê địa điểm không muốn cho Flexitime thuê nữa và hành động đối phó của Flexitime là cố gắng xây dựng tòa nhà riêng để phục vụ mục đích kinh doanh của mình.

Mối đe dọa của các đối thủ mới ảnh hưởng tới Flexitime ở mức độ trung bình ví dụ có câu lạc bộ chuyên về tập luyện thể dục thể thao sắp được khai trương trên cùng con phố. Do đó hành động đối phó của câu lạc bộ Flexitime là tạo ra các gói dịch vụ chăm sóc sức khỏe cao cấp.

Sự cạnh tranh của đối thủ mới trong nội bộ ngành ảnh hưởng ở mức độ cao, chẳng hạn khách hàng sẽ lựa chọn đến câu lạc bộ khác trên cùng một tuyến đường, khi đó hành động đối phó của Flexitime đó là nên cung cấp các gói sản phẩm dịch vụ cao cấp hợp lý cho các khách hàng thân thiết.

8. Phân tích cấu trúc ngành kinh doanh để xác định chiến lược cạnh tranh

Tổ chức sau khi phân tích cấu trúc ngành sẽ chọn một chiến lược cạnh tranh phù hợp với ngành kinh doanh của họ. Michael Porter đã đưa ra mô hình năm lực lượng cạnh tranh và bốn chiến lược cạnh tranh: tạo ra chi phí thấp nhất cho toàn ngành; chi phí thấp nhất trong phân khúc thị trường hẹp; tạo ra sự khác biệt trong toàn ngành; tạo ra sự khác biệt trong một phân khúc thị trường hẹp.

Ví dụ chiến lược cạnh tranh của câu lạc bộ Flexitime đưa ra sau khi phân tích năm lực lượng cạnh tranh của Porter đưa ra đó là: chiến lược tập trung và tạo ra sự khác biệt: Tập trung trung tâm thành phố, đô thị; hướng tới khách hàng là nhân viên văn phòng; Môi trường nhộn nhịp và đòi hỏi cao, đối tượng chủ yếu là người trưởng thành; Tạo ra sự khác biệt trong các dịch vụ cao cấp nhằm giải tỏa áp lực và tạo phần khích cho khách hàng.

9. Chiến lược cạnh tranh xác định chuỗi giá trị

Sau khi đề xuất một chiến lược cạnh tranh cho tổ chức thì phải xây dựng được chuỗi giá trị đáp ứng với chiến lược cạnh tranh này. Chuỗi giá trị được hiểu là tập hợp các hoạt động trong tổ chức tạo ra giá trị.

Giá trị là số tiền khách hàng sẵn sàng trả cho một nguồn tài nguyên, sản phẩm hoặc dịch vụ. Sự chênh lệch giá trị giữa một hoạt động sinh ra và chi phí của nó được gọi là lợi nhuận.

Chuỗi giá trị cơ bản gồm 5 hoạt động chính và 4 hoạt động hỗ trợ. Năm hoạt động chính là: thu mua đầu vào, sản xuất, cung ứng đầu ra, bán hàng, dịch vụ chăm sóc khách hàng. Bốn hoạt động hỗ trợ là: hỗ trợ về công nghệ, mua sắm, nguồn lực con người, cơ sở hạ tầng công ty.

Ví dụ chuỗi giá trị trong công ty sản xuất xe đạp gồm năm hoạt động chính là: thu mua các thiết bị đầu vào, sản xuất xe đạp, vận chuyển xe, giới thiệu sản phẩm và bán hàng, dịch vụ chăm sóc khách hàng. Bốn hoạt động hỗ trợ tương ứng là: quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp giữa hỗ trợ cho hoạt động đầu tiên, các hỗ trợ về mặt công nghệ với hoạt động chính thứ 2, quản lý nguồn nhân lực hỗ trợ cho hoạt động thứ hai và ba, quản lý về cơ sở vật chất hỗ trợ cho hai hoạt động cuối cùng.

10. Làm thế nào để quy trình nghiệp vụ tạo ra giá trị

Quy trình nghiệp vụ được hiểu là tập hợp các hoạt động tạo ra giá trị bằng cách chuyển đổi đầu vào thành đầu ra. Chi phí của quy trình nghiệp vụ được tính là chi phí đầu vào cộng với chi phí hoạt động trong đó. Lợi nhuận của quy trình nghiệp vụ được tính bằng giá trị của đầu vào trừ đi chi phí. Các hoạt động sẽ biến đổi nguyên liệu đầu vào thành đầu ra.

Một số quy trình diễn ra trong công ty sản xuất xe đạp:

- Quy trình đặt hàng nguyên vật liệu: chuyển đổi tiền mặt thành nguyên liệu thô
- Quy trình sản xuất: biến đổi nguyên liệu thô thành các phẩm hoàn thiện
- Quy trình bán hàng: chuyển đổi các sản phẩm thành tiền mặt

Các quy trình nghiệp vụ thay đổi trong chi phí và hiệu quả. Tinh giản quy trình nghiệp vụ để tăng lợi nhuận (tăng thêm giá trị, giảm chi phí hoặc cả hai) là chìa khóa để đạt được lợi thế cạnh tranh

11. Chiến lược cạnh tranh xác định quy trình nghiệp vụ và cấu trúc hệ thống thông tin

Sau khi xây dựng chiến lược cạnh tranh thì tổ chức đưa ra chuỗi giá trị tương ứng. Chuỗi giá trị sẽ xác định các hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Từ đó xác định các quy trình nghiệp vụ diễn ra trong tổ chức doanh nghiệp đó. Trong các quy trình nghiệp vụ đã mô tả rõ các hoạt động bắt đầu và kết thúc và đối tượng nào tham gia là con người hay máy móc hay các hệ thống hỗ trợ.

Cấu trúc của hệ thống thông tin gồm năm thành phần: phần cứng, phần mềm, dữ liệu, quy trình, con người. Từ các quy trình nghiệp vụ được xây dựng đó chúng ta xác định được các chức năng mà phần mềm cần cung cấp, cấu hình phần cứng phù hợp, các đối tượng dữ liệu nào được lưu trữ trong cơ sở dữ liệu, rồi con người tham gia vào quy trình ở thời điểm nào,...

Như vậy sau khi xác định được quy trình nghiệp vụ thì hoàn toàn có thể xây dựng được hệ thống thông tin đáp ứng được mục tiêu kinh doanh đặt ra.

12. Hệ thống thông tin cung cấp lợi thế cạnh tranh cho tổ chức

Hệ thống thông tin cung cấp lợi thế cạnh tranh cho tổ chức, doanh nghiệp thông qua: sản phẩm và quy trình.

Tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua sản phẩm bằng cách: tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới, nâng cao sản phẩm dịch vụ hiện có, tạo ra sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ.

Tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua quy trình bằng cách: giữ chặt khách hàng và nhà phân phối, giữ chặt nhà cung cấp, tạo ra liên minh, giảm chi phí, cản trở đối thủ gia nhập.

Ví dụ Công ty ABC tạo ra lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp tàu thuyền bằng cách: cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn; Tạo ra sự thuận tiện cho khách hàng bằng cách giảm thiểu việc nhập dữ liệu: Hiển thị danh sách thả xuống, tự động điền-in, danh sách liên lạc cho khách hàng; Giảm thiểu các lỗi nhập dữ liệu.