



CHIẾN LƯỢC KINH DOANH KHỞI NGHIỆP

1. Khái niệm :

Chiến lược là hệ thống các quan điểm, các mục đích và các mục tiêu cơ bản cùng các giải pháp, các chính sách nhằm sử dụng một cách tốt nhất các nguồn lực, lợi thế, cơ hội của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đề ra trong một thời hạn nhất định.

Chiến lược kinh doanh là các chiến lược tổng thể của doanh nghiệp xác định các mục tiêu và phương hướng kinh doanh trong thời kỳ tương đối dài (5,10 năm...) và được quán triệt một cách đầy đủ trong tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững.



2.Đặc điểm :

Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo các phương hướng dài hạn, có tính định hướng, còn trong thực hành kinh doanh phải thực hiện việc kết hợp giữa mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế, kết hợp giữa chiến lược và chiến thuật, giữa ngắn hạn và dài hạn. Từ đó mới đảm bảo được hiệu quả kinh doanh và khắc phục được các sai lệch do chiến lược gây ra.

Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng dựa trên cơ sở các lợi thế so sánh. Điều này đòi hỏi trong quá trình xây dựng chiến lược, doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng sản xuất kinh doanh của mình để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu và thường xuyên soát xét lại các yếu tố nội tại khi thực thi chiến lược.

Chiến lược kinh doanh trước hết và chủ yếu được xây dựng cho các ngành nghề kinh doanh, các lĩnh vực kinh doanh chuyên môn hoá, truyền thống thế mạnh của doanh nghiệp. Điều này đặt doanh nghiệp vào thế phải xây dựng, phải lựa chọn và thực thi chiến lược cũng như tham gia kinh doanh trên những thương trường đã có chuẩn bị và có thế mạnh.



3. Các thành phần chính của chiến lược :

- Xác định mục tiêu chiến lược: Việc xác định mục tiêu như thế nào có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp. Chẳng hạn nếu 1 doanh nghiệp lựa chọn là lợi nhuận thì đương nhiên mục tiêu chiến lược sẽ tập trung vào phục vụ các nhóm khách hàng hay là phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận cao bằng những sản phẩm chất lượng có giá trị cao và giá thành phù hợp với túi tiền của khách hàng, còn ngược lại nếu chọn tăng trưởng, thì doanh nghiệp phải đa dạng hóa các dòng sản phẩm nhằm thu hút khách hàng và nhiều phân khúc thị trường khác nhau. Doanh nghiệp cũng có thể đưa các mục tiêu làm chiến lược kinh doanh chẳng hạn như: tăng trưởng thị phần, chất lượng, giá trị của khách hàng....việc lựa chọn mục tiêu làm sao phụ thuộc vào ngành nghề kinh doanh và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. tuy nhiên cần doanh nghiệp cần cẩn thận trong lựa chọn mục tiêu tăng trưởng, giá trị cổ phiếu hoặc lợi nhuận hàng năm làm mục tiêu chiến lược vì nó có thể làm doanh nghiệp phát triển không bền vững.



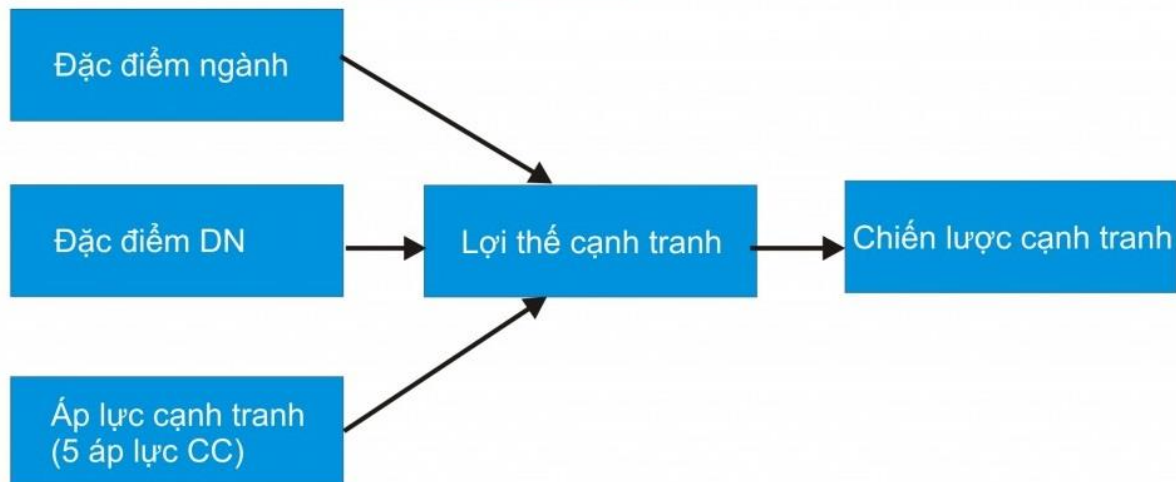
3. Các thành phần chính của chiến lược :

