

ĐỀ CƯƠNG

Tên đề tài: “ HOÀN THIÊN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ XÂY DỰNG INDECO”

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU ĐỒ

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài
2. Mục tiêu
3. Phạm vi nghiên cứu của luận văn
4. Cơ sở lý luận và các phương pháp nghiên cứu
5. Những đóng góp của luận văn
6. Kết cấu của luận văn

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Tổng quan về chiến lược kinh doanh

- 1.1.1. Khái niệm về chiến lược
- 1.1.2. Các cấp độ chiến lược
- 1.1.3. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh
- 1.1.4. Nội dung của chiến lược kinh doanh

1.2. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh

1.3. Phân tích môi trường kinh doanh

1.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài

1.3.2. Phân tích môi trường bên trong

1.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.4.1. Các phương pháp xây dựng chiến lược

1.4.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.5. Triển khai, thực hiện chiến lược kinh doanh

1.5.1. Chiến lược marketing

1.5.2. Chiến lược tài chính

1.5.3. Chiến lược nguồn nhân lực

1.5.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển

1.5.5. Chiến lược vận hành

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỐ PHẦN TƯ VẤN VÀ XÂY DỰNG INDECO

2.1. Giới thiệu chung về Công ty CP và XD Indeco

2.1.1. Lịch sử phát triển

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

2.2.3. Lĩnh vực kinh doanh

2.2.4. Ngành nghề kinh doanh

2.2.5. Kết quả kinh doanh 2014-2015

2.2. Phân tích môi trường bên ngoài của Công ty Indeco

2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

2.2.2. Phân tích môi trường ngành

2.2.3. Đánh giá môi trường bên ngoài

2.3. Phân tích môi trường nội bộ

2.3.1 Phân tích các yếu tố nội bộ

2.3.2. Đánh giá các yếu tố nội bộ

CHƯƠNG 3. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN VÀ XÂY DỰNG INDECO

3.1. Phương hướng và mục tiêu chiến lược của công ty đến 2020

3.1.1. Phương hướng

3.1.2. Mục tiêu

3.2. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

3.2.1. Lựa chọn phương pháp xây dựng chiến lược

3.2.2. Ứng dụng SWOT để xây dựng chiến lược

3.2.3. Các phương án chiến lược

3.2.4. Lựa chọn phương án chiến lược

3.3. Các giải pháp để triển khai chiến lược

3.3.1 Các giải pháp về Tổ chức

3.3.2 Các giải pháp về Marketing

3.3.3 Các giải pháp về Công nghệ

3.3.4 Các giải pháp về Nhân sự

3.3.5 Các giải pháp về Tài chính

3.3.6 Các giải pháp về Công tác quản lý

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	5
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ.....	6
DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU ĐỒ	7
PHẦN MỞ ĐẦU	8
1. Lý do chọn đề tài	8
2. Mục tiêu	8
3. Phạm vi nghiên cứu của luận văn	9
4. Cơ sở lý luận và các phương pháp nghiên cứu..	Error! Bookmark not defined.
5. Những đóng góp của luận văn	Error! Bookmark not defined.
6. Kết cấu của luận văn.....	10
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	11
1.1. Tổng quan về chiến lược kinh doanh.....	11
1.1.1. <i>Khái niệm về chiến lược</i>	11
1.1.2. <i>Các cấp độ chiến lược</i>	11
1.1.3. <i>Đặc trưng của chiến lược kinh doanh</i>	13
1.1.4. <i>Nội dung của chiến lược kinh doanh</i>	13
1.2. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh	14
1.3. Phân tích môi trường kinh doanh.....	15
1.3.1. <i>Phân tích môi trường bên ngoài</i>	15
1.3.2. <i>Phân tích môi trường bên trong</i>	24
1.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh	32
1.4.1. <i>Các phương pháp xây dựng chiến lược</i>	32

1.4.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh.....	38
1.5. Triển khai, thực hiện chiến lược kinh doanh	40
1.5.1. Chiến lược marketing	40
1.5.2. Chiến lược tài chính	41
1.5.3. Chiến lược nguồn nhân lực	41
1.5.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển.....	42
1.5.5. Chiến lược vận hành	42

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1.	Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh.....	14
Hình 1.2.	Mô hình PESTN nghiên cứu môi trường vĩ mô.....	16
Hình 1.3.	Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M. Porter.....	20
Hình 1.4.	Mô hình ma trận SWOT.....	33
Hình 1.5.	Mô hình ma trận BCG.....	34
Hình 1.6.	Ma trận GE trong mô hình McKinsey.....	37

DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU ĐỒ

Bảng 1.1.	Ma trận theo tiêu chí GREAT	39
-----------	-----------------------------------	----

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Sự mở cửa thị trường cùng với tự do hóa thương mại và hội nhập kinh tế toàn cầu của Việt Nam sẽ mang đến nhiều cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp trong nước và cũng đem đến không ít những thách thức cho các doanh nghiệp trong nước. Khi môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn đến từ các đối thủ cạnh tranh từ nước ngoài với tiềm lực về vốn và kinh nghiệm quản lý.

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam, không phân biệt các thành phần kinh tế đều đang phải đối mặt với sức ép cạnh tranh từ các doanh nghiệp trong và ngoài nước, từ các sản phẩm thay thế, từ các nhà cung cấp và từ khách hàng. Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco cũng không phải là ngoại lệ, phải đối mặt với sức ép cạnh tranh rất lớn từ thị trường.

Không chỉ có vậy, Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco còn phải đối mặt với sức ép cạnh tranh từ chính trong ngành tư vấn và xây dựng. Điều này càng trở nên khốc liệt hơn trong những năm gần đây khi mà thị trường bất động sản đóng băng, các diễn biến xấu trong thị trường bất động sản càng làm cho môi trường cạnh tranh nội bộ gay gắt hơn bao giờ hết.

Do vậy việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco là rất cấp thiết, đặc biệt trong bối cảnh mà thị trường bất động sản đang có những dấu hiệu của sự phục hồi.

Nhận thấy tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh và triển khai chiến lược kinh doanh, trong quá trình thực tập tại Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco em đã tiến hành nghiên cứu đề tài ” *Hoàn thiện chiến lược kinh doanh và triển khai chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco.*”

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận và phân tích thực trạng của công ty Indeco, chuyên đề xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm hoàn thiện và triển khai chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco giai đoạn 2016-2020.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Phân tích đánh giá thực trạng xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco giai đoạn 2013 - 2015.

Đề xuất giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh và triển khai chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của chuyên đề là lý luận về chiến lược kinh doanh và thực trạng về xây dựng chiến lược kinh doanh và triển khai chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco.

4. Phạm vi nghiên cứu của luận văn

4.1. Phạm vi nội dung

Chuyên đề nghiên cứu xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco về:

Môi trường kinh doanh

Xây dựng chiến lược kinh doanh

Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh

4.2. Phạm vi không gian

Nghiên cứu tại Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco trong phạm vi thành phố Hà Nội

5. Kết cấu của chuyên đề

Để thực hiện được mục đích của chuyên đề, ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo; phần nội dung chính của Luận văn được chia thành 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý thuyết về chiến lược kinh doanh.

Chương 2. Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco.

Chương 3. Xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần tư vấn và đầu tư xây dựng Indeco giai đoạn 2015-2020.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Tổng quan về chiến lược kinh doanh

1.1.1. *Khái niệm về chiến lược*

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 cùng với sự phát triển của trao đổi hàng hóa, thuật ngữ chiến lược kinh doanh ra đời, theo quan điểm truyền thống chiến lược là việc xác định những 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 nhằm để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Theo Giáo sư lịch sử kinh tế học Alfred Chandler, Đại học Harvard (Mỹ), “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”. (Nguyễn Khoa Khôi và Đồng Thị Thanh Phương, 2007).

Theo William J. Glueck: “Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của tổ chức sẽ được thực hiện”. (Nguyễn Khoa Khôi và Đồng Thị Thanh Phương, 2007).

Theo Fred R. David: “Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh”. (Fred David, 2006).

Theo Michael E. Porter “Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh.” (Nguyễn Khoa Khôi và Đồng Thị Thanh Phương, 2007).

