

### Chương 3

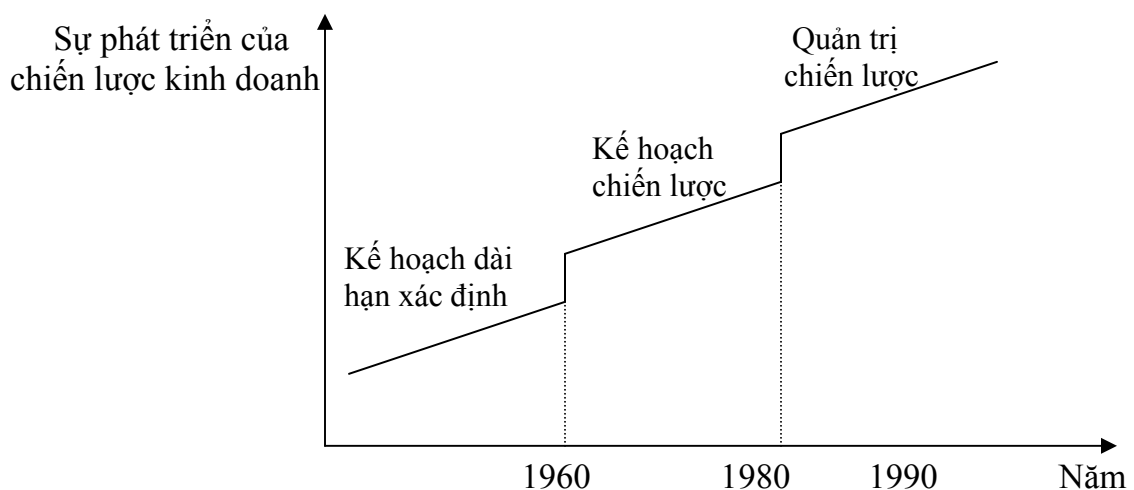
## CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Từ những năm 60 của thế kỷ thứ 20, bắt đầu từ một số doanh nghiệp lớn ở Nhật, Mỹ rồi phổ biến rộng khắp ở các nước công nghiệp phát triển có xu hướng chuyển từ việc lập các kế hoạch dài hạn xác định với những nhiệm vụ, chỉ tiêu cụ thể hằng năm cho công ty, cho từng bộ phận, sang việc lập kế hoạch chiến lược với những phương châm chỉ đạo cho các hoạt động của doanh nghiệp.

Lý do của sự thay đổi này xuất phát từ bối cảnh môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng thay đổi về công nghệ, chính trị, khách hàng, đối thủ cạnh tranh... làm cho những nhiệm vụ mục tiêu xác định trong các kế hoạch dài hạn 5-7 năm thường xuyên phải tính lại. Sự cần thiết phải thích ứng với sự thay đổi đa dạng đã đưa doanh nghiệp đến những vấn đề then chốt trong quản trị chiến lược:

- Loại hình kinh doanh nào nên thực hiện?
- Có nên định hình lại hoạt động kinh doanh không?
- Những đối thủ cạnh tranh nào đang thâm nhập vào ngành?
- Khách hàng thay đổi ra sao?
- Những công nghệ nào đang phát triển có thể khiến doanh nghiệp phải phá sản?
- Doanh nghiệp nên đeo đuổi những chiến lược phát triển nào?

Ngoài ra, ngày nay các tập đoàn, các công ty lớn có xu hướng phát triển hoạt động ở trên toàn cầu. Do điều kiện hoạt động ở mỗi nước, mỗi vùng có những thay đổi khác nhau nên việc quản lý của công ty bằng kế hoạch chiến lược cho phép các chi nhánh chủ động phản ứng tích cực hơn với điều kiện đặc thù và những điều kiện thay đổi ở mỗi vùng.



**Hình III-1: Nguồn gốc và sự phát triển của chiến lược kinh doanh**

### 3.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN:

#### 3.1.1. Quản trị chiến lược:

- **Quản trị chiến lược** là quá trình nghiên cứu môi trường hiện tại cũng như trong tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, 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 trong tương lai (Garry D. Sminth, tr 9).

- **Quản trị chiến lược** là nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định có liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất quản trị, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển, và các hệ thống thông tin các lãnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức (Fred R. David, tr 9).

- **Vậy, quản trị chiến lược**, như mọi tiến trình quản trị khác, bao gồm việc hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm tra việc thực hiện. Đối tượng quản trị ở đây chính là các tác động của môi trường (các bất trắc, cơ hội) và cách thức doanh nghiệp phản ứng lại những tác động của môi trường (bằng nỗ lực của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp).

