

Chương 1:

KHÁI QUÁT VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Giới thiệu

Doanh nghiệp tồn tại và phát triển trên thị trường chịu sự tác động rất lớn bởi các yếu tố của môi trường. Các yếu tố đó vừa là những yếu tố xuất phát từ bên trong doanh nghiệp, vừa là những yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Chính vì vậy, khi xây dựng một chiến lược hoạt động, doanh nghiệp phải nghiên cứu môi trường kinh doanh đó.

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm chiến lược, vai trò của chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp;
- Mô tả được các yếu tố của môi trường kinh doanh;
- Giải thích được sự biến động của môi trường kinh doanh đối với hoạt động của doanh nghiệp;
- Nghiêm túc, tích cực học tập nghiên cứu.

Nội dung chính:

1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược

1.1.1 Khái niệm chiến lược

- Là sự tìm kiếm thận trọng về một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức – (Bruce Henderson).
- Là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguồn lực của tổ chức (con người, tài sản, tài chính ...) nhằm mục đích nâng cao, đảm bảo quyền lợi của Doanh nghiệp.
- Là phương hướng và quy mô của 1 Doanh nghiệp trong dài hạn, mang lại lợi thế cho Doanh nghiệp thông qua sự sắp xếp tối ưu các nguồn lực trong môi trường cạnh tranh nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường.
 - + Nơi mà DN vươn tới trong dài hạn (Phương hướng)
 - + Thị trường, quy mô cạnh tranh của DN.
 - + Lợi thế cạnh tranh.
 - + Sử dụng nguồn lực trong cạnh tranh.
 - + Nhân tố môi trường.
 - + Giá trị & kỳ vọng của nhà đầu tư.

1.1.2 Vai trò của chiến lược

Chiến lược kinh doanh đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh đúng đắn sẽ tạo một hướng đi tốt cho doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh có thể coi như kim chỉ nam dẫn đường cho doanh nghiệp đi đúng hướng.

Trong thực tế, có rất nhiều nhà kinh doanh nhờ có chiến lược kinh doanh đúng đắn mà đạt được nhiều thành công, vượt qua đối thủ cạnh tranh và tạo vị thế cho mình trên thương trường.

Chiến lược kinh doanh mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, tầm quan trọng của nó được thể hiện ở những mặt sau:

- Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp định hướng cho hoạt động của mình trong tương lai thông qua việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh. Kinh doanh là một hoạt động luôn chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài và bên trong. Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp vừa linh hoạt vừa chủ động để thích ứng với những biến động của thị trường, đồng thời còn đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động và phát triển theo đúng hướng. Điều đó có thể giúp doanh nghiệp phân đầu thực hiện mục tiêu nâng cao vị thế của mình trên thị trường.

- Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nắm bắt được các cơ hội cũng như đầy đủ các nguy cơ đối với sự phát triển nguồn lực của doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp khai thác và sử dụng hợp lý các nguồn lực, phát huy sức mạnh của doanh nghiệp.

- Chiến lược tạo ra một quỹ đạo hoạt động cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp liên kết được các cá nhân với các lợi ích khác cùng hướng tới một mục đích chung, cùng phát triển doanh nghiệp. Nó tạo một mối liên kết gắn bó giữa các nhân viên với nhau và giữa các nhà quản lý với nhân viên. Qua đó tăng cường và nâng cao hơn nữa nội lực của doanh nghiệp .

- Chiến lược kinh doanh là công cụ cạnh tranh có hiệu quả của doanh nghiệp. Trong điều kiện toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế hiện nay đã tạo nên sự ảnh hưởng và phụ thuộc qua lại lẫn nhau giữa các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh. Chính quá trình đó đã tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trên thị trường. Ngoài những yếu tố cạnh tranh như: giá cả, chất lượng, quảng cáo, marketing, các doanh nghiệp còn sử dụng chiến lược kinh doanh như một công cụ cạnh tranh có hiệu quả.