1.1.2. *Các cấp độ chiến lược*

Xét về cấp độ, trong bất kỳ tổ chức nào, các chiến lược có thể tồn tại ở nhiều cấp độ khác nhau:

1.1.2.1 Chiến lược doanh nghiệp

Chiến lược ở cấp doanh nghiệp liên quan đến việc lựa chọn các hoạt động kinh doanh ở đó các đơn vị kinh doanh phải cạnh tranh, đồng thời có sự phát triển và phối kết hợp giữa các đơn vị với nhau.

Chiến lược cấp doanh nghiệp có các đặc điểm:

- Định hướng mục tiêu chung và nhiệm vụ của doanh nghiệp: Bao gồm việc xác định các mục tiêu, các dạng hoạt động kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ tiến hành và cách thức quản lý và phối kết hợp các hoạt động.
- Định hướng cạnh tranh: Đó là việc xác định thị trường hoặc đoạn thị trường mà doanh nghiệp sẽ cạnh tranh.
- Quản lý các hoạt động kinh doanh độc lập và mối quan hệ giữa chúng: Chiến lược doanh nghiệp phát triển và khai thác thông qua việc phân chia và phối kết hợp các nguồn lực giữa các đơn vị độc lập hoặc giữa các hoạt động riêng rẽ.

1.1.2.2 Chiến lược kinh doanh

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.

1.1.2.3 Chiến lược chức năng, bộ phận

Cấp độ chức năng của tổ chức đề cập đến các bộ phận tác nghiệp. Chiến lược ở cấp độ này liên quan đến các quy trình tác nghiệp của các hoạt động kinh doanh và các bộ phận của chuỗi giá trị. Chiến lược ở các chức năng marketing, tài chính, nguồn nhân lực hay nghiên cứu và phát triển nhằm vào phát triển và phối kết hợp các nguồn lực mà thông qua đó các chiến lược ở cấp đơn vị kinh doanh được thực hiện một cách hiệu quả.

Chiến lược bộ phận chức năng của tổ chức phụ thuộc vào chiến lược ở các cấp cao hơn. Đồng thời nó đóng vai trò như yếu tố đầu vào cho chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược tổng thể của doanh nghiệp.

1.1.3. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh

Tính định hướng dài hạn: Chiến lược kinh doanh đặt ra các mục tiêu và xác định hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ dài hạn (3-5 năm) nhằm định hướng hoạt động cho doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh đầy biến động.

Tính mục tiêu: Chiến lược kinh doanh thường xác định rõ mục tiêu cơ bản, những phương hướng kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ và những chính sách nhằm thực hiện đúng mục tiêu đề ra.

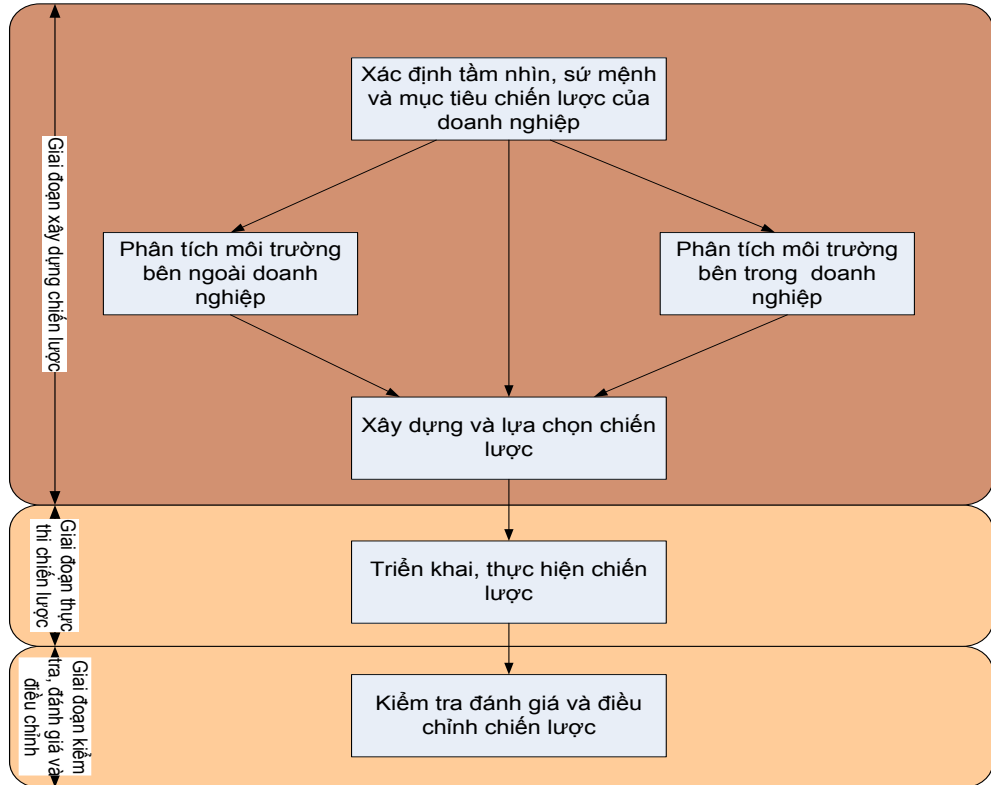
Tính phù hợp: Để xây dựng chiến lược kinh doanh tốt, doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đồng thời phải thường xuyên rà soát, điều chỉnh để phù hợp với những biến đổi của môi trường.

Tính liên tục: Chiến lược kinh doanh có tính liên tục, xuyên suốt từ quá trình xây dựng, tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá đến hiệu chỉnh chiến lược.

1.1.4. Nội dung của chiến lược kinh doanh

1.2. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh

Quy trình xây dựng chiến lược gồm 6 bước, cụ thể như sau:



Hình 1.1. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh

(Nguồn: Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby G.Bizzell, 1997)

(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.

(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.

(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.

(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.

(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.

(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.

1.3. Phân tích môi trường kinh doanh

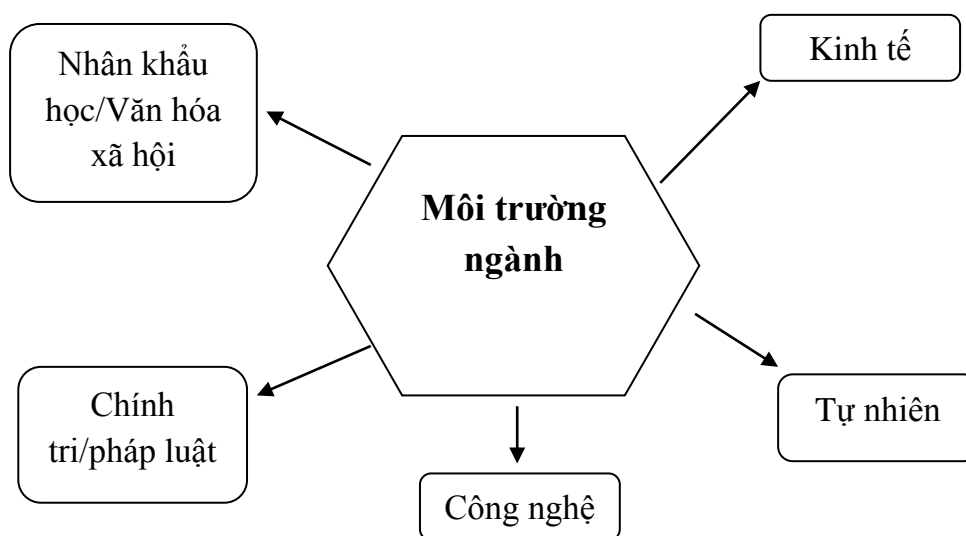
1.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài chính là tất cả các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp mà các nhà quản lý không kiểm soát được nhưng lại có ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi

của mỗi doanh nghiệp. Phân tích môi trường bên ngoài bao gồm phân tích môi trường vĩ mô và môi trường ngành. Việc phân tích các yếu tố này giúp doanh nghiệp xác định được vị trí của mình và đặc thù môi trường mà mình tồn tại, định hình các ảnh hưởng của môi trường bên ngoài tới doanh nghiệp và từ đó có những quyết định phù hợp trong hoạch định chiến lược.