### **3.1.2. Chiến lược:**

Chiến lược là những phương thức hành động tổng quát (phương châm) để doanh nghiệp đạt tới mục tiêu dài hạn, tăng sức mạnh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách phối hợp có hiệu quả nỗ lực của các bộ phận trong doanh nghiệp, tranh thủ được cơ hội và tránh /giảm thiểu các mối đe dọa (nguy cơ) từ bên ngoài.

**Ví dụ:** Chiến lược phát triển sản phẩm mới của Công ty Vật liệu xây dựng Hạ Long phát huy năng lực nghiên cứu của cán bộ kỹ thuật có trình độ cao để tránh nguy cơ sản phẩm chính hiện tại của công ty là tấm lợp fibroximăng sẽ bị hạn chế trong tương lai, nhằm duy trì sự phát triển của công ty trong vòng 5 - 10 năm tới.

Chiến lược không đồng nghĩa với các giải pháp tình huống nhằm ứng phó với các khó khăn doanh nghiệp đang gặp phải. Ví dụ doanh nghiệp đang thiếu vốn nên tìm cách vay vốn để vượt qua giai đoạn khó khăn trước mắt, đó là giải pháp tạm thời. Xa hơn, các chiến lược định rõ lợi thế cạnh tranh trong dài hạn, cho phép doanh nghiệp năng động hơn, chủ động tạo ra những thay đổi (chứ không phải chỉ là phản ứng lại) để cải thiện vị trí của mình trong tương lai. Nếu việc thiếu vốn không chỉ là tình trạng nhất thời, mà thực sự là một điểm yếu của doanh nghiệp trong nhiều năm tới thì chiến lược liên doanh, liên kết có thể giúp cho doanh nghiệp khắc phục được điểm yếu nói trên.

Từ việc dự đoán trước biến đổi của môi trường bên ngoài trong thời gian tới, chiến lược cho phép các doanh nghiệp chuẩn bị tốt nhất để đón bắt những cơ hội và giảm thiểu được những nguy cơ cho doanh nghiệp.

### **3.1.3. Báo cáo nhiệm vụ của doanh nghiệp:**

Báo cáo nhiệm vụ của doanh nghiệp trình bày các mục đích lâu dài của một doanh nghiệp, phân biệt một doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác bằng cách xác định rõ phạm vi hoạt động:

- Ngành, nghề kinh doanh của doanh nghiệp. Sản phẩm của doanh nghiệp.
- Thị trường, khách hàng của doanh nghiệp.
- Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.
- Công nghệ sản xuất sẽ áp dụng.

- Mỗi quan tâm tới trách nhiệm xã hội, tới nhân viên...

Một bảng báo cáo nhiệm vụ xác định tổng quát phương hướng hoạt động của một tổ chức. Nó được xác định khi thành lập doanh nghiệp, có thể điều chỉnh và trình bày trong các báo cáo định kỳ của tổ chức trước công luận.

Việc xem xét các nhiệm vụ, mục đích của doanh nghiệp cho phép các chiến lược giá xác định mục tiêu chiến lược và phương thức hành động phù hợp.

#### **3.1.4. Mục tiêu:**

Mục tiêu là những thành quả xác định mà tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi mục đích, nhiệm vụ của chính mình. Nói cách khác mục tiêu là những cái mốc trên con đường hướng tới mục đích của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp.

Định rõ mục tiêu là điều quan trọng trong thành công của tổ chức vì chúng định rõ hướng đi, cho thấy những ưu tiên, những sự hợp tác cần thiết, là cơ sở cho việc lập kế hoạch và hoạt động có hiệu quả.

Mục tiêu nên đặt ra phải cao hơn mức đã đạt được trong quá khứ, rõ ràng, hợp lý, đo lường được, phù hợp với điều kiện bên trong và bên ngoài công ty.

Các mục tiêu dài hạn là cơ sở định hướng quan trọng của việc hình thành các chiến lược. Dài hạn có nghĩa là trên một năm, trong khi đó các mục tiêu ngắn hạn (hàng năm) đặc biệt quan trọng trong việc thực hiện các chiến lược. Đó là cơ sở để doanh nghiệp tính toán phân bổ các nguồn lực.

Trong doanh nghiệp có nhiều bộ phận. Các mục tiêu được thiết lập cho toàn công ty và cho mỗi bộ phận.

#### **3.1.5. Chính sách**

Chính sách là các lời hướng dẫn, quy tắc, thủ tục được thiết lập để hậu thuẫn cho các nỗ lực đạt tới mục tiêu đã đề ra. Đó là những chỉ dẫn cho người quản lý nhân viên thừa hành đưa ra quyết định trong các tình huống thường lặp lại hay có chu kỳ.

Trong quản lý chiến lược, các chính sách được đề ra sau khi doanh nghiệp đã xác định được mục tiêu và chiến lược hoạt động.