1.1.3.Mô hình quản trị chiến lược

1.1.3.1.Các cấp quản trị chiến lược:

Lập chiến lược được coi là sự tương tác giữa các cấp . Con người ở tất cả các cấp đều có thể tham gia vào quá trình lập 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:** 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.

- **Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh** (đơn ngành):

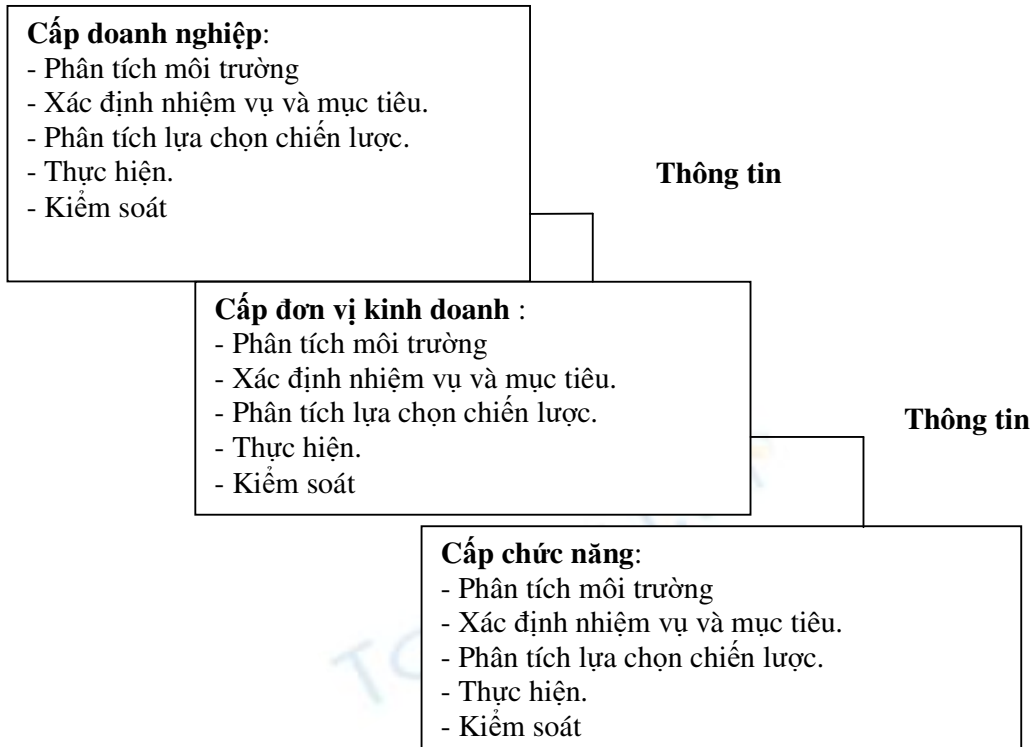
Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh xác định phương thức hoạt động đối với từng lãnh vực kinh doanh của một công ty đa ngành hoặc một SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược) hoặc một xí nghiệp hoạt động đơn ngành.

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.

- **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.



Hình 1.1: Mối quan hệ giữa các cấp chiến lược

1.1.3.2. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện:

Mô hình quản trị chiến lược được chấp nhận rộng rãi, nó thể hiện phương pháp rõ ràng và thực tiễn trong việc hình thành, thực thi và đánh giá chiến lược. Quá trình quản trị chiến lược thường năng động và liên tục, do đó các hoạt động hình thành, thực thi và đánh giá chiến lược phải được thực hiện trên cơ sở liên tục, quá trình quản trị chiến lược không bao giờ kết thúc.

1.1.4. Vai trò của lập chiến lược

Chiến lược là sự lựa chọn việc phối hợp các biện pháp (sức mạnh của doanh nghiệp) với thời gian (thời cơ), với không gian (lĩnh vực hoạt động) theo sự phân tích môi trường và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp như thế nào để đạt được mục tiêu phù hợp với khuynh hướng của doanh nghiệp.