1.3.1.1. Phân tích môi trường vĩ mô

Những thay đổi trong môi trường vĩ mô có thể có tác động trực tiếp đến bất kỳ lực lượng nào đó trong ngành, làm biến đổi sức mạnh tương đối giữa các thế lực và làm thay đổi tính hấp dẫn của một ngành. Môi trường vĩ mô bao gồm 6 yếu tố: Kinh tế, Công nghệ, Văn hóa xã hội, Nhân khẩu học, Chính trị pháp luật, và Tự nhiên:



Hình 1.2. Mô hình PESTN nghiên cứu môi trường vĩ mô

(Nguồn: Ngô Kim Thanh và Lê Văn Tâm, 2009)

(1) Môi trường chính trị - pháp luật

Đây là yếu tố có tầm ảnh hưởng tới tất cả các ngành kinh doanh trên một lãnh thổ, các yếu tố chính trị, luật pháp ảnh hưởng đến khả năng tồn tại và phát triển của bất cứ ngành nào. Khi kinh doanh trên một đơn vị hành chính, các doanh nghiệp sẽ phải bắt buộc tuân theo các yếu tố chính trị luật pháp tại khu vực đó. Khi phân tích môi trường này chúng ta thường quan tâm tới các yếu tố:

- Sự bình ổn: Chúng ta sẽ xem xét sự bình ổn trong các yếu tố xung đột chính trị, ngoại giao của thể chế luật pháp. Thể chế nào có sự bình ổn cao sẽ có thể tạo điều kiện tốt cho việc hoạt động kinh doanh và ngược lại các thể chế không ổn định, xảy ra xung đột sẽ tác động xấu tới hoạt động kinh doanh trên lãnh thổ của nó.
- Chính sách thuế: Chính sách thuế xuất khẩu, nhập khẩu, các thuế tiêu thụ, thuế thu nhập... sẽ ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp.
- Các luật liên quan: Luật đầu tư, luật doanh nghiệp, luật lao động, luật chống độc quyền, chống bán phá giá ...
- Chính sách: Các chính sách của nhà nước sẽ có ảnh hưởng tới doanh nghiệp, nó có thể tạo ra lợi nhuận hoặc thách thức với doanh nghiệp, đặc biệt là các chính sách về cải cách kinh tế, cải cách hành chính, thay đổi chính sách liên quan đến ngành, chính sách thuế, an toàn và bảo vệ môi trường, các chính sách điều tiết cạnh tranh, bảo vệ người tiêu dùng... Ngày nay, các doanh nghiệp càng phải chú ý hơn tới chính sách của Chính phủ về sử dụng tài nguyên và bảo vệ môi trường tự nhiên. Giải quyết tốt vấn đề môi trường cũng tức là một điều kiện thiết yếu để giải quyết vấn đề tăng trưởng bền vững.

(2) Môi trường nền kinh tế

Trạng thái của môi trường kinh tế vĩ mô xác định sự lành mạnh, thịnh vượng của nền kinh tế, nó luôn gây ra những tác động với các doanh nghiệp và ngành. Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một doanh nghiệp có thể

làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Bốn nhân tố quan trọng trong kinh tế vĩ mô là: Tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất hồi đoái, và tỷ lệ lạm phát.

Thông thường các doanh nghiệp sẽ dựa trên yếu tố kinh tế để quyết định đầu tư vào các ngành, các khu vực. Các yếu tố kinh tế cần quan tâm bao gồm:

- Tình trạng của nền kinh tế: Bất cứ nền kinh tế nào cũng có chu kỳ, trong mỗi giai đoạn nhất định của chu kỳ nền kinh tế, doanh nghiệp sẽ có những quyết định phù hợp cho riêng mình.
- Các chính sách kinh tế của chính phủ: Luật tiền lương cơ bản, các chiến lược phát triển kinh tế của chính phủ, các chính sách ưu đãi cho các ngành: Giảm thuế, trợ cấp....
- Triển vọng kinh tế trong tương lai: Tốc độ tăng trưởng, mức gia tăng GDP, tỉ suất GDP trên vốn đầu tư ...

(3) Môi trường văn hóa xã hội/Nhân khẩu học

Mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ đều có những giá trị văn hóa và các yếu tố xã hội đặc trưng. Những giá trị văn hóa là những giá trị làm nên một xã hội, có thể vun đắp cho xã hội đó tồn tại và phát triển. Chính vì thế các yếu tố văn hóa thông thường được bảo vệ hết sức quy mô và chặt chẽ, đặc biệt là các văn hóa tinh thần.

Các yếu tố môi trường văn hóa xã hội bao gồm các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa, các thay đổi xã hội cũng tạo ra cơ hội và mối đe dọa. Một doanh nghiệp muốn trường tồn được với thời gian, với đối tác, được xã hội chấp nhận thì nhất định phải coi trọng vấn đề văn hóa trong kinh doanh. Các giá trị văn hóa và xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, do vậy nó thường dẫn dắt các thay đổi điều kiện công nghệ, chính trị pháp luật, kinh tế và nhân khẩu.

Nhân khẩu học gồm các vấn đề liên quan đến dân số, cấu trúc tuổi, phân bố địa lý, cộng đồng các dân tộc và phân phối thu nhập. Quan điểm tiêu dùng hàng

hóa, dịch vụ của dân cư các vùng, các địa phương và quan điểm tiêu dùng của giới tính, tuổi tác, nghề nghiệp, ảnh hưởng đến hình thành các thị trường và ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh. Phong cách sống tác động đến nhu cầu hàng hóa dịch vụ bao gồm: chủng loại, chất lượng, hình dáng, mẫu mã. Tốc độ tăng dân số tác động tích cực đến nội dung chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

(4) Môi trường khoa học công nghệ

Các thay đổi công nghệ tác động lên nhiều bộ phận của xã hội, các tác động chủ yếu thông qua các sản phẩm quá trình công nghệ. Bao gồm các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới, chuyển dịch các kiến thức đó đến các đầu ra, các sản phẩm, các quá trình và các vật liệu mới. Sự thay đổi môi trường công nghệ sẽ đem lại cho doanh nghiệp cả cơ hội và thách thức. Cơ hội là nâng cao khả năng tạo sản phẩm mới có sức cạnh tranh cao; thách thức là có thể làm cho vòng đời của sản phẩm bị suy thoái một cách gián tiếp hay trực tiếp. Tác động quan trọng nhất của sự thay đổi công nghệ là tác động tới chiều cao rào cản ra nhập và định hình lại cấu trúc ngành.

(5) Môi trường tự nhiên

Môi trường tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, sự trong sạch của môi trường nước và không khí...đảm bảo các yếu tố đầu vào cần thiết và môi trường hoạt động cho các doanh nghiệp và tổ chức.

Những yếu tố cần nghiên cứu:

- Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, khí hậu.
- Các loại tài nguyên, khoáng sản và trữ lượng.
- Nguồn năng lượng.
- Tình hình khai thác và sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên.

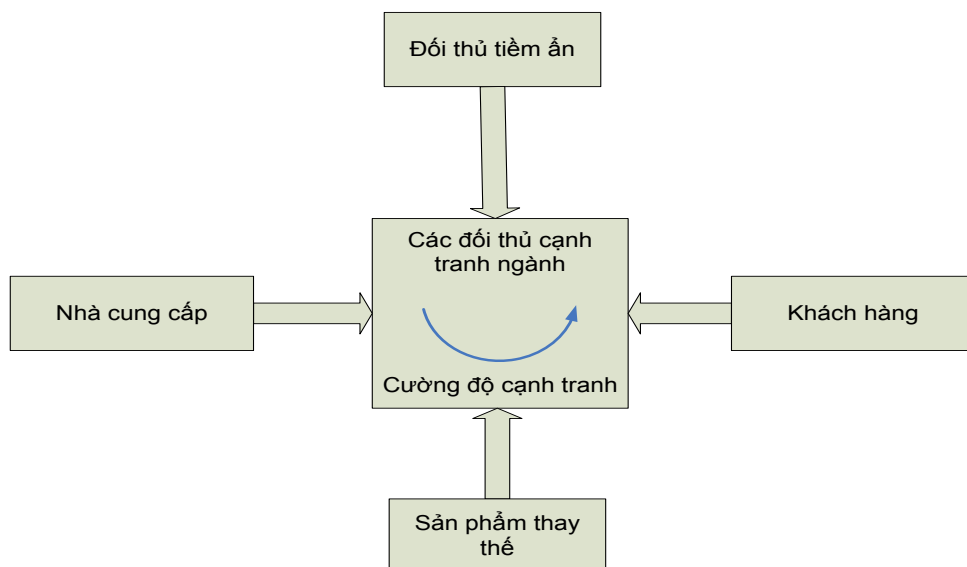
- Vấn đề môi trường và ô nhiễm môi trường; Sự quan tâm của chính phủ và cộng đồng đến môi trường.