- Xác định phạm vi chiến lược : Một chiến lược kinh doanh hiệu quả không nên tập trung làm thỏa mãn tất cả các nhu cầu ở tất cả các phân khúc thị trường vì nếu như vậy doanh nghiệp sẽ bị phân tán nguồn lực và nỗ lực. Vì vậy, doanh nghiệp cần đặt ra giới hạn về khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý hoặc chuỗi giá trị trong ngành, để có thể tập trung vào thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng đó là phạm vi chiến lược.

3. Các thành phần chính của chiến lược (tt):

- Lợi thế cạnh tranh : Một doanh nghiệp gọi là có lợi thế cạnh tranh khi mà lợi nhuận nó có được lớn hơn lợi nhuận trung bình ngành. Khi xác định lợi thế cạnh tranh Doanh nghiệp phải so sánh với các đối thủ của mình để tìm xem mình mạnh ở điểm nào. Lợi thế cạnh tranh này phải xuất phát từ năng lực của doanh nghiệp mà đối thủ không có vì vậy khó bắt chước theo. Trong trường hợp doanh nghiệp không có năng lực gì nổi trội so với đối thủ thì phải lựa chọn yếu tố trọng tâm tránh trọng tâm của đối thủ.

Lợi thế cạnh tranh -> Chiến lược cạnh tranh



3. Các thành phần chính của chiến lược (tt):

- Hệ thống các hoạt động chiến lược và năng lực cốt lõi : Để cung cấp được các giá trị khách hàng mong muốn, nhà quản lý phải thiết kế một hệ thống các hoạt động của doanh nghiệp hướng tới việc tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng. Trong hệ thống hoạt động, doanh nghiệp phải xác định được đâu là năng lực cốt lõi trực tiếp đóng góp vào việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững đã xác định. Năng lực cốt lõi chính là khả năng triển khai các hoạt động với sự vượt trội so với đối thủ cạnh tranh về chất lượng hoặc hiệu suất, nó thường là khả năng liên kết và điều phối một nhóm hoạt động hoặc chức năng chính của một doanh nghiệp và ít khi nằm trong một chức năng cụ thể. Năng lực này có thể cho phép doanh nghiệp cạnh tranh hiệu quả và đa dạng hóa sản phẩm
- Nói chung, các yếu tố của chiến lược rõ ràng không tồn tại một cách độc lập, rời rạc mà ngược lại phải đảm bảo sự liên kết, nhất quán và tương thích với nhau.

4. Cấp độ của chiến lược :

- Chiến lược cấp doanh nghiệp : liên quan đến toàn bộ mục tiêu và quy mô tổng thể của doanh nghiệp để đáp ứng được những kỳ vọng của các cổ đông. Đây là một cấp độ quan trọng bởi nó chịu ảnh hưởng lớn từ các nhà đầu tư trong doanh nghiệp và đồng thời nó cũng đóng vai trò trong việc định hướng quá trình ra quyết định chiến lược có tầm ảnh hưởng lên toàn bộ doanh nghiệp.
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh :: liên quan nhiều hơn tới việc làm thế nào một doanh nghiệp có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường xác định. Nó liên quan đến các quyết định chiến lược về việc lựa chọn sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng, giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới...



4. Cấp độ của chiến lược (tt) :

- Chiến lược theo chức năng : liên quan tới việc từng bộ phận trong doanh nghiệp sẽ được tổ chức như thế nào để thực hiện được phương hướng chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp và đơn vị kinh doanh. Bởi vậy, chiến lược theo chức năng tập trung vào các vận đề về nguồn lực, quá trình xử lý và con người, vv...
- Chiến lược cấp toàn cầu: chiến lược quốc tế là chiến lược trong đó công ty bán sản phẩm hay dịch vụ ra ngoài thị trường nội địa của mình



5. Sự cần thiết phải xây dựng chiến lược kinh doanh :

- Xác định các mục tiêu trong tương lai, đảm bảo phát triển ổn định và bền vững.
- Phối hợp sử dụng các nguồn lực hạn chế, định hình các hoạt động của doanh nghiệp vào việc thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của các nhóm khách hàng mục tiêu.
- Cân nhắc lựa chọn cách thức đạt tới mục tiêu.
- Giảm thiểu sai lầm, tính không chắc chắn.