Chiến lược như là kế hoạch: bởi vì chiến lược thể hiện một chuỗi các hành động nối tiếp nhau được định trước, hay là cách thức được chuẩn bị sẵn để đương đầu với hoàn cảnh có thể xảy ra mà người ta có thể dự đoán trước.

Chiến lược như là một mô hình: Bởi vì chiến lược của một doanh nghiệp phản ánh cái cấu trúc, cái khuynh hướng người ta cần đạt đến trong tương lai. Mặt khác, với ý tưởng này người ta muốn đề cập đến mô hình hành động đã trở thành chiến lược của một doanh nghiệp. Mô hình đó có thể xuất hiện mà không được dự đoán trước. Kết quả của chiến lược là do hoạt động của con người chứ

không phải do thiết kế.

Chiến lược như là triển vọng: Bởi vì chúng ta có thể hình dung chiến lược có liên quan đến việc phác họa ra những triển vọng, con đường ở cuối chân trời với những mục tiêu cơ bản, nó xác định vị trí, quy mô, hình ảnh của doanh nghiệp trong tương lai.

Vai trò của lập chiến lược kinh doanh: Trong nền kinh tế thị trường có cạnh tranh gay gắt, một doanh nghiệp muốn thành công phải có khả năng ứng phó với mọi tình huống, mọi nơi, mọi lúc. Để làm được việc đó, người lãnh đạo doanh nghiệp phải nắm được những xu thế đang thay đổi, tìm ra được nhân tố then chốt cho thành công, biết khai thác những ưu thế tương đối, hiểu được điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh, hiểu được mong muốn của khách hàng, biết cách tiếp cận thị trường, từ đó mới có thể đưa ra được những quyết định đầy sáng tạo nhằm triển khai các hoạt động hoặc giảm bớt hoạt động ở những thời điểm và địa bàn hoạt động nhất định, cách thức sử dụng sức mạnh của doanh nghiệp như thế nào để có hiệu quả cao. Đó là sự bảo đảm cho thắng lợi của kinh doanh, cũng chính là mong muốn cao nhất của quản trị doanh nghiệp.

1.1.5. 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:** 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.

- **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.

- 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.

1.1.6. Quá trình quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là một quá trình liên tục được bắt đầu từ việc nghiên cứu môi trường kinh doanh hiện tại và dự báo cho tương lai, đến hoạch định các mục tiêu của doanh nghiệp, đề ra các biện pháp thực hiện mục tiêu, tổ chức thực hiện các quyết định, kiểm tra toàn bộ quá trình trên, tiến hành các điều chỉnh cần thiết nhằm từng bước tiến đến mục tiêu chiến lược đã đề ra từ trước. Quá trình quản trị chiến lược bao gồm 3 giai đoạn chính là:

*** Giai đoạn hoạch định chiến lược**

Có thể coi đây là giai đoạn quan trọng nhất, nếu không làm tốt giai đoạn này thì các giai đoạn khác triển khai tốt cũng không có ý nghĩa. Những công việc chủ yếu của giai đoạn này là:

- Phát triển chức năng nhiệm vụ kinh doanh.
- Phân tích môi trường, nhận thức nội bộ doanh nghiệp
- Thiết lập các mục tiêu chiến lược (dài hạn)
- Xác định cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, yếu
- Quyết định chiến lược cần theo đuổi, cụ thể hơn đó là quyết định đường hướng chủ yếu có liên quan đến cam kết phân bổ tài nguyên, thị trường, sản phẩm, liên kết, liên doanh...