1.3.1.2. Phân tích môi trường ngành

Một ngành là một nhóm các doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Sự thay thế một cách chặt chẽ có nghĩa là các sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn các nhu cầu khách hàng về cơ bản tương tự nhau.

Theo M. Porter, có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành là: (1) Nguy cơ từ các đối thủ tiềm ẩn; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

M. Porter chỉ ra rằng các lực lượng này càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các doanh nghiệp hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn. Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản trị là phải nhận thức được các cơ hội và nguy cơ, mà sự thay đổi của 5 lực lượng sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích ứng, dịch chuyển sức mạnh của một hay nhiều lực lượng cạnh tranh thành lợi thế cho mình. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M.Porter như sau:



Hình 1.3. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M. Porter

(Nguồn: Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby G.Bizzell, 1997)

- (1) Đối thủ tiềm ẩn là những đối thủ cạnh tranh có thể sẽ tham gia thị trường trong tương lai do sức hấp dẫn của ngành và những rào cản gia nhập và hình thành những đối thủ cạnh tranh mới, từ đó thị phần bị chia sẻ, lợi nhuận doanh nghiệp bị giảm xuống, sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh mới sẽ ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy phải phân tích các đối thủ tiềm ẩn để đánh giá những nguy cơ mà họ tạo ra cho doanh nghiệp.
- (2) Khách hàng cũng là một yếu tố cạnh tranh của một doanh nghiệp. Yêu cầu của khách ngày càng cao, đặc biệt là nhu cầu về chất lượng dịch vụ, dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng như các dịch vụ giá trị gia tăng kèm theo. Do vậy khách hàng cũng tạo nên một yếu tố cạnh tranh quan trọng. Sự trung thành của khách hàng là một lợi thế lớn của một doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp ra đời sau khi số lượng khách hàng trung thành còn ít sẽ phải cạnh tranh với các doanh nghiệp ra đời trước, có nhiều khách hàng trung thành.
- (3) Các nhà cung cấp có thể được coi như một áp lực đe dọa khi họ có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm chất lượng của các sản phẩm dịch vụ mà họ cung cấp, do đó làm giảm khả năng sinh lợi của doanh nghiệp. Mức độ ảnh hưởng phụ thuộc vào mức độ tập trung của các nhà cung cấp, tầm quan trọng của số lượng sản phẩm đối với nhà cung cấp, sự khác biệt của các nhà cung cấp, ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm, chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành, sự tồn tại của các nhà cung cấp thay thế, nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung cấp, chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành.
- (4) Sản phẩm thay thế: là những sản phẩm khác về tên gọi, khác về thành phần nhưng đem lại cho khách hàng những tiện ích tương đương như sản phẩm của doanh nghiệp. Sự xuất hiện của những sản phẩm thay thế này có thể dẫn đến nguy cơ làm giảm giá bán và sụt giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp phải dự báo và phân tích khuynh hướng phát triển các sản phẩm

thay thế, nhận diện hết các nguy cơ mà các sản phẩm thay thế tạo ra cho doanh nghiệp.

- (5) Cường độ cạnh tranh trong ngành là sự ganh đua mãnh liệt khi một doanh nghiệp bị thách thức bởi các hành động của doanh nghiệp khác hay khi doanh nghiệp nào đó nhận thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường. Các công cụ thường được sử dụng trong cuộc chạy đua tạo giá trị cho khách hàng là giá, chất lượng, sự khác biệt sản phẩm và dịch vụ, phân phối, khuyến mãi, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Mức độ ảnh hưởng của cường độ cạnh tranh ngành phụ thuộc vào: Cấu trúc cạnh tranh ngành, các điều kiện nhu cầu, rào cản rời khỏi ngành, tỉ lệ chi phí cố định trên giá trị gia tăng, tình trạng tăng trưởng của ngành, tình trạng dư thừa công suất, khác biệt giữa các sản phẩm, các chi phí chuyển đổi, tính đặc trưng của thương hiệu hàng hóa, tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh, tình trạng sàng lọc trong ngành.

1.3.1.3. Công cụ đánh giá môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Có năm bước để phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE - External Factor Evaluation. (Ngô Kim Thanh và Lê Văn Tâm, 2009)

Bước 1:

Lập danh mục các yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp

Bước 2:

Đặt trọng số cho các yếu tố theo mức độ quan trọng của từng yếu tố đối với sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp. Các trọng số phải thỏa mãn các điều kiện: Các trọng số có giá trị trong khoảng 0: Không quan trọng, 1: Rất quan trọng. Tổng các trọng số bằng 1.

Bước 3:

Đánh giá sự phản ứng của các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp đối với các yếu tố này theo thang điểm từ 1 đến 4: 1: Phản ứng yếu, 2: Phản ứng dưới mức trung bình, 3: Phản ứng trung bình, 4: Phản ứng tốt.

Bước 4:

Nhân trọng số của từng yếu tố với số điểm tương ứng để xác định số điểm về tầm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5:

Cộng tất cả các số điểm về tầm quan trọng các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận cho doanh nghiệp. Tổng số điểm của ma trận không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố có trong ma trận, cao nhất là 4

điểm, thấp nhất là 1 điểm. Nếu tổng số điểm là 4:Doanh nghiệp phản ứng tốt với cơ hội và nguy cơ, Nếu tổng số điểm là 2,5:Doanh nghiệp phản ứng trung bình với những cơ hội và nguy cơ, Nếu tổng số điểm là 1:Doanh nghiệp phản ứng yếu với những cơ hội và nguy cơ.

1.3.2. Phân tích môi trường bên trong

Bất kỳ một tổ chức nào đều có những mặt mạnh và mặt yếu. Việc đánh giá tình hình bên trong chính là việc kiểm tra lại năng lực của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phát huy những điểm mạnh và hạn chế những điểm yếu.

Các mặt mạnh doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh như có công nghệ hiện đại, có thương hiệu uy tín, nguồn vốn dồi dào, doanh nghiệp có hình ảnh tốt trong khách hàng hay nắm thị phần lớn trong các thị trường truyền thống.

Những mặt yếu của doanh nghiệp thể hiện ở những thiếu sót hoặc nhược điểm về nguồn nhân lực hay các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, mạng lưới phân phối kém hiệu quả, quan hệ lao động không tốt, sản phẩm lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh.

1.3.2.1 Nghiên cứu môi trường bên trong theo quan điểm của Fred R. David

Theo Fred R. David, phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp cần tập trung nghiên cứu các lĩnh vực hoạt động:

- Quản trị.
- Marketing.
- Tài chính, kế toán.
- Sản xuất/ tác nghiệp.
- Nghiên cứu và phát triển.
- Hệ thống thông tin.

(1) Quản trị

Quản trị có 5 chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, thúc đẩy, nhân sự, kiểm soát.