#### **3.1.6. Những cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài:**

Đó là những khuynh hướng, điều kiện kinh tế, xã hội, chính trị, công nghệ, áp lực của nhà cung ứng, khách hàng, đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm ẩn, sản phẩm thay thế có thể làm lợi hay hoặc gây hại đến doanh nghiệp.

Những cơ hội và đe dọa xuất phát từ những thể chế, lực lượng nói trên nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, vì thế thường được gọi là những ảnh hưởng (hoặc tác động) của các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Khác với các điểm mạnh, điểm yếu là yếu tố xuất phát từ bên trong doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể kiểm soát dễ dàng.

Các doanh nghiệp cần hình thành các chiến lược, tận dụng hết các cơ hội và giảm thiểu tác động nguy cơ từ bên ngoài là một trong những triết lý cơ bản của quản lý chiến lược. Khả năng doanh nghiệp kiểm soát được các cơ hội và nguy cơ là thiết yếu cho sự thành công của doanh nghiệp trong điều kiện môi trường cạnh tranh thay đổi nhanh chóng như hiện nay.

### **3.1.7. Điểm mạnh, điểm yếu của một doanh nghiệp:**

Điểm mạnh, điểm yếu của một doanh nghiệp là sự yếu kém hay vượt trội của doanh nghiệp so với các đối thủ, được rút ra từ sự so sánh với các đối thủ cạnh tranh, với mức trung bình về năng lực, kết quả thực hiện các hoạt động quản lý, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất điều hành, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin của doanh nghiệp.

Các yếu tố bên trong có thể được xác định theo những cách như tính toán các tỷ lệ, đo lường thành tích, so sánh với các giai đoạn trước và trung bình của toàn ngành.

Điểm mạnh, điểm yếu của một doanh nghiệp là những yếu tố bên trong, mỗi doanh nghiệp có thể quản lý, điều chỉnh được.

## **3.2. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC:**

### **3.2.1. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC:**

Để chiến lược đề ra thực hiện thành công thì cần có sự thống nhất từ trên xuống dưới và sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận chức năng. Theo cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, xét theo mức độ phạm vi bao quát của chiến lược, có thể chia làm 3 cấp:

- Chiến lược cấp công ty (doanh nghiệp kinh doanh đa ngành)(Corporate Strategy),
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh ngành (Business Strategy),
- Chiến lược chức năng (Functional Strategy).

#### **1. Chiến lược cấp công ty tập trung giải quyết các vấn đề:**

- Phân bổ tài nguyên.
- Lãnh vực nên phát triển.
- Lãnh vực nên duy trì.
- Lãnh vực nên tham gia.
- Lãnh vực nên loại bỏ.

#### **2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (đơn ngành):**

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh xác định phương thức hoạt động đối với từng lãnh vực kinh doanh của một công ty đa ngành hoặc một SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược) hoặc một xí nghiệp hoạt động đơn ngành.

Chiến lược này tập trung vào các vấn đề làm thế nào để vượt qua các lực lượng cạnh tranh? Dựa vào chi phí thấp hay khác biệt sản phẩm, hay tập trung vào trọng điểm? Đây cũng chính là trọng tâm của chiến lược cạnh tranh.

Mục đích của chiến lược cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh trong một ngành là tìm được một vị trí trong ngành, nơi công ty có thể chống chọi lại với các lực lượng cạnh tranh một cách tốt nhất hoặc tác động đến chúng theo cách có lợi cho mình.

**3. Chiến lược chức năng xác định phương thức hành động của từng bộ phận chức năng:** Marketing, nghiên cứu phát triển sản phẩm, sản xuất, nhân sự, tài chính, thông tin... để hỗ trợ, đảm bảo cho việc thực thi các chiến lược của công ty, chiến lược cạnh tranh của đơn vị.

Đa số các doanh nghiệp nhỏ và một số doanh nghiệp lớn không có cấp bộ phận hay đơn vị kinh doanh chiến lược. Vì thế những nhiệm vụ ở cấp chiến lược kinh doanh đơn ngành cũng được cấp công ty xem xét, giải quyết.

### 3.2.2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC:

Một số chiến lược đã được các doanh nghiệp sử dụng trong thực tế để tạo ra lợi thế cạnh tranh, cải thiện vị trí của doanh nghiệp trên thị trường.

#### 1. Các chiến lược kết hợp (còn gọi là hội nhập), gồm các loại:

- a. **Kết hợp dọc, thuận chiều:** là tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với công ty mua hàng, nhà phân phối/ bán lẻ.

**Ưu:** giảm khó khăn về đầu ra, đảm bảo cho việc tiêu thụ sản phẩm, giảm chi phí cho việc tiêu thụ sản phẩm, tăng lợi nhuận cho công ty.

**Hạn chế:** hạn chế nguồn lực cho phát triển sản phẩm hay đa dạng hóa ở những ngành đã bão hòa. Sự lệ thuộc vào khách hàng có thể tạo ra chi phí đổi mới lớn.