*** Giai đoạn thực thi chiến lược**

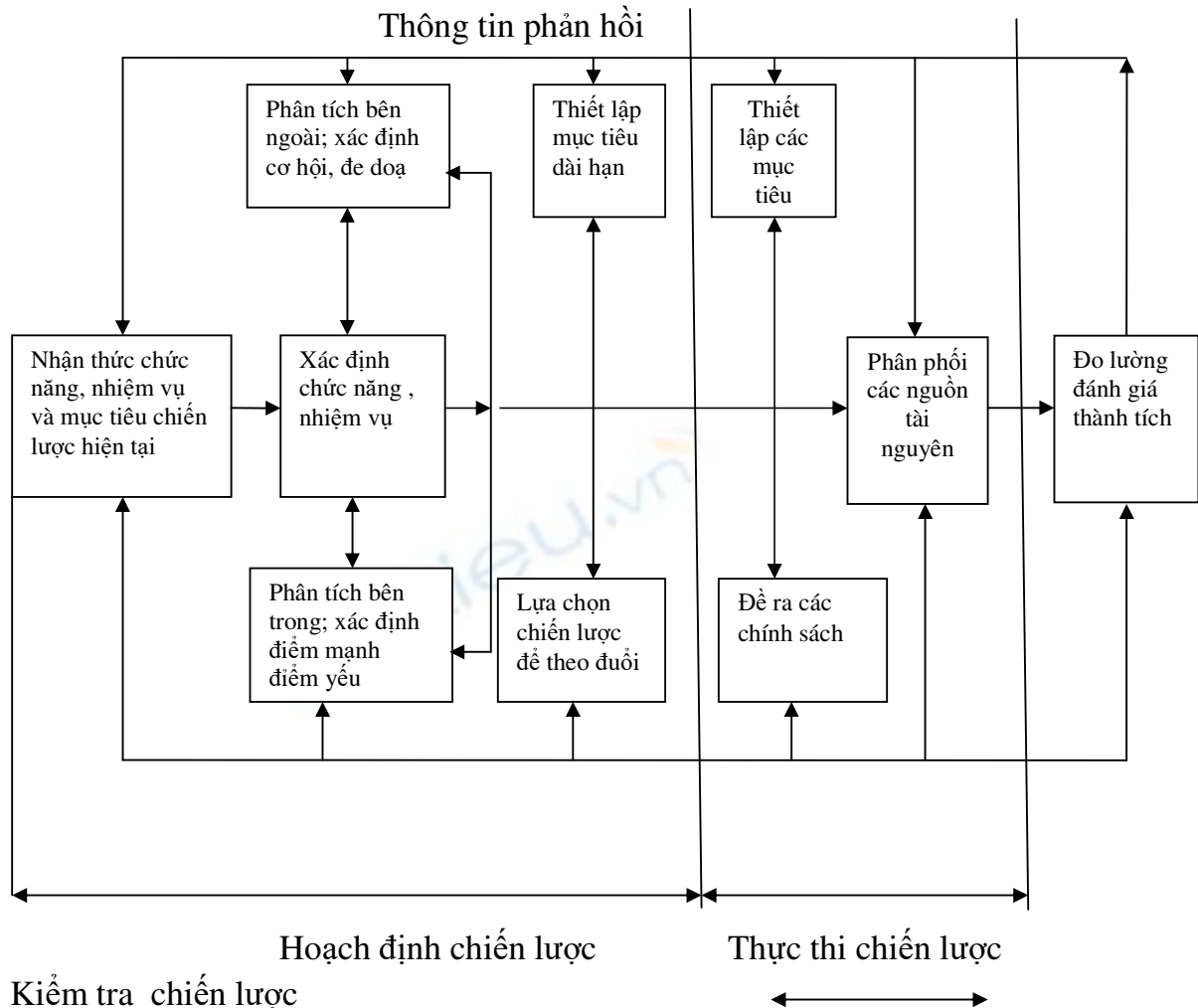
Bao gồm: hình thành mục tiêu hàng năm và đề ra các chính sách thích hợp (trên cơ sở chiến lược đã chọn) để tiến tới mục tiêu, phân phối và đảm bảo tài nguyên cho các hoạt động và lĩnh vực. Đồng thời phát triển một văn hoá kinh doanh hỗ trợ cho chiến lược, tạo một cơ cấu tổ chức có hiệu quả, định hướng lại các hoạt động chức năng.

*** Giai đoạn kiểm tra chiến lược**

Đây là giai đoạn cuối của quá trình quản trị chiến lược, gồm ba công việc chủ yếu sau đây:

- Xem xét lại các yếu tố là cơ sở cho các chiến lược sẽ thực hiện.
- Đo lường và đánh giá thành tích.
- Tiến hành các hoạt động điều chỉnh.