- Hoạch định: Hoạch định bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai. Các nhiệm vụ cụ thể là: dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra các chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các mục đích.
- Tổ chức: Tổ chức bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu cho mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Những công việc cụ thể là thiết kế tổ chức, chuyên môn hóa công việc, mô tả công việc, chi tiết hóa công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc.
- Thúc đẩy, động viên: Thúc đẩy, động viên gồm những nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, truyền thông, các nhóm làm việc chung, thay đổi cách hoạt động, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thỏa mãn công việc, thỏa mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức, động viên tinh thần của nhân viên và tinh thần quản lý.
- Nhân sự: Hoạt động nhân sự tập trung vào việc quản lý con người hay nguồn nhân lực, bao gồm: quản lý tiền lương, thưởng, phúc lợi, tuyển dụng, đào tạo và tái đào tạo, bố trí, sa thải nhân công, quản lý các quan hệ lao động, khuyến khích tạo điều kiện làm việc công bằng, phát triển chuyên môn, nghiên cứu con người, công tác quần chúng, chính sách quy chế về kỷ luật lao động, đình công, bãi công,...
- Kiểm soát: Kiểm soát liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp, nhất quán với kết quả đã được hoạch định. Những hoạt động chủ yếu: Kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, quản lý hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt. Tất cả các nhà quản trị trong doanh nghiệp đều có nhiệm vụ

kiểm soát. Chức năng kiểm soát đặc biệt quan trọng trong giai đoạn đánh giá chiến lược. Kiểm soát bao gồm 4 giai đoạn cơ bản sau:

- ✓ Thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện.
- ✓ Đánh giá thành quả của doanh nghiệp, cá nhân.
- ✓ So sánh thành quả thực tế với các tiêu chuẩn thực hiện đã định.
- ✓ Đưa ra các biện pháp phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu.

(2) Marketing

Marketing có thể được mô tả như một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Joel Evans và Barry Berman cho rằng marketing bao gồm 9 chức năng cơ bản: Phân tích khách hàng, Mua, Bán, Hoạch định sản phẩm & dịch vụ, Định giá, Phân phối, Nghiên cứu thị trường, Phân tích cơ hội, Phân tích trách nhiệm đối với xã hội,

- Phân tích khách hàng: Phân tích khách hàng là việc nghiên cứu và đánh giá nhu cầu, mong muốn của người tiêu thụ - liên quan đến hoạt động điều tra về người tiêu thụ, phân tích các thông tin về khách hàng, đánh giá các chiến lược định vị thị trường, phát triển các bảng mô tả về người tiêu dùng và quyết định các chiến lược phân khúc thị trường tối ưu nhất.
- Mua hàng: Mua hàng nghĩa là đạt được các nguồn lực cần thiết để sản xuất và bán sản phẩm hay dịch vụ. Hoạt động mua hàng bao gồm đánh giá các nhà cung cấp có khả năng thay thế, lựa chọn nhà cung cấp tốt nhất, thỏa thuận các điều kiện có thể chấp nhận với nhà cung cấp và tiến hành thu mua. Cần lưu ý: hội nhập về phía sau, kiểm soát nhà cung cấp là một chiến lược cần được lựa chọn khi các nhà cung cấp không đáng tin

tường, đưa ra mức giá cao hay không có khả năng đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp.

- Bán hàng: Việc thực hiện chiến lược thành công thường phụ thuộc vào khả năng bán sản phẩm hay dịch vụ nào đó của doanh nghiệp. Bán hàng bao gồm nhiều hoạt động marketing, chẳng hạn như quảng cáo, kích thích bán hàng, quảng cáo đại chúng, bán hàng cho cá nhân người tiêu thụ, quản lý lực lượng bán hàng, quan hệ với khách hàng và các nhà phân phối. Những hoạt động này có tầm quan trọng đặc biệt khi doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược thâm nhập thị trường.
- Hoạch định dịch vụ và sản phẩm: Hoạch định dịch vụ và sản phẩm bao gồm các hoạt động: Khảo sát thị trường, định vị nhãn hiệu và sản phẩm, bảo hành, đóng gói, xác định các sản phẩm có khả năng thay thế, đặc trưng của sản phẩm, hình dáng của sản phẩm, chất lượng sản phẩm, loại bỏ những sản phẩm đã lỗi thời và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Hoạch định dịch vụ và sản phẩm đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược phát triển hay đa dạng hóa sản phẩm.
- Định giá: Định giá có 4 lực lượng quan trọng có ảnh hưởng đến các quyết định về giá: người tiêu thụ, chính phủ, các nhà phân phối và đối thủ cạnh tranh. Đôi khi một doanh nghiệp sẽ theo đuổi một chiến lược kết hợp về phía trước để có được sự kiểm soát tốt hơn đối với giá được tính cho người tiêu thụ. Các chính phủ có thể đưa ra những hạn chế đối với mức giá cố định, sự phân biệt đối xử về giá, mức giá tối thiểu, cách định giá, báo giá và kiểm soát giá.
- Phân phối: Hoạt động phân phối bao gồm: dự trữ, các kênh phân phối, mức độ phân phối, định vị các nơi bán lẻ, phạm vi bán hàng, xác định vị trí và mức tồn kho, phương tiện vận chuyển, bán sỉ, bán lẻ. Hoạt động phân phối trở nên đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp đang nỗ lực thực hiện việc phát triển thị trường hay chiến lược kết hợp về phía trước.

- Nghiên cứu thị trường: Nghiên cứu thị trường là việc thu thập, ghi chép, và phân tích có hệ thống các dữ liệu về những vấn đề liên quan đến việc bán hàng hóa hay dịch vụ. Hoạt động nghiên cứu thị trường hỗ trợ cho tất cả các chức năng kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có nhiều khả năng nghiên cứu thị trường sẽ có sức mạnh to lớn trong việc theo đuổi các chiến lược chung.
- Phân tích cơ hội: Phân tích cơ hội bao gồm: đánh giá chi phí, lợi nhuận và rủi ro liên quan đến các quyết định về marketing. Việc phân tích chi phí/lợi nhuận được tiến hành theo 3 bước: Tính tổng chi phí của quyết định, Ước tính tổng lợi nhuận của quyết định, So sánh tổng chi phí và tổng lợi nhuận. Nếu lợi nhuận ước tính cao hơn tổng chi phí thì cơ hội trở nên hấp dẫn hơn.
- Trách nhiệm đối với xã hội: Chức năng cuối cùng của hoạt động marketing, theo Evans và Berman, đó là việc quyết định cách tốt nhất để đáp ứng các nghĩa vụ đối với xã hội của doanh nghiệp. Trách nhiệm xã hội có thể bao gồm: Việc đưa ra các sản phẩm và dịch vụ an toàn với giá cả phải chăng. Trong xã hội hiện đại, vấn đề trách nhiệm xã hội đang được quan tâm ngày một nhiều hơn, vì thế, một chính sách xã hội rõ ràng được coi là một điểm mạnh quan trọng đối với các doanh nghiệp, ngược lại, một chính sách xã hội yếu kém bị coi là một điểm yếu.

(3) Tài chính kế toán

Để hoạch định các chiến lược hiệu quả cần xác định những điểm mạnh, yếu trong lĩnh vực tài chính của doanh nghiệp. Khả năng thanh toán, cân cân nợ, vốn luân chuyển, lợi nhuận, sử dụng vốn, lượng tiền mặt... của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến việc hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược. Theo James Van Home, các chức năng của tài chính/kế toán bao gồm 3 quyết định: quyết định đầu tư, quyết định tài chính và quyết định về cổ tức.

(4) Sản xuất/tác nghiệp

Chức năng sản xuất, tác nghiệp trong hoạt động kinh doanh bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ. Quản trị sản xuất/tác nghiệp là quản trị đầu vào, quá trình biến đổi và đầu ra. Roger Schroeder cho rằng quá trình quản trị sản xuất/tác nghiệp bao gồm 5 loại quyết định hay 5 chức năng: quy trình, công suất, hàng tồn kho, lực lượng lao động và chất lượng.

(5) Nghiên cứu và phát triển

Để nghiên cứu môi trường bên trong của một doanh nghiệp thì yếu tố chính thứ 5 cần phải xem xét là hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D). Để đánh giá mặt mạnh, mặt yếu của hoạt động này người ta thường dựa vào chi phí dành cho chúng. Có 4 phương pháp thường được sử dụng để xác định chi phí nghiên cứu và phát triển:

- Đầu tư cho càng nhiều dự án càng tốt.
- Sử dụng phương pháp tính theo phần trăm doanh số bán hàng.
- So sánh với chi phí nghiên cứu và phát triển của đối thủ cạnh tranh.
- Xác định xem sản phẩm mới thành công như thế nào và sau đó tính ngược trở lại để xác định nhu cầu đầu tư cho nghiên cứu và phát triển.

Trong các doanh nghiệp hoạt động nghiên cứu và phát triển có thể thực hiện dưới các hình thức:

- Nghiên cứu và phát triển bên trong – Doanh nghiệp tự thực hiện hoạt động nghiên cứu và phát triển.
- Nghiên cứu và phát triển theo hợp đồng – Doanh nghiệp thuê các nhà nghiên cứu hoặc các tổ chức độc lập để nghiên cứu phát triển những sản phẩm riêng biệt.

(6) Hệ thống thông tin

Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Thông tin là huyết mạch, là nền tảng, là

lĩnh vực thể hiện rõ nét những lợi thế và bất lợi cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của hệ thống thông tin là nội dung quan trọng của nghiên cứu môi trường bên trong.

Hệ thống thông tin tiếp nhận các dữ liệu thô cả từ môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của doanh nghiệp. Một hệ thống thông tin hiệu quả cũng giống như một thư viện hiện đại, thu thập, phân loại, xử lý, lưu trữ dữ liệu để phục vụ cho việc ra quyết định của các nhà quản trị.

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ thông tin. Những doanh nghiệp có hệ thống thông tin yếu kém sẽ bị đẩy vào vị trí bất lợi trên thương trường cạnh tranh khốc liệt. Ngược lại, những doanh nghiệp có hệ thống thông tin hiệu quả sẽ có được vị trí tốt nhờ thông qua hệ thống này thể hiện được những khả năng vượt trội đặc biệt ở các lĩnh vực khác, ví dụ: đáp ứng đơn hàng kịp lúc, cung cấp sản phẩm với chi phí thấp hoặc cung cấp những dịch vụ làm hài lòng khách hàng...

Để đánh giá hệ thống thông tin của doanh nghiệp có thể dựa vào các tiêu chí sau:

- Đánh giá cường độ thông tin: nhanh chậm, mạnh yếu, khả năng đáp ứng yêu cầu của quy trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.
- Xác định ảnh hưởng của hệ thống thông tin đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Kế hoạch phát triển hệ thống thông tin cả phần cứng lẫn phần mềm. Điều quan trọng là chức năng của hệ thống thông tin cần được phối hợp chặt chẽ với các chức năng khác để khai thác lợi thế cạnh tranh về thông tin một cách hiệu quả.

1.3.2.2 Công cụ đánh giá môi trường bên trong doanh nghiệp

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các yếu tố bên trong của tổ chức, doanh nghiệp. Có năm bước để phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE- Internal Factor Evaluation.(Ngô Kim Thanh và Lê Văn Tâm, 2009)

Bước 1:

Lập danh mục các yếu tố điểm mạnh và điểm yếu chủ yếu có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp

Bước 2:

Đặt trọng số cho các yếu tố theo mức độ quan trọng của từng yếu tố đối với sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp. Các trọng số phải thỏa mãn các điều kiện:Các trọng số có giá trị trong khoảng 0:Không quan trọng, 1:Rất quan trọng. Tổng các trọng số bằng 1.

Bước 3:

Đánh giá các yếu tố theo thang điểm từ 1 đến 4.1: Khi yếu tố là điểm rất yếu của doanh nghiệp, 2: Khi yếu tố là điểm tương đối yếu của doanh nghiệp, 3: Khi yếu tố là điểm tương đối mạnh của doanh nghiệp, 4: Khi yếu tố là điểm rất mạnh của doanh nghiệp.

Bước 4:

Nhân trọng số của từng yếu tố với số điểm tương ứng để xác định số điểm về tầm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5:

Cộng tất cả các số điểm về tầm quan trọng các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận cho doanh nghiệp. Tổng số điểm của ma trận không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố có trong ma trận, cao nhất là 4 điểm, thấp nhất là 1 điểm. Nếu tổng số điểm lớn hơn 2,5: Doanh nghiệp

mạnh về nội bộ, Nếu tổng số điểm nhỏ hơn 2,5: Doanh nghiệp yếu về nội bộ.

1.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.4.1. Các phương pháp xây dựng chiến lược

1.4.1.1. Phân tích SWOT

SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (Điểm mạnh); Weaknesses (Điểm yếu); Opportunities (Cơ hội); Threats (Nguy cơ). Đây là công cụ hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh.

Ma trận SWOT được sử dụng để liệt kê tất cả các cơ hội, các nguy cơ, các điểm mạnh và các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp, theo thứ tự và vị trí thích hợp. Căn cứ vào mối quan hệ giữa các yếu tố, các nhà phân tích sẽ tiến hành đưa ra 4 nhóm chiến lược cơ bản:

S_O: Các chiến lược này dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp để khai thác các cơ hội bên ngoài.

S_T: Các chiến lược này dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp để ngăn chặn hoặc hạn chế các nguy cơ từ bên ngoài.

W_O: Các chiến lược này giảm điểm yếu bên trong nội bộ để tận dụng các cơ hội từ bên ngoài.

W_T: Các chiến lược này giảm điểm yếu bên trong nội bộ để ngăn chặn hoặc hạn chế các nguy cơ bên ngoài.

Ma trận phân tích SWOT có thể được diễn giải ngắn gọn như sơ đồ sau:

	O Cơ hội	T Nguy cơ/ thách thức
--	--------------------	---------------------------------

S	S-O	S-T
Điểm mạnh	Phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội, định hướng kinh doanh	Phát huy điểm mạnh để hạn chế và né tránh nguy cơ
W	W-O	W-T
Điểm yếu	Khắc phục yếu điểm để tận dụng cơ hội	Khắc phục điểm yếu và chuẩn bị kỹ để vượt qua thách thức

Hình 1.4. Mô hình ma trận SWOT

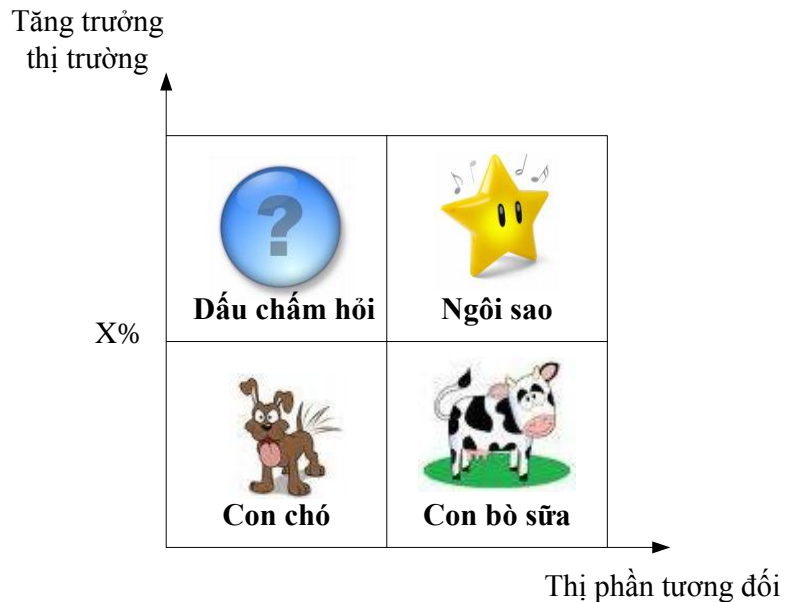
(Nguồn: Ngô Kim Thanh và Lê Văn Tâm, 2009)

1.4.1.2. Phương pháp ma trận tổ hợp kinh doanh BCG

Ma trận tổ hợp kinh doanh BCG (Boston Consultant Group) do công ty tư vấn Quản trị hàng đầu của Mỹ là Boston đưa ra nhằm giúp các công ty lớn đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Từ đó giúp nhà Quản trị quyết định phân bổ vốn cho các đơn vị kinh doanh chiến lược và đánh giá tình hình tài chính của công ty. Ma trận này là một bảng gồm 4 ô vuông trong đó:

- Trục hoành: Thể hiện thị phần tương đối của SBU được xác định bằng tỷ lệ giữa doanh số của SBU với doanh số của đối thủ đứng đầu hoặc đối thủ đứng thứ nhì.
 - ✓ Trường hợp SBU không dẫn đầu ngành về doanh số thị phần tương đối của SBU bằng tỷ lệ giữa doanh số của SBU đó với doanh số của đối thủ đầu ngành
 - ✓ Trường hợp SBU dẫn đầu ngành về doanh số thị phần tương đối của SBU bằng tỷ lệ giữa doanh số của SBU đó với doanh số của đối thủ đứng thứ nhì trong ngành

- Trục tung: Chỉ xuất tăng trưởng hàng năm của thị trường của tuyến sản phẩm mà SBU này kinh doanh tính bằng phần trăm.