II. Phân loại chiến lược kinh doanh:



1. Chiến lược tổng quát:

Đây là chiến lược quy định những vấn đề sống còn của doanh nghiệp, đề cập tới những vấn đề quan trọng nhất, bao quát nhất và có ý nghĩa lâu dài. Nó bao gồm:

- Chiến lược tăng trưởng (tập trung)
- Chiến lược liên doanh liên kết
- Chiến lược hướng ngoại
-



2. Chiến lược bộ phận:

Đây là chiến lược được xây dựng cho các bộ phận, phân hệ của doanh nghiệp. Nó dựa trên cơ sở của chiến lược tổng quát, nó là sự phân nhỏ chiến lược tổng quát, là những chiến lược hỗ trợ cho chiến lược tổng quát (nó liên quan đến các phòng ban chức năng của doanh nghiệp). Bao gồm:

- Chiến lược thị trường.
- Chiến lược nghiên cứu và phát triển.
- Chiến lược phát triển nguồn nhân lực.
- Chiến lược về tài chính.
- Chiến lược sản phẩm.
- Chiến lược marketing.
- Chiến lược cạnh tranh.
- Chiến lược giá cả.
- Chiến lược phát triển công nghệ.



III. Quản trị chiến lược kinh doanh khởi nghiệp :



1. Khái niệm :

- Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động quản trị quyết định sự thành công lâu dài của doanh nghiệp, là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược đạt được mục tiêu của tổ chức, đồng thời là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như 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 trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

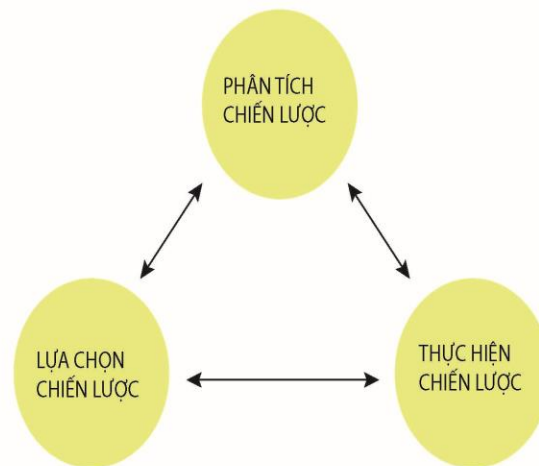


2. Vai trò :

- Quá trình quản trị chiến lược như là một hướng đi, một hướng đi giúp các tổ chức này vượt qua sóng gió trong thương trường, vươn tới một tương lai, bằng chính nỗ lực và khả năng của chúng.
- Nhằm mục tiêu giúp công ty tập trung thích ứng một cách tốt nhất đối với những thay đổi trong dài hạn.
- Để tạo ra những quyết định hiệu quả (tuần báo kế hoạch thống kê ngày nay có trên 75% các công ty sử dụng các kỹ thuật quản trị chất lượng, trong khi đó năm 1979 chỉ là 25%).
- Giúp cho một tổ chức có thể chủ động hơn thay vì bị động trong việc vạch rõ tương lai của mình.

3. Mô hình cơ bản :

Trên thực tế, qua trình quản trị chiến lược hoàn chỉnh bao gồm ba phần được mô tả trong biểu đồ sau:





* Phân tích chiến lược :

- Phân tích chiến lược là phân tích điểm mạnh về vị thế của doanh nghiệp và hiểu được những nhân tố quan trọng bên ngoài có thể ảnh hưởng tới vị thế đó. Quá trình phân tích chiến lược có thể được trợ giúp bằng những công cụ sau:
 - Phân tích PEST : công cụ giúp doanh nghiệp hiểu rõ “môi trường” mà mình đang hoạt động.
 - Mô hình hoạch định theo kịch bản (Scenario Planning) : phương pháp xây dựng nhiều viễn cảnh khác nhau có thể xảy ra trong tương lai của doanh nghiệp.
 - Phân tích 5 nguồn lực (Five Forces Analysis) : phương pháp xác định các lực lượng có thể ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh trong một ngành công nghiệp.
 - Phân khúc thị trường (Market Segmentation) : phương pháp tìm cách xác định sự giống và khác nhau giữa các nhóm khách hàng hoặc người sử dụng.