- b. **Kết hợp dọc ngược chiều:** là tìm kiếm quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các công ty cung cấp hàng.

**Ưu:** Giảm khó khăn về cung ứng nguyên vật liệu, giảm chi phí bán hàng, tăng lợi nhuận cho công ty.

**Nhược:** Hạn chế nguồn lực cho các chiến lược đa dạng hóa, phát triển sản phẩm... Chi phí đổi mới lớn.

- c. **Kết hợp ngang:** là tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh.

**Ưu:** Giảm sự cạnh tranh trong ngành. Có thể giành được ưu thế độc quyền về một loại sản phẩm/ dịch vụ. Đạt mục tiêu tăng trưởng trong những ngành cấm cạnh tranh giành khách hàng (ví dụ công ty kiểm toán, kế toán...). Sử dụng có hiệu quả các phương tiện, cơ sở vật chất, nguồn tài nguyên hiếm.

**Nhược:** sẽ thất bại nếu kết hợp các đối thủ trong một ngành đang suy thoái.

#### 2. Các chiến lược sản phẩm:

- a. **Thâm nhập thị trường:** là tìm cách tăng thị phần cho các sản phẩm, dịch vụ hiện tại trên các thị trường hiện tại bằng các nỗ lực tiếp thị.

- b. **Phát triển thị trường:** là đưa sản phẩm, dịch vụ hiện có vào khu vực mới.

- c. **Phát triển sản phẩm:** là tăng doanh số bằng việc cải tiến sản phẩm hiện có hoặc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại.

- d. **Các chiến lược đa dạng hóa sản phẩm/ dịch vụ:** là các phương thức thêm vào những sản phẩm/ dịch vụ mới có tác dụng cộng hưởng, làm tăng doanh số cả từ những sản phẩm/ dịch vụ hiện tại.

#### 3. Chiến lược liên doanh:

Liên doanh là việc hai hay nhiều công ty đỡ đầu, góp vốn hình thành một công ty riêng biệt khác chia sẻ quyền sở hữu trong công ty mới đó.

Liên doanh là một chiến lược phổ biến trong hoàn cảnh kinh doanh với những nguồn tài nguyên khan hiếm, tốc độ thay đổi kỹ thuật nhanh chóng và những nhu cầu về vốn đang tăng lên trên toàn cầu. Liên doanh và các hợp đồng hợp tác cho phép các công ty có được vốn và kỹ thuật, phát triển sản phẩm mới, xâm nhập thị trường mới, mở rộng hoạt động trên toàn cầu, giảm thiểu được rủi ro.

Các liên doanh đang xuất hiện ngày càng nhiều ở Việt Nam, cho phép các công ty Việt Nam được bổ sung vốn, kỹ thuật mới, kinh nghiệm thị trường, các công ty nước ngoài có được lao động giá rẻ, tài nguyên thiên nhiên, khả năng mở rộng thị trường, giảm rủi ro...

#### **4. Chiến lược suy giảm:**

a. **Thu hẹp hoạt động:** là việc giảm chi phí, giảm quy mô khi một doanh nghiệp tổ chức lại hoạt động để cứu vãn doanh số và lợi nhuận sụt giảm, nhằm củng cố năng lực cơ bản của doanh nghiệp. Trong quá trình thu hẹp bớt hoạt động có thể đòi hỏi giảm bớt số nhân viên, ngừng các hoạt động kinh doanh không có lợi, ngừng hoạt động một số dây chuyền sản xuất, giảm chi phí quảng cáo, nghiên cứu phát triển, đào tạo...

Trong nhiều trường hợp, phá sản là một hình thức của chiến lược thu hẹp hoạt động có hiệu quả, vì có thể cho phép doanh nghiệp tránh được nghĩa vụ trả nợ chính và vô hiệu các hợp đồng liên kết và trở lại kinh doanh sau đó với một số điều kiện.