Hình 1.5. Mô hình ma trận BCG

(Nguồn: Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby G.Bizzell, 1997)

Từ ma trận BCG, chúng ta đưa ra được các chính sách:

- Các SBU nằm trong vùng dấu chấm hỏi thường mới được thành lập trong ngành có mức tăng trưởng thị trường cao nhưng thị phần và doanh số nhỏ. Do vậy doanh nghiệp cần cân nhắc để đầu tư vốn đáng kể cho các đơn vị kinh doanh chiến lược này nhằm tăng thị phần tương đối sau đó thực hiện theo chiến lược ngôi sao hoặc theo chiến lược con chó.
- Các SBU nằm trong vùng ngôi sao thường dẫn đầu về thị phần ở ngành có tốc độ tăng trưởng thị trường cao, cạnh tranh gay gắt. Do vậy cần bảo vệ hoặc tăng thị phần tương đối của các SBU này thông qua đầu tư vào các nguồn lực và tiếp thị, thậm chí chấp nhận các dòng tiền âm vì nó là nguồn thu nhập cao và đem lại nhiều tiền trong tương lai.
- Các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm trong vùng Con bò sữa là nguồn cung cấp tài chính cho doanh nghiệp. 40%-60% thu nhập của doanh

nghiệp phải được đem lại từ các SBU trong vùng Con bò sữa. SBU này không giữ được vị trí ban đầu thì sẽ chuyển sang ô Con chó.

- Các SBU nằm trong ô Con chó có rất ít khả năng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Một khi sản phẩm của các đơn vị kinh doanh chiến lược này có những cải tiến vượt bậc về chất lượng, mẫu mã có thể chuyển sang ô Dấu chấm hỏi hay ô Con bò sữa nhưng thường phải đầu tư vốn rất lớn và gặp nhiều khó khăn, vì thế doanh nghiệp cần xem xét nên:
 - ✓ Tối thiểu hóa đầu tư vào các SBU này
 - ✓ Tiếp tục đầu tư nếu có dòng tiền tự do dương
 - ✓ Bán hoặc thanh lý hoạt động kinh doanh nếu dòng tiền có xu hướng âm.

1.4.1.3. Phương pháp ma trận tổ hợp GE

Ma trận tổ hợp kinh doanh hấp dẫn ngành – thể mạnh cạnh tranh McKinsey/GE giúp các nhà Quản trị đưa ra các quyết định kinh doanh dựa trên tổ hợp nhiều yếu tố sức hấp dẫn ngành (quy mô ngành, mức tăng trưởng ngành, mức lợi nhuận ngành, mức vốn đầu tư, tính ổn định công nghệ, cường độ cạnh tranh, tính độc lập theo chu kỳ, ...) và thể mạnh cạnh tranh (thị phần, bí quyết công nghệ, chất lượng sản phẩm, dịch vụ sau bán hàng, bảo hành, sự cạnh tranh về giá, chi phí hoạt động thấp, năng suất...)

Các bước đánh giá theo phương pháp tổ hợp kinh doanh hấp dẫn ngành – thể mạnh cạnh tranh cụ thể như sau:.

Bước 1:

Xác định các tiêu chí đánh giá cường độ cạnh tranh và thể mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp

Bước 2:

Xác định tầm quan trọng tương đối của các tiêu chí bằng cách gán trọng số tương đối cho mỗi tiêu chí thỏa mãn các điều kiện: Các trọng số có giá trị

trong khoảng 0:Không quan trọng, 1:Rất quan trọng, Tổng các trọng số bằng 1.

Bước 3:

Đánh giá các yếu tố theo thang điểm từ 1 (hoàn toàn không hấp dẫn/rất yếu) đến 4 (rất hấp dẫn/rất mạnh).

Bước 4:

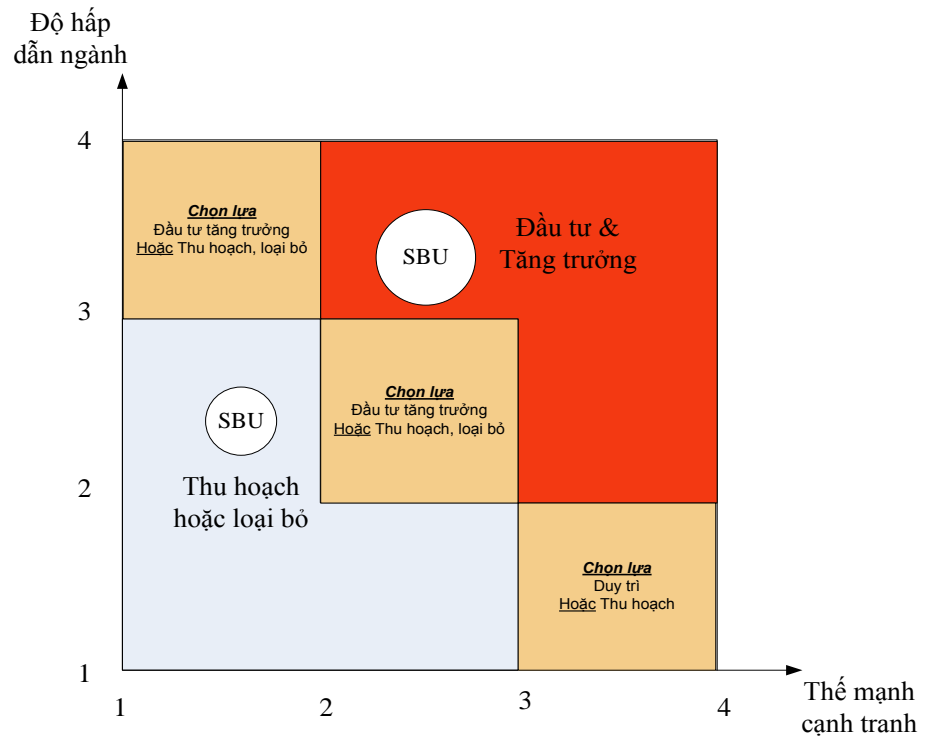
Nhân trọng số của từng yếu tố với số điểm tương ứng để xác định số điểm về tầm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5:

Tính toán độ hấp dẫn của ngành và vị thế cạnh tranh bằng cách nhân các giá trị của mỗi tiêu chí với trị số của chúng và cộng các tích lại.

Bước 6:

Đặt vào đồ thị với trục tung biểu thị sức hấp dẫn của thị trường, trục hoành biểu thị lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Vị trí của SBU trên ma trận GE được biểu hiện bằng một hình tròn, có tâm là giao điểm giữa vị trí của ma trận sự hấp dẫn của ngành với vị trí của ma trận vị thế cạnh tranh. Độ lớn của vòng tròn phụ thuộc vào qui mô ngành.



Hình 1.6. Ma trận GE trong mô hình McKinsey

(Nguồn: Gary D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby G.Bizzell, 1997)

Sau đó dựa vào vị trí của trên ma trận GE, chúng ta đưa ra những chính sách phù hợp:

- Các SBU nằm trong vùng Thu hoạch hoặc loại bỏ rất ít khả năng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Do vậy cần thực hiện chính sách chỉ đầu tư tối thiểu, tiếp tục đầu tư khi có dòng tiền tự do dương, bán hoặc thanh lý nếu dòng tiền tự do âm.
- Các SBU nằm trong vùng Đầu tư hoặc Tăng trưởng thường có tốc độ tăng trưởng thị trường cao. Do vậy cần đầu tư để khai thác xu hướng thị trường tích cực, duy trì hoặc tăng cường vị thế cạnh tranh, thậm chí chấp nhận các dòng tiền âm vì nó là nguồn thu nhập cao và đem lại nhiều tiền trong tương lai.
- Đối với các SBU nằm trong vùng Chọn lựa phải cân nhắc lựa chọn chính sách phù hợp

1.4.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Doanh nghiệp phải lựa chọn chiến lược tối ưu vì không thể cùng lúc thực hiện tất cả các chiến lược hay từng chiến lược theo một trật tự không tính toán, vì sẽ mất rất nhiều thời gian, nguồn lực. Do vậy cần có sự lựa chọn để đưa ra một tập hợp chiến lược được xem là tối ưu nhất để phát triển và có cân nhắc những lợi hại, được mất mà doanh nghiệp có được từ chiến lược này.

Trên cơ sở tập hợp các chiến lược đã được chỉ ra bằng việc kết hợp các yếu tố Điểm mạnh - Cơ hội, Điểm mạnh - Nguy cơ, Điểm yếu - Cơ hội, Điểm yếu - Nguy cơ, sử dụng ma trận theo tiêu chí GREAT để phân tích những nét cơ bản cho việc lựa chọn chiến lược kinh doanh trọng tâm mà doanh nghiệp có khả năng theo đuổi.

Tiêu chí	Trọng số	Các chiến lược						
		Chiến lược 1		Chiến lược 2		...	Chiến lược n	
		Điểm đánh giá	Điểm qui đổi	Điểm đánh giá	Điểm qui đổi		Điểm đánh giá	Điểm qui đổi
Cột 1	2	3	4=2x3	5	6=2x5	...	i	j=2xi
Lợi ích (Gain)								
Độ rủi ro (Risk)								
Chi phí (Expense)								
Tính khả thi (Achievement)								
Thời gian (Time)								
Tổng điểm	1							

Bảng 1.1. Ma trận theo tiêu chí GREAT

(Nguồn: McGraw Hill Company, 2007)

Các bước đánh giá các chiến lược theo tiêu chí GREAT cụ thể như sau:

Bước 1:

Nhận biết các phạm trù chính cần phân tích hay các tiêu chí ở cột 1

Bước 2:

Đánh giá mức độ tác động của các yếu tố (tiêu chí) tới các chiến lược tổng thể; sử dụng hệ số tác động chỉ mức độ quan trọng và sự ảnh hưởng của các yếu tố tới chiến lược. (hệ số được tính bằng cách cho điểm từ 0 đến 1 sao cho tổng trọng số bằng 1)

Bước 3:

Đánh giá cho điểm từng yếu tố phân tích ở từng chiến lược. Điểm đánh giá được tính từ 1 đến 5 ứng với các mức độ: yếu, trung bình, trung bình khá, khá, tốt.

Bước 4:

Qui đổi các hệ số là kết quả của tích 2 cột (cột 2 và cột điểm đánh giá ở từng chiến lược), sau đó cộng dồn các kết quả thành phần để được tổng điểm ở hàng cuối.

Bước 5:

Tô đậm 1 đến 3 con số tổng cao nhất và đó chính là những chiến lược trọng tâm cần tập trung thực hiện.

1.5. Triển khai, thực hiện chiến lược kinh doanh

1.5.1. Chiến lược marketing

Marketing là một quá trình quản lý mang tính xã hội giúp cho các cá nhân và tập thể đạt được những gì họ cần và mong muốn, thông qua việc tạo ra, chào bán và trao đổi những sản phẩm có giá trị với người khác.

Chiến lược marketing là quá trình tổ chức chuyển tại mục tiêu kinh doanh và chiến lược kinh doanh của họ thành các hoạt động trên thị trường.

Chiến lược marketing của một tổ chức là tất cả những gì liên quan đến việc phát triển và thực hiện Marketing – mix (gồm 4P: Product, Price, Place và Promotion; hoặc 7P: Product, Price, Place và Promotion, People, Physical evidence và Process hoặc nhiều hơn).

Có nhiều yếu tố quan trọng tác động đến việc thực hiện chiến lược, Tuy nhiên doanh nghiệp thường đưa ra chính sách sau:

- Chính sách phối hợp: Quyết định doanh nghiệp sử dụng phân phối kênh độc quyền hay nhiều kênh phân phối.
- Chính sách về quảng cáo: Xác định nên quảng cáo rầm rộ thực thót hay không quảng cáo; cách thức quảng cáo.
- Chính sách đối với khách hàng: Hạn chế (hay không) kinh doanh với một khách hàng riêng lẻ; Bảo hành hoàn toàn hay bảo hành hạn chế; Thưởng cho những người bán hàng chỉ dựa trên tiền hoa hồng.
- Chính sách về giá: Quy định phạm vi chung trong việc định giá bán sản phẩm trong phạm vi toàn doanh nghiệp.
- Chính sách phân đoạn thị trường.

1.5.2. Chiến lược tài chính

Quản trị hoạt động tài chính doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động xác định và tạo ra các nguồn vốn tiền tệ cần thiết đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tiến hành liên tục với hiệu quả kinh tế cao.

Nội dung chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính là hoạch định và kiểm soát tài chính, hoạch định và quản trị các dự án đầu tư, quản trị các hoạt động tài chính ngắn hạn, quản trị các nguồn cung tài chính, chính sách phân phối và phân tích tài chính doanh nghiệp.

Chiến lược tài chính liên quan đến hoạt động huy động và sử dụng có hiệu quả một nguồn vốn phù hợp với yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.5.3. Chiến lược nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là quá trình sáng tạo và sử dụng tổng thể các công cụ, phương tiện, phương pháp và giải pháp khai thác hợp lý và hiệu quả năng lực,

sở trường của người lao động nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu của tổ chức và từng người lao động.

Các nội dung chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực là công tác tuyển dụng, sử dụng và phát triển đội ngũ lao động.

Chiến lược liên quan đến nguồn nhân lực bao gồm: thu hút và giữ nhân tài, đào tạo và đào tạo lại để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tổ chức lao động khoa học, đãi ngộ hợp lý...

1.5.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển

Nghiên cứu và phát triển (R&D) nhằm phát triển những sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh, nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, hay cải tiến các quy trình sản xuất để nâng cao hiệu quả...

Chiến lược nghiên cứu và phát triển hướng đến hoàn thiện và phát triển hoạt động R&D, đầu tư đúng mức cho hoạt động này, phối hợp một cách tối ưu các hình thức tổ chức hoạt động R&D, giữa R&D do tổ chức tự thực hiện với R&D theo hợp đồng với bên ngoài...

1.5.5. Chiến lược vận hành

Vận hành bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng, bao gồm các hoạt động của quá trình sản xuất – vận hành máy móc thiết bị, kiểm tra chất lượng, đóng gói... đây là bộ phận cơ bản của chuỗi giá trị, nên việc cải tiến, hoàn thiện những hoạt động này nhằm góp phần quan trọng làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu, điện nước...

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã trình bày khái quát lý thuyết về lý luận chiến lược kinh doanh bao gồm các khái niệm cơ bản về chiến lược kinh doanh; nội dung, trình tự và các phương pháp, mô hình xây dựng chiến lược. Những nội dung này sẽ làm

cơ sở lý luận cho việc phân tích và xây dựng chiến lược cho Công ty cổ phần tư vấn và xây dựng Indeco.

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Fred David, (2006), *Bản dịch khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
2. Micheal E.Porter, (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học Kỹ thuật.
3. Nguyễn Khoa Khôi và Đồng Thị Thanh Phương, (2007), *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
4. Bộ thông tin và truyền thông, (2009), *Sách trắng về Công nghệ thông tin và Truyền thông Việt Nam*, NXB Thông tin và truyền thông.
5. Tài liệu hồ sơ năng lực Công ty Indeco,(2014)