* Phân tích chiến lược :

- Ma trận chính sách định hướng (Directional Policy Matrix) : phương pháp tóm tắt lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp trên những thị trường cụ thể.
- Phân tích đối thủ cạnh tranh (Competitor Analysis) - hàng loạt phương pháp và phân tích để tìm ra vị thế cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp.
- Phân tích nhân tố thành công then chốt (Critical Success Factor Analysis) - phương pháp nhằm xác định những khu vực mà một doanh nghiệp cần phải làm tốt hơn để cạnh tranh thành công.
- Phân tích mô hình SWOT (SWOT Analysis) - một phương pháp ngắn gọn hữu ích để tóm tắt những vấn đề then chốt nảy sinh từ việc đánh giá môi trường bên trong cũng như tác động của môi trường bên ngoài đối với doanh nghiệp.

* Lựa chọn chiến lược :

Quá trình này liên quan tới việc hiểu rõ bản chất các kỳ vọng của những cổ đông (“nguyên tắc cơ bản”) để xác định được có những phương án chiến lược nào, sau đó đánh giá và chọn lựa các phương án phù hợp.

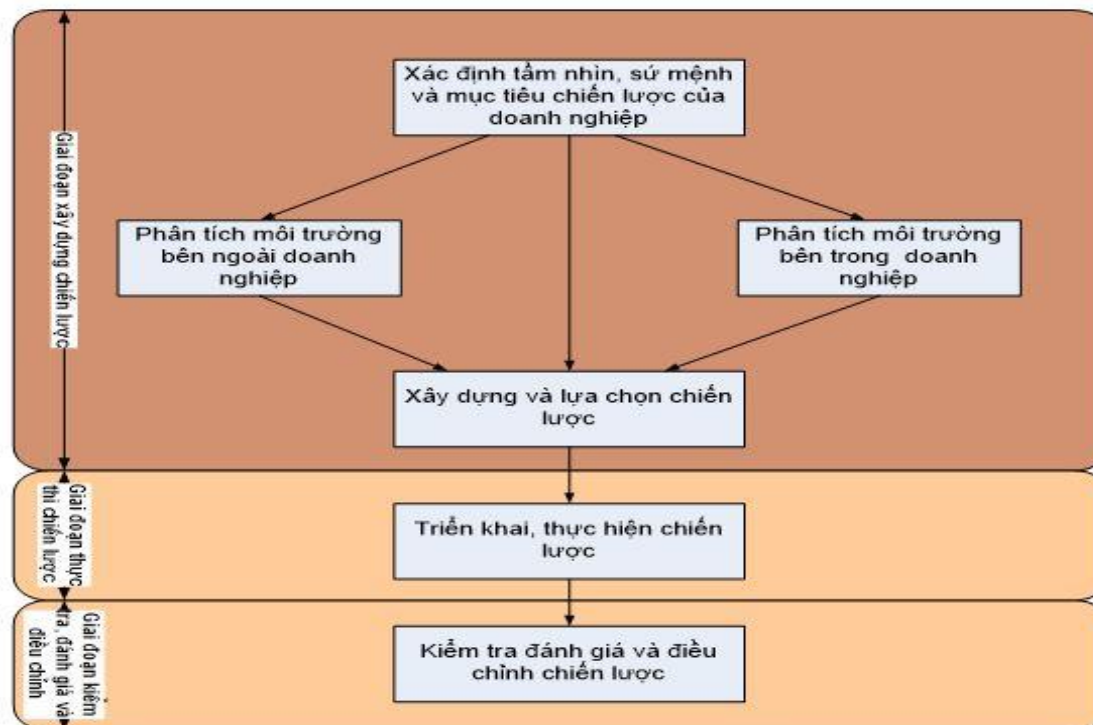


* Thực hiện chiến lược

Đây thường là phần khó nhất. Một khi một chiến lược đã được phân tích và lựa chọn, nhiệm vụ ngay sau đó là phải biến nó thành hành động.



Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp 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)



Bước 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.



Bước 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 có những lợi thế gì.



Bước 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.



Bước 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.



Bước 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.



Bước 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.
- Việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là vô cùng quan trọng, nó xác định hướng đi để doanh nghiệp đạt được mục tiêu theo kế hoạch đặt ra. Chiến lược kinh doanh càng rõ ràng, càng khả thi thì mục tiêu càng sớm đạt được, ngược lại nếu chiến lược kinh doanh mơ hồ, con số không rõ ràng sẽ cản trở sự phát triển, thậm chí là khiến doanh nghiệp phải phá sản.

THANK

KELLY-ANNE LETTMAN

DESIGN
GRAPHIC DESIGNER / ILLUSTRATOR
YOU!!