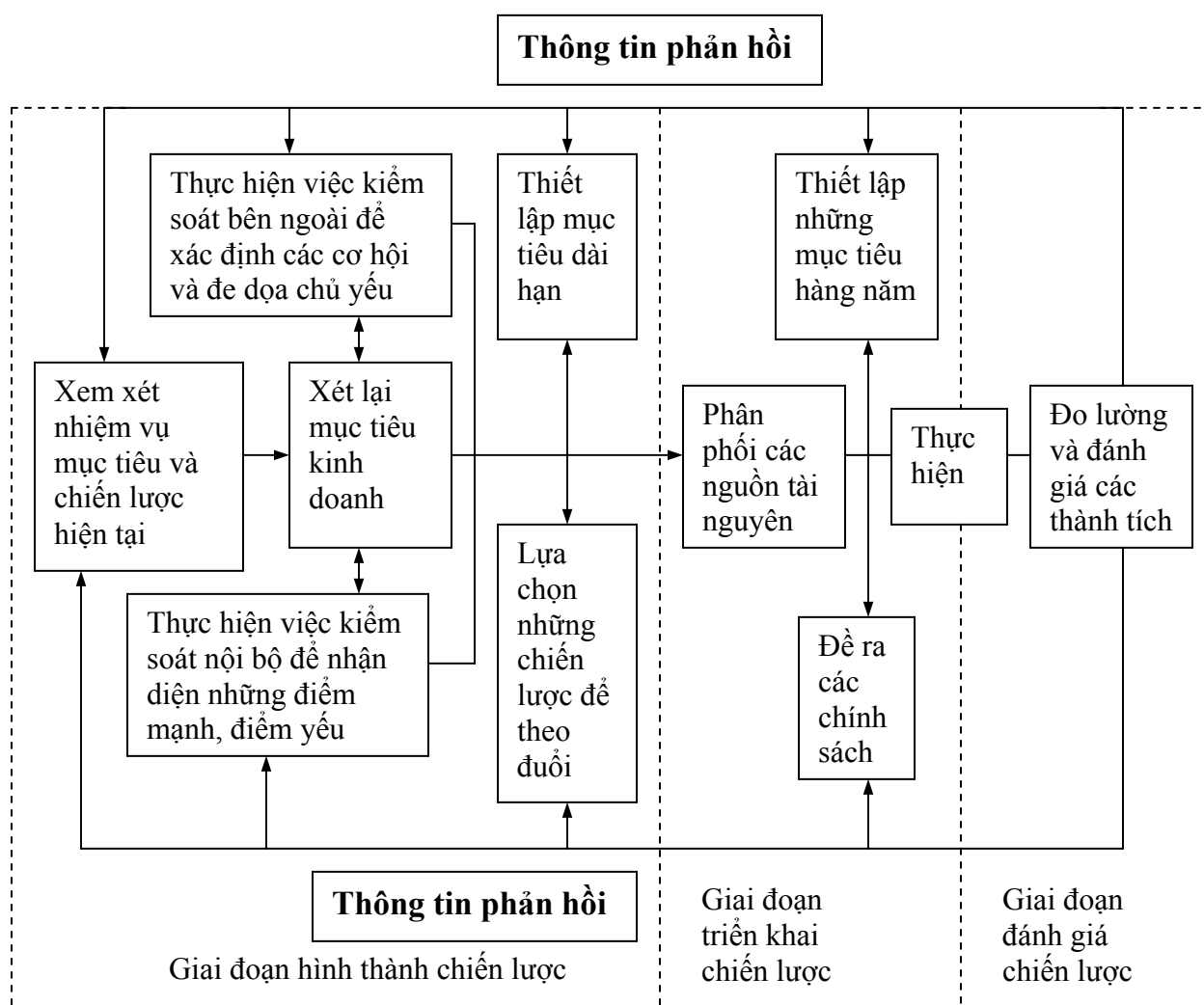
b. **Cắt bỏ bớt hoạt động:** là việc bán đi một bộ phận hay một phần của doanh nghiệp để tăng vốn cho các hoạt động đầu tư hay mua lại có tính chất chiến lược. Cắt bỏ bớt hoạt động có thể là một phần của chiến lược thu hẹp hoạt động của toàn công ty để loại bỏ các ngành kinh doanh không có lãi, hoặc đòi hỏi quá nhiều vốn, hoặc không phù hợp với các hoạt động khác của công ty.

c. **Thanh lý :** là việc bán đi tất cả các tài sản của công ty từng phần một với giá trị thực tế của nó. Thanh lý là việc chấp nhận về mặt thất bại vì thế khó khăn về mặt tình cảm. Tuy nhiên, việc ngừng hoạt động tốt hơn là tiếp tục lỗ những khoản lớn.

### **3.3. QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:**

#### **3.3.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện:**

Mô hình quản trị chiến lược toàn diện được mô tả ở *hình III-2*, theo Fred David, đây là một mô hình quản trị chiến lược toàn diện được chấp nhận rộng rãi, nó thể hiện một phương pháp rõ ràng và thực tiễn trong việc hình thành, thực thi và kiểm tra, đánh giá các chiến lược.



**Hình III-2 :Một mô hình quản trị chiến lược toàn diện**

Quá trình quản trị chiến lược có thể chia thành 3 giai đoạn chính:

**Giai đoạn 1: Hình thành chiến lược**, gồm: Xem xét nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược hiện tại của doanh nghiệp, đánh giá các yếu tố bên ngoài để xác định các cơ hội và đe dọa chủ yếu, đánh giá tình hình nội bộ để nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, xác định lại mục tiêu doanh nghiệp, thiết lập các mục tiêu dài hạn, lựa chọn các chiến lược để theo đuổi.

**Giai đoạn 2: Triển khai chiến lược**, gồm 3 nhiệm vụ chính: Thiết lập những mục tiêu hàng năm, đề ra chính sách, phân phối các tài nguyên cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

**Giai đoạn 3: Kiểm soát chiến lược**, gồm việc đo lường, đánh giá thành tích đạt được so với mục tiêu đã đề ra cho từng thời kỳ, đánh giá các thay đổi vị trí chiến lược xảy ra bên ngoài, bên trong công ty, thực hiện điều chỉnh chiến lược khi có những thay đổi chính bên trong, bên ngoài công ty, hoặc khi chiến lược hiện tại không thành công.

Trong thực tế, quá trình quản trị chiến lược không chia cắt, tách biệt các giai đoạn rõ ràng như trong mô hình mà thực hiện liên tục, bổ sung, hỗ trợ cho nhau.

### 3.3.2. Một số nguyên tắc chỉ đạo việc lựa chọn chiến lược:

Mỗi một doanh nghiệp đều có những điểm mạnh, điểm yếu riêng biệt và môi trường hoạt động đặc thù của mình. Vì thế một chiến lược giúp cho doanh nghiệp này thành công, lại không có hiệu quả trong tình huống khác, với doanh nghiệp khác.

Chiến lược là phương thức hành động trong thời gian dài. Do đó những đặc điểm nền tảng, cơ bản có gốc rễ trong bản chất kinh tế và công nghệ của ngành mới là điểm cần đặc biệt chú trọng, khác với rất nhiều yếu tố có tính chất ngắn hạn chỉ ảnh hưởng nhất thời đến cuộc cạnh tranh và mức lợi nhuận ngắn hạn của các doanh nghiệp.

Fred David đã trình bày các tình huống, điều kiện và nguyên tắc hướng dẫn khi nào các chiến lược đặc thù phù hợp nhất nên đeo đuổi, được hệ thống và tóm tắt trong bảng sau:

**Bảng III-1:**

**Hướng dẫn lựa chọn các chiến lược có hiệu quả nhất trong các tình huống thực tiễn**

<b>Chiến lược</b>	<b>Các đặc điểm tình huống</b>	
	<b>Bên ngoài doanh nghiệp</b>	<b>Bên trong doanh nghiệp</b>
<b>Kết hợp dọc thuận chiều</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các nhà phân phối quá tốn kém, không tin tưởng được, không có khả năng đáp ứng yêu cầu phân phối của doanh nghiệp.</li> <li>- Các nhà phân phối có chất lượng thấp, những công ty kết hợp về phía trước sẽ có lợi thế cạnh tranh.</li> <li>- Đang hoạt động trong một ngành đang tăng trưởng và còn tiếp tục phát triển.</li> <li>- Các nhà phân phối/ bán lẻ có lợi nhuận biên tế cao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có đủ vốn và tài nguyên cần thiết để quản lý việc phân phối sản phẩm của chính công ty.</li> <li>- Những thuận lợi của việc sản xuất cố định đặc biệt nhiều, chiến lược kết hợp dọc thuận chiều có thể tăng khả năng tiên đoán nhu cầu đưa ra.</li> </ul>
<b>Kết hợp dọc ngược chiều</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các nhà cung cấp hiện tại quá tốn kém, không tin tưởng được, không có khả năng thỏa mãn yêu cầu của doanh nghiệp.</li> <li>- Nhà cung cấp, ít đối thủ cạnh tranh nhiều.</li> <li>- Cạnh tranh trong 1 ngành đang phát triển mạnh.</li> <li>- Các nhà cung cấp hiện tại có khoản lợi nhuận biên tế cao.</li> <li>- Cần có nguồn tài nguyên nhanh chóng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có đủ vốn và nhân lực cần thiết để đảm đương việc cung cấp cho chính mình.</li> <li>- Các thuận lợi của việc ổn định giá nguyên vật liệu và giá bán đặc biệt quan trọng.</li> </ul>
<b>Kết hợp ngang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cạnh tranh trong 1 ngành đang phát triển,</li> <li>- Các đối thủ cạnh tranh đang gặp khó khăn do thiếu chuyên môn quản lý, hoặc đang cần những loại tài nguyên mà công ty đang sở hữu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có thể có được những đặc tính độc quyền trong 1 lãnh vực hoặc khu vực cụ thể.</li> <li>- Những tiết kiệm về phạm vi cho công ty những lợi thế cạnh tranh chủ yếu.</li> <li>- Công ty có vốn và nhân lực cần thiết để quản lý thành công khi được mở rộng.</li> </ul>