Kiểm tra là giai đoạn cuối nhưng không có ý nghĩa là nó chỉ thực hiện sau cùng mà thực hiện thường xuyên, liên tục để tạo thông tin phản hồi cho các giai đoạn trước kịp thời hoàn chỉnh công việc của nó.



Hình 1.2. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát

Mô hình trên cho thấy mối quan hệ giữa các giai đoạn và công việc chủ yếu của quá trình quản trị chiến lược. Chúng ta lần lượt tìm hiểu quá trình trên.

Quá trình quản trị chiến lược phải năng động và liên tục, bất cứ một sự thay đổi nào ở các thành phần chính trong mô hình trên đây đều làm thay đổi một, một số hoặc tất cả các thành phần khác trong mô hình.

Ví dụ: Một sự thay đổi nào đó trong nền kinh tế chung của đất nước có thể tạo ra một cơ hội lớn dẫn đến phải thay đổi mục tiêu dài hạn và chiến lược. Điều đó sẽ kéo theo sự thay đổi mục tiêu ngắn hạn và chính sách cũng như phân bổ tài nguyên. Hoặc các đối thủ thay đổi chiến lược cạnh tranh cũng kéo theo sự thay đổi nhiệm vụ và mục tiêu của doanh nghiệp để đối phó với sự thay đổi đó.

Các mũi tên có nhiều hướng khác nhau trong mô hình chỉ rõ tầm quan trọng của việc thông tin liên lạc và ảnh hưởng lẫn nhau giữa thông tin phản hồi với các quyết định sơ khởi ban đầu. Các thông tin phản hồi kịp thời sẽ giúp cho ban lãnh

đạo kịp thời điều chỉnh các quyết định quan trọng trước đó.

Trong thực tế, quá trình quản trị chiến lược không hoàn toàn được phân đoạn rõ ràng như trong mô hình đã vẽ mà có thể chồng lẫn nhau chút ít. Hơn nữa một số yếu tố chủ quan và khách quan cũng có ảnh hưởng đến cách thức quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp. Ví dụ: các doanh nghiệp nhỏ thường không thực hành quản trị một cách quy cũ như đã trình bày. Phong cách quản trị, tính phức tạp của môi trường kinh doanh, độ phức tạp của công nghệ sản xuất, bản chất của các vấn đề phát sinh, mục đích của hệ thống kế hoạch... đều có thể ảnh hưởng đến cách thực hành quản trị chiến lược.

1.2. Nội dung phân tích chiến lược

1.2.1 Môi trường kinh doanh

- Nghiên cứu môi trường ngoại vi công ty nhận diện những cơ hội và nguy cơ.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc nghiên cứu các môi trường sẽ cho nhận diện những cơ hội hay nguy cơ để xác định chiến lược kinh doanh. Những yếu tố bên ngoài (yếu tố vĩ mô), yếu tố bên trong (yếu tố vi mô), yếu tố nội bộ hay đối thủ cạnh tranh trực tiếp ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

- Khái niệm môi trường ngoại vi

Gồm yếu tố, lực lượng, thể chế... Xảy ra ở bên ngoài mà DN không kiểm soát được nhưng ảnh hưởng đến hoạt động, kết quả SXKD.

Có 2 loại : Môi trường vĩ mô – Môi trường vi mô.

1.2.1.1. Môi trường vĩ mô

- Tác động Môi trường vĩ mô đến DN.

+ Có thể tạo ra cơ hội & nguy cơ cho DN.

+ Tác động lên tất cả ngành KD.

+ DN không thể tác động làm thay đổi ảnh hưởng môi trường vĩ mô được.

- Các yếu tố môi trường vĩ mô cần phân tích

Bảng 1.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô

* Các yếu tố kinh tế: - Tốc độ tăng trưởng GDP, GDP đầu người. - Nguồn cung cấp tiền. