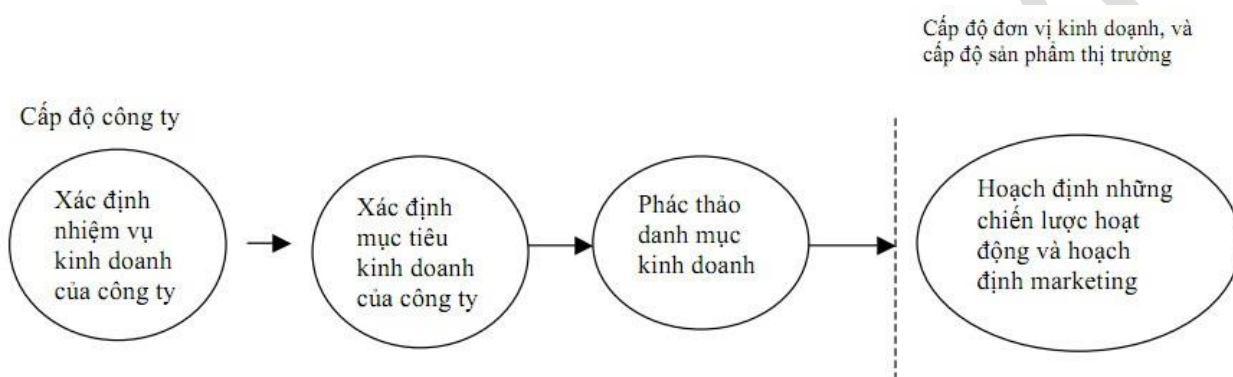


HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Thực tiễn kinh doanh cũng đòi hỏi công ty phải có một kế hoạch tốt để đứng vững trong các ngành kinh doanh hiện tại, đồng thời phát triển những ngành kinh doanh mới. Môi trường thì đầy rẫy những bất ngờ nên cấp quản trị phải trù liệu được cho công ty đương đầu với mọi sự biến động. Hoạch định chiến lược giúp cho công ty thích nghi và tận dụng được các cơ may trong môi trường luôn luôn biến động.

Hoạch định chiến lược là một giai đoạn trong tiến trình quản trị chiến lược, nhằm phát triển và duy trì sự thích nghi chiến lược giữa một bên là các mục tiêu và khả năng của công ty và bên kia là các cơ may thị trường đầy biến động.



Các bước trong hoạch định chiến lược

1. Xác định nhiệm vụ kinh doanh của tổ chức

Mỗi tổ chức tồn tại để thực hiện một nhiệm vụ nào đó trong môi trường hoạt động rộng lớn mà mục đích và sứ mệnh ban đầu của họ đã được xác định rõ ràng. Tuy nhiên qua thời gian, quy mô tổ chức mở rộng, môi trường thay đổi và sự thay đổi người quản lý, một hoặc nhiều vấn đề về nhiệm vụ của tổ chức chắc chắn nảy sinh.

Nhiệm vụ của doanh nghiệp phải là cái nhìn dài hạn về cái mà họ đang cố gắng đạt tới: Công cụ duy nhất để phân biệt doanh nghiệp với những nhà cạnh tranh khác. Nhiệm vụ của doanh nghiệp sẽ cung cấp định hướng và tín hiệu cho tất cả các thành viên trong doanh nghiệp hoạt động.

Câu hỏi đơn giản đặt ra khi một doanh nghiệp quyết định đánh giá và xác định lại nhiệm vụ của nó là “Công việc kinh doanh của chúng ta là cái gì?” “Nó nên thế nào?”. Những câu hỏi như vậy bề ngoài rất đơn giản nhưng chúng thực sự rất quan trọng và khó khăn mà trách nhiệm chính phải trả lời chúng nằm ở cấp quản lý cao nhất. Để phát triển một tuyên bố về nhiệm vụ, người quản lý cần tính toán 3 nhân tố cơ bản:

- Lịch sử của tổ chức
- Năng lực phân biệt của tổ chức
- Môi trường của tổ chức

Yêu cầu khi xác định nhiệm vụ kinh doanh:

- Xác định nhiệm vụ kinh doanh cần xác định rõ các lãnh vực kinh doanh mà công ty hoạt động trong đó.
- Nhiệm vụ kinh doanh cần phải có thể đạt được.
- Nhiệm vụ kinh doanh phải có tính chất thúc đẩy
- Nhiệm vụ kinh doanh phải cụ thể

2. Các mục tiêu của tổ chức

Sau khi đã xác định được nhiệm vụ, bước tiếp theo là phải đề ra các mục tiêu cụ thể để hoàn thành nhiệm vụ đã đặt ra

Mục tiêu phải:

- Các mục tiêu này phải cụ thể, có thể đo lường được. Các mục tiêu đều nên chuyển sang các con số cụ thể, ví dụ mục tiêu tăng lợi nhuận để hỗ trợ công tác nghiên cứu thì cụ thể là tăng bao nhiêu %?
- Chúng có thể đạt được qua các hành động cụ thể. Ví dụ “Phải làm cho nhãn hiệu của chúng ta trở thành số 1” một mục tiêu như thế này rất mơ hồ và khó đạt được do đó phải là “Phải làm cho nhãn hiệu của chúng ta trở thành nhãn hiệu dẫn đầu về thị phần trong ngành kinh doanh mà chúng ta đang theo đuổi”.
- Chúng phải cung cấp định hướng. Nghĩa là chúng cung cấp điểm xuất phát cho các mục tiêu cụ thể và chi tiết ở cấp độ quản lý thấp hơn trong tổ chức. Quan điểm quản trị theo mục tiêu.
- Chúng thiết lập thứ tự ưu tiên dài hạn cho tổ chức
- Chúng là những tiêu chuẩn để đánh giá hoạt động của toàn bộ tổ chức.

Điểm quan trọng là người quản lý phải chuyển nhiệm vụ của tổ chức thành các mục tiêu cụ thể mà sẽ giúp cho nhiệm vụ trở thành hiện thực.

Các mục tiêu của tổ chức cần được xác lập trong tất cả các lĩnh vực có thể ảnh hưởng đến hoạt động và sự tồn tại dài hạn của tổ chức. Sau đây là một số ví dụ về mục tiêu của một tổ chức sản xuất:

Lĩnh vực	Các mục tiêu cụ thể
Vị trí thị trường	Phải làm cho nhãn hiệu của chúng ta trở thành số 1 về thị phần trong ngành kinh doanh chúng ta đang theo đuổi.
Yêu cầu đổi mới	Phải là người đứng đầu trong giới thiệu sản phẩm mới nhờ chi phí không ít hơn 7% doanh số cho nghiên cứu và phát triển
Năng suất	Phải sản xuất tất cả các sản phẩm một cách hiệu quả qua năng suất của lực lượng lao động

Các nguồn tài chính và vật chất	Phải bảo vệ giữ gìn tất cả các nguồn lực-dụng cụ, nhà xưởng, tồn kho và tất cả các quỹ tiền mặt.
Khả năng lợi nhuận	Phải đạt lợi nhuận trên vốn đầu tư ít nhất là 15%.
Hoạt động và trách nhiệm của người quản lý	Phải nhận thấy các khu vực quan trọng trong quản lý
Hoạt động và thái độ của người lao động	Phải giữ mức độ thoả mãn của người lao động phù hợp với công ty chúng ta.
Trách nhiệm xã hội	Phải đáp ứng kỳ vọng xã hội về phúc lợi xã hội và bảo vệ môi trường ở mức độ thích hợp.

3. Phân tích chiến lược kinh doanh và lựa chọn

Nhà quản trị cần xác định danh mục kinh doanh gồm các ngành kinh doanh và sản phẩm gì phù hợp nhất với những điểm mạnh, điểm yếu của công ty trước cơ may của môi trường luôn biến động. Tất nhiên để đến được bước này thì trước đó đòi hỏi một quá trình đánh giá các yếu tố bên ngoài cũng như tình hình nội bộ của công ty để có được các thông số đưa vào phân tích và lựa chọn chiến lược.

Nhà quản trị cần (1) Phân tích danh mục kinh doanh hiện tại và quyết định xem những ngành kinh doanh nào cần được chú trọng về tài lực nhiều hơn hoặc ít hơn hoặc cần loại bỏ, (2) Triển khai các chiến lược phát triển nhằm đưa thêm sản phẩm mới hoặc những ngành kinh doanh mới vào danh mục.

3.1 Các chiến lược cho ngành kinh doanh hiện tại

Mục đích: Xác định các ngành và sản phẩm đang lớn mạnh, có khả năng sinh lợi, cần dồn nhiều tài nguyên và loại bỏ những ngành và sản phẩm đang suy tàn.

Bước đầu tiên: cần phải nhận dạng những ngành hoặc những sản phẩm kinh doanh chủ chốt (SBU) đang tạo nên sự thành công. Các SBU được gọi là các đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Units). Một SBU có thể là một hay nhiều phân xưởng của công ty, một loạt sản phẩm trong một phân xưởng hoặc một sản phẩm. Một SBU lý tưởng có những đặc tính sau đây: (1) Nó là một ngành kinh doanh độc lập (single business); (2) Nó mang một sự mệnh riêng biệt (a distinct mission); (3) Nó có những đối thủ cạnh tranh riêng; (4) Nó có một nhà quản trị chịu trách nhiệm; (5) Nó kiểm soát được những nguồn tài nguyên chắc chắn; (6) Nó có thể sinh lợi từ việc hoạch định chiến lược; (7) Nó có thể được hoạch định một cách độc lập đối với các ngành kinh doanh khác. Việc xác định các SBU nhiều khi rất phức tạp.

Bước tiếp theo: Đánh giá tính hấp dẫn (khả năng sinh lợi (lợi nhuận) của các SBU khác nhau của công ty, để quyết định xem phải hỗ trợ mỗi SBU ấy bao nhiêu là thích hợp. Có 2 phương

pháp đánh giá: Phương pháp ma trận thị phần-tăng trưởng BCG của nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group), và phương pháp mạng hoạch định kinh doanh chiến lược (Strategic Business-Planning Grid) của hãng General Electric.

a. Phương pháp ma trận thị phần-tăng trưởng BCG của nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group)

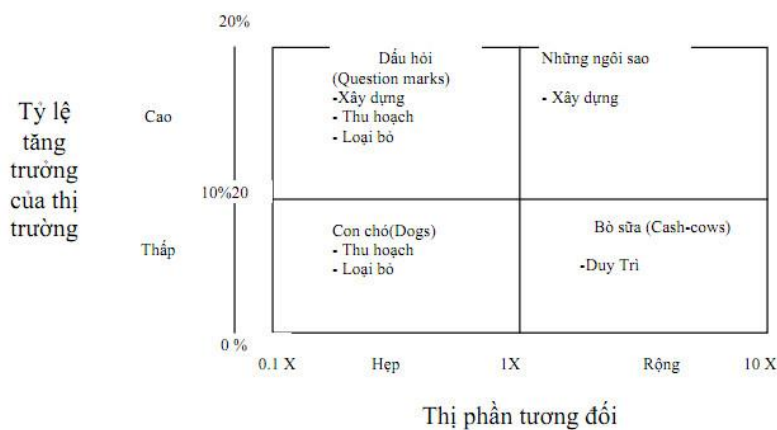
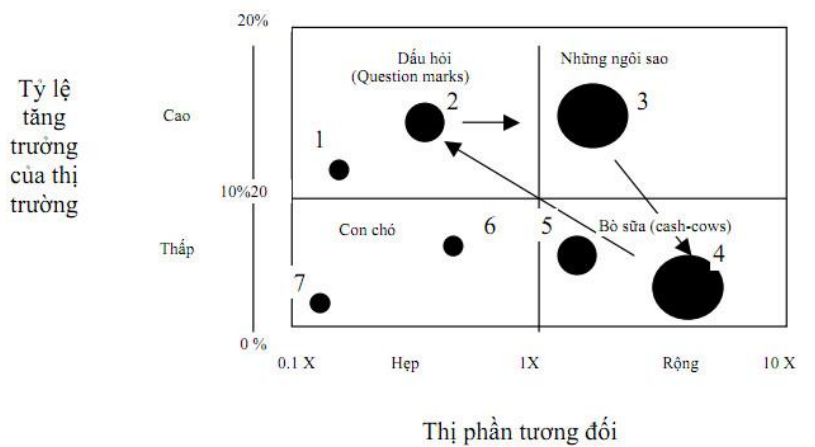
Các vị thế của SBU:

Trục tung chỉ tốc độ tăng trưởng của thị trường đối với ngành hoặc sản phẩm kinh doanh (SBU). Nó ám chỉ mức độ hấp dẫn của thị trường. Trục hoành chỉ thị phần tương đối của SBU so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Bảy vòng tròn chỉ rõ quy mô hiện tại và vị thế của 7 SBU. Quy mô hoạt động kinh doanh (doanh số) tỷ thuận với diện tích các vòng tròn. Bốn đơn vị có quy mô kinh doanh lớn nhất là 2, 3, 4, 5.

Ma trận này được chia làm bốn ô hình chữ nhật, mỗi ô thể hiện một vị thế khác nhau của các đơn vị kinh doanh chiến lược.

- Những chú bò sữa (Cash-cows): Bò sữa là các SBU có tốc độ tăng trưởng thị trường thấp với thị phần tương đối cao. Một bò sữa tạo dòng tiền cho doanh nghiệp, và nó không cần tiền để phát triển thêm vì tốc độ tăng trưởng của thị trường thấp.



Ma trận BCG

- Những chú chó (Dogs): Đó là những SBU có thị phần thấp so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất và có tốc độ tăng trưởng của thị trường không cao. Các đơn vị kinh doanh này thường hoạt động kém hiệu quả, doanh nghiệp cần xem xét có nên duy trì hay loại bỏ chúng
- Những ngôi sao (Stars): Đơn vị kinh doanh này có thị phần tương đối cao, đang trong thời kỳ tung sản phẩm ra thị trường hoặc thời kỳ tăng trưởng. Những đơn vị kinh doanh này được đầu tư để trở thành những con bò sữa.
- Những dấu hỏi (Question marks): Những đơn vị kinh doanh này có thị phần tương đối thấp trong những ngành có tốc độ tăng trưởng cao, đòi hỏi phải đầu tư để duy trì hoạt động và giữ vững thị phần. Những đơn vị kinh doanh này có thể suy yếu và rơi vào vị thế con chó, nhưng cũng có thể sẽ phát triển và trở thành những ngôi sao. Vì vậy, những đơn vị kinh doanh kiểu này thường được gọi là “con đẻ của vấn đề”

Theo nhóm BCG thì doanh nghiệp sẽ sử dụng dòng tiền do các đơn vị kinh doanh có vị thế con bò sữa tạo ra để đầu tư một cách hợp lý vào các đơn vị kinh doanh đang phát triển sao cho các đơn vị ở ô dấu hỏi sẽ trở thành các ngôi sao, và các ngôi sao sẽ trở thành các bò sữa.

Các chiến lược tương ứng với các vị thế của các SBU:

- Chiến lược xây dựng (build): Mục tiêu của chiến lược là nhằm tăng thị phần tương đối cho SBU.
- Chiến lược xây dựng phù hợp với các đơn vị kinh doanh ở ô “dấu hỏi”. Thị phần của chúng cần phải tăng lên nếu chúng muốn trở thành các ngôi sao
- Chiến lược duy trì (Hold): Mục tiêu là nhằm duy trì, gìn giữ thị phần của các SBU. Chiến lược này thích hợp với các đơn vị kinh doanh ở ô “bò sữa” và “ngôi sao”, nếu doanh nghiệp muốn tiếp tục có tiền để đầu tư vào các SBU khác và muốn tiếp tục dẫn đầu thị trường.
- Chiến lược gặt hái ngay (Harvest): Mục tiêu là làm tăng trưởng lượng tiền thu vào trước mắt của các SBU bất chấp hậu quả về lâu dài. Chiến lược này phù hợp đối với những đơn vị kinh doanh ở ô “bò sữa” đã suy tàn, “dấu hỏi” và “chú chó”.
- Chiến lược loại bỏ (Divest): Mục tiêu ở đây là bán đi hoặc thanh lý loại bỏ các hoạt động kinh doanh nào đó bởi vì nguồn lực sẽ được sử dụng tốt hơn ở các nơi khác. Chiến lược này thích hợp với các SBU ở ô “chú chó” hoặc “question mark” đang hoạt động như là một vật cản đối với lợi ích của doanh nghiệp.

b. Phương pháp mạng hoạch kinh doanh chiến lược (strategic Business-Planning Grid) của hãng General Electric)

Phương pháp này sử dụng một ma trận có 2 chiều: Trục tung đặc trưng cho tính hấp dẫn của ngành (attractiveness of the market), trục hoành thể hiện sức mạnh cạnh tranh (competitive strength)

Tính hấp dẫn của ngành là một chỉ tiêu được tổng hợp những yếu tố sau, theo tầm quan trọng và điểm đánh giá từng yếu tố:

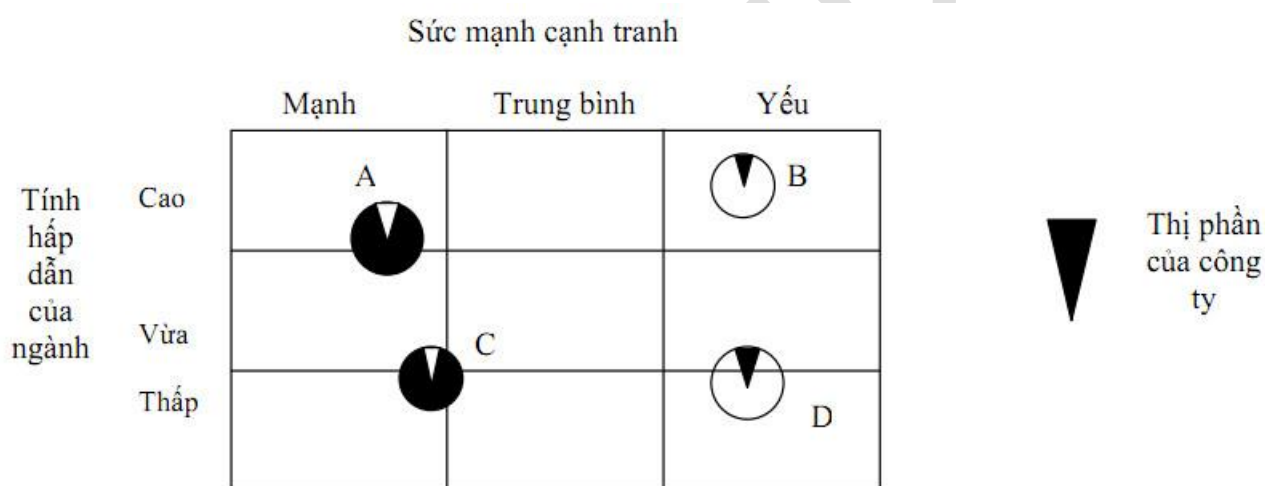
- Qui mô ngành kinh doanh hay kích thước thị trường
- Tốc độ tăng trưởng thị trường
- Lợi nhuận biên tế cao hay thấp
- Cường độ cạnh tranh

- Chu kỳ kinh doanh: những ngành nào ít bị ảnh hưởng bởi chu kỳ kinh doanh thì sẽ hấp dẫn hơn
- Hiệu quả kinh tế theo qui mô: những ngành có chi phí tính trên đơn vị sản phẩm giảm xuống do sản xuất và phân phối với qui mô lớn thì mang tính hấp dẫn hơn
- Hiệu ứng đường cong kinh nghiệm (experience curve): Ngành nào có phí tổn đơn vị giảm do quá trình tích lũy kiến thức và kinh nghiệm gia tăng thì ngành đó là hấp dẫn.

Sức mạnh cạnh tranh là chỉ tiêu được xác định dựa trên cơ sở các yếu tố sau:

- Thị phần tương đối (market share)
- Năng lực phát triển các lợi thế khác biệt (potential to develop a differential advantage)
- Có lợi thế về chi phí (Opportunities to develop a cost advantage)
- Danh tiếng, uy tín (reputation)
- Năng lực phân phối (distribution capabilities)

Bốn vòng tròn tiêu biểu cho 4 SBU của doanh nghiệp. Diện tích vòng tròn tỷ lệ với độ lớn của ngành mà trong đó các SBU này đang đua tranh. Các lát cắt hình rẽ quạt tượng trưng cho thị phần của mỗi SBU:



Mạng hoạch định kinh doanh chiến lược của công ty GE

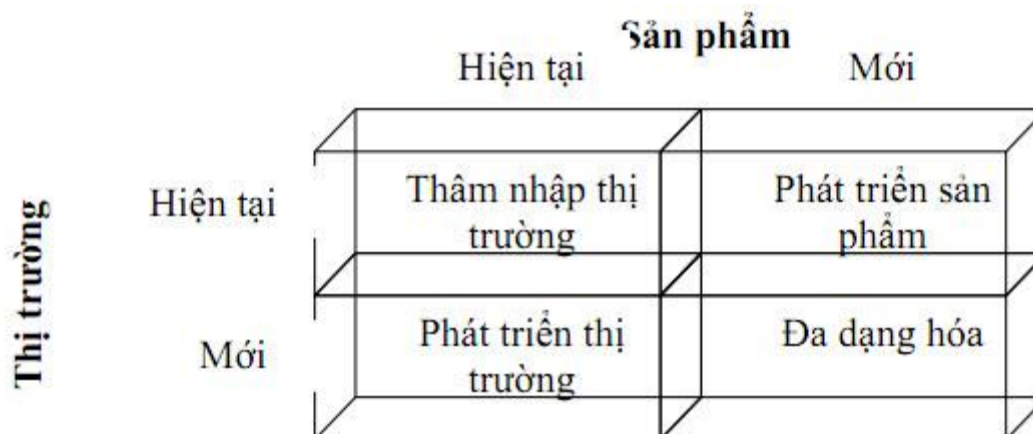
Chiến lược:

- Đầu tư phát triển đối với các SBU ở ba ô ở trên và bên trái (góc tây bắc)
- Chọn lọc và giữ vững thị phần đối với các SBU ở ba ô còn lại nằm ở giữa đường chéo
- Gặt hái hoặc loại bỏ các SBU ở vùng ba ô ở bên dưới, phải (góc đông nam)

Cần lưu ý rằng, các phương pháp trên đều có những mặt hạn chế: Mất thời gian và tốn kém khi thực hiện, khó xác định được các SBU, khó xác định thước đo tối ưu, và đặc biệt các phương pháp này chỉ tập trung vào xếp loại các ngành kinh doanh hiện tại, nhưng chẳng cung cấp được nhiều hướng dẫn chuyên biệt cho các bước phát triển tiếp theo của các SBU cũng như tìm ra những kinh doanh mới cần được đưa thêm vào danh mục.

3.2 Các chiến lược phát triển

- a. Các chiến lược phát triển dựa vào mạng lưới phát triển sản phẩm trên thị trường (do Ansoff đề xướng)



Mạng lưới phát triển sản phẩm trên thị trường

- Các chiến lược phát triển tập trung (intensive growth):

- Thâm nhập thị trường: là tăng số lượng mại vụ các sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp trên thị trường hiện tại. Để đạt được điều này người ta thường phải tăng cường và nâng cao hiệu quả quảng cáo, cải tiến cách phân phối, tranh thủ những vị trí trưng bày thuận lợi trên kệ hàng của các nhà bán lẻ hoặc thực hiện chiến lược giảm giá hợp lý.
- Phát triển thị trường: tăng số mại vụ của các sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp trên các thị trường mới. Người làm marketing phải tìm kiếm, phát hiện ra các phân khúc thị trường, các khách hàng mới cho sản phẩm của mình.
- Phát triển sản phẩm: nghiên cứu đưa ra các loại sản phẩm mới trên thị trường hiện tại (sản phẩm mới ở đây là những sản phẩm cải tiến).

- Các chiến lược đa dạng hóa (diversification growth): Doanh nghiệp đưa ra những sản phẩm mới trên những thị trường hoàn toàn mới.

- Đa dạng hóa đồng tâm (Concentric diversification): Doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm mới có cùng nguồn gốc kỹ thuật, hoạt động marketing... với mặt hàng hiện tại.
- Đa dạng hóa hoành tuyến (Horizontal diversification) doanh nghiệp đưa ra những sản phẩm mới có khả năng lôi cuốn khách hàng hiện tại của mình dù nó có quy trình sản xuất hoàn toàn khác sản phẩm hiện tại
- Đa dạng hóa kết khối (conglomerate diversification): Doanh nghiệp đưa ra những sản phẩm chẳng liên quan gì đến kỹ thuật, sản phẩm, thị trường hiện tại của mình.

- Ngoài ra còn có các chiến lược phát triển tích nhập (integration growth)

- Tích nhập phía sau (backward integration): doanh nghiệp tìm cách chiếm hữu hoặc gia tăng sự kiểm soát các hệ thống cung cấp của mình
- Tích nhập về phía trước (forward integration): doanh nghiệp tìm cách sở hữu hoặc gia tăng sự kiểm soát các hệ thống phân phối của mình.

- Tích nhập hàng ngang (horizontal integration): doanh nghiệp tìm cách sở hữu hoặc gia tăng sự kiểm soát lên một số đối thủ cạnh tranh của mình

Các (cơ may thị trường) chiến lược có thể tóm tắt trong bảng sau:

Các loại cơ may (chiến lược phát triển)		
Phát triển tập trung (Intensive growth)	Phát triển tích nhập (Integration growth)	Phát triển đa dạng hoá (Diversification growth)
Thâm nhập thị trường	Tích nhập phía sau	Đa dạng hoá đồng tâm
Phát triển thị trường	Tích nhập phía trước	Đa dạng hoá hoành tuyến
Phát triển sản phẩm	Tích nhập hàng ngang	Đa dạng hoá kết khối

b. Phương pháp phân tích ma trận SWOT (Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa)

Ma trận SWOT được xây dựng bằng cách liệt kê, đánh giá và tổng hợp các yếu tố nội tại của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (điểm mạnh, điểm yếu) và các yếu tố bên ngoài của môi trường kinh doanh (những cơ hội, đe dọa), từ đó xác định các chiến lược hợp lý.