<b>Thâm nhập thị trường</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các thị trường hiện tại không bị lão hóa với sản phẩm, dịch vụ của công ty.</li> <li>- Tốc độ tiêu dùng của người tiêu thụ có thể tăng cao.</li> <li>- Thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính giảm trong khi doanh số của toàn ngành tăng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tương quan giữa doanh số/chi phí tiếp thị cao.</li> <li>- Những tiết kiệm về phạm vi cho công ty những lợi thế cạnh tranh chính.</li> </ul>
<b>Phát triển thị trường</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các kênh phân phối mới đã sẵn sàng, có thể tin cậy được, không tốn kém và có chất lượng tốt.</li> <li>- Các thị trường mới chưa bão hòa.</li> <li>- Khách hàng chính của công ty đang nhanh chóng mở rộng phạm vi trên toàn cầu.</li> <li>- Đối thủ cạnh tranh chính mở rộng trên toàn cầu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty rất thành công với sản phẩm /dịch vụ hiện tại.</li> <li>- Công ty có vốn và nhân lực để quản lý các hoạt động mở rộng.</li> <li>- Công ty còn thừa khả năng sản xuất.</li> </ul>
<b>Phát triển sản phẩm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành có những phát triển công nghệ nhanh chóng,</li> <li>- Đối thủ cạnh tranh đưa ra có chất lượng tốt hơn với giá cạnh tranh,</li> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có các khả năng nghiên cứu và phát triển đặc biệt mạnh.</li> <li>- Công ty có những sản phẩm thành công đang ở giai đoạn chín muồi của vòng đời sản phẩm.</li> </ul>
<b>Đa dạng hóa đồng tâm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành tăng trưởng chậm hay không có tăng trưởng,</li> <li>- Việc thêm vào những sản phẩm mới nhưng có liên hệ với nhau làm tăng rõ rệt doanh số của sản phẩm hiện tại.</li> <li>- Những sản phẩm này có mức độ doanh số theo thời vụ có thể bổ sung, làm cân bằng những biến động lớn về doanh số hiện tại.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các sản phẩm của công ty đang ở giai đoạn cuối suy thoái của vòng đời sản phẩm.</li> <li>- Các sản phẩm mới có những liên hệ với nhau có thể được định giá có tính cạnh tranh cao.</li> <li>- Công ty có đội ngũ quản lý mạnh.</li> </ul>
<b>Đa dạng hoạt động theo chiều ngang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành có tính cạnh tranh cao/ 1 ngành không tăng trưởng, lợi nhuận biên tế và thu nhập của ngành thấp,</li> <li>- Doanh thu của những sản phẩm hiện tại sẽ tăng thêm nhiều do thêm vào những sản phẩm mới không liên hệ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các kênh phân phối hiện tại của công ty có thể sử dụng để đưa vào thị trường những sản phẩm mới cho những khách hàng hiện có.</li> </ul>
<b>Đa dạng kiểu hỗn hợp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngành hoạt động cơ bản của công ty có doanh số và lợi nhuận hàng năm giảm sút</li> <li>- Có cơ hội mua/cơ sở kinh doanh không có liên hệ với ngành kinh doanh hiện tại của công ty, nhưng là 1 cơ hội hấp dẫn,</li> <li>- Thị trường hiện tại cho những sản phẩm hiện tại của công ty bị bão hòa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có sự cộng hưởng tài chính giữa công ty bị mua với công ty mua lại (cải thiện mức lợi nhuận).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi những hành động chống độc quyền cũng tác động đến những công ty chỉ tập trung vào một ngành kinh doanh đơn độc.</li> </ul>	
<b>Liên doanh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liên doanh với công ty nước ngoài giảm được rủi ro như mức thuế cao, sự nhúng nhể của quan chức địa phương.</li> <li>- Những thuận lợi riêng của sở hữu tư nhân và sở hữu cộng đồng có thể được kết hợp tốt trong 1 liên doanh.</li> <li>- Hai/nhiều công ty nhỏ gặp khó khăn trong cạnh tranh với 1 công ty lớn.</li> <li>- Có nhu cầu chuyển giao một công nghệ mới nhanh chóng.</li> <li>- Có 1 dự án có khả năng mang lại nhiều lợi nhuận nhưng đòi hỏi những nguồn tài nguyên mạnh và có rủi ro cao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Những năng lực đặc biệt của 2 hay nhiều công ty bổ sung lẫn nhau có hiệu quả cao.</li> </ul>
<b>Thu hẹp hoạt động</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vẫn còn có những cơ hội kinh doanh chưa khai thác.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có những khả năng đặc biệt, nhưng thất bại không đạt được trong giai đoạn qua.</li> <li>- Công ty là 1 trong những đối thủ cạnh tranh yếu nhất trong ngành.</li> <li>- Hoạt động không hiệu quả, khả năng sinh lãi thấp, đạo đức nhân viên kém và sức ép từ các cổ đông gây tác hại đến công ty trong việc cải thiện thành tích.</li> <li>- Các quản trị viên chiến lược của công ty đã thất bại và có thể được thay thế bằng những người có năng lực hơn.</li> <li>- Công ty đã phát triển quá rộng, quá nhanh nên cần phải tổ chức lại bên trong.</li> </ul>
<b>Cắt bỏ hoạt động</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hành động chống độc quyền của Chính phủ đe dọa trừng phạt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty đã đeo đuổi chiến thu hẹp hoạt động và thất bại, không hoàn thành được những cải tiến cần thiết.</li> <li>- Một bộ phận cần có nhiều nguồn tài nguyên hơn những nguồn công ty có thể cung cấp để cạnh tranh.</li> <li>- Một bộ phận hoạt động không có hiệu quả, ảnh hưởng đến</li> </ul>

		thành tích của toàn công ty. - Một bộ phận không phù hợp với bộ phận còn lại của công ty, do những khác biệt hoàn toàn về thị trường, khách hàng, nhân viên, các giá trị và nhu cầu. - Công ty cần gấp một lượng tiền lớn mà không thể có được từ những nguồn khác.
<b>Thanh lý</b>		- Công ty đã theo đuổi cả 2 chiến lược: thu hẹp và cắt bỏ hoạt động nhưng cả 2 đều không thành công. - Khi lựa chọn duy nhất 1 công ty bị phá sản, thanh lý là phương thức để nhận được 1 khoản tiền lớn nhất cho tài sản của công ty - Khi các cổ đông của công ty có thể giảm thiểu những lỗ lã của họ qua việc bán đi những tài sản của công ty.

### 3.3.3. Một số kỹ thuật để hoạch định chiến lược:

Một số kỹ thuật quan trọng để hình thành một chiến lược có thể sắp xếp theo một quy trình ra quyết định gồm 3 giai đoạn như được mô tả ở hình III-3. Các công cụ được trình bày trong quy trình này có thể áp dụng cho tất cả các quy mô và loại tổ chức, và có thể giúp cho các chiến lược giá xác định, đánh giá và chọn lựa các chiến lược.

**Hình III-3: Một số công cụ kỹ thuật trong các giai đoạn hình thành chiến lược**

GIAI ĐOẠN I: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO				
Ma trận đánh giá các tác động bên ngoài		Ma trận hình ảnh cạnh tranh		Ma trận đánh giá các tác động bên trong
GIAI ĐOẠN II: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP				
Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - nguy cơ (SWOT)	Các phương pháp Portfolio		Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận chiến lược chính
	Ma trận BCG			
	Ma trận Mc. Kinsey			
	Ma trận HOFER			
		Ma trận bên trong - bên ngoài (IE)		
GIAI ĐOẠN III: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH				
Ma trận hoạch định chiến lược định lượng (QSPM)				

**Giai đoạn I:** Tóm tắt các thông tin cơ bản được nhập vào cần thiết cho việc hình thành các chiến lược, sử dụng các yếu tố đánh giá các tác động bên trong (IFE), ma trận đánh giá các tác động bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh.

**Giai đoạn II:** Tập trung đưa ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn bằng cách kết hợp các yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài quan trọng. Trong giai đoạn này có khá nhiều kỹ thuật của các tác giả khác nhau sử dụng. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một kế hoạch vài kỹ thuật thích hợp nhất trong tình huống của mình để hình thành chiến lược.

**Giai đoạn III:** là giai đoạn quyết định, sử dụng ma trận QSPM để đánh giá khách quan các chiến lược khả thi có thể lựa chọn.

Tất cả các kỹ thuật trong quy trình hình thành chiến lược đều đòi hỏi sự kết hợp giữa khả năng trực giác với quá trình phân tích. Việc sử dụng các kỹ thuật cho phép thực hiện việc phân tích, tổng hợp rất nhiều các yếu tố tác động, đánh giá chúng một cách khách quan, diễn giải theo phương pháp tư duy mạng, mà nếu không có sự tham gia trợ giúp của các công ty kỹ thuật thì các định kiến cá nhân, các vận động chính trị, xúc cảm, cá tính, những sai lệch về việc quá coi trọng một yếu tố đơn lẻ nào đó có thể ảnh hưởng quan trọng tới với hình thành chiến lược, trái với mong muốn của các doanh nghiệp về những chiến lược có hiệu quả.

Tuy nhiên, các công cụ giúp cho việc hoạch định chiến lược dễ dàng hơn chứ không thay thế trực giác của các nhà hoạch định chiến lược. Các cuộc đối thoại, thảo luận, tranh cãi là những phương tiện kiểm tra sự hiểu biết, các giả thiết trong kế hoạch, thúc đẩy sự hiểu biết trong doanh nghiệp.

(Nội dung cụ thể của các công cụ kỹ thuật để hoạch định chiến lược không thuộc phạm vi nghiên cứu của môn học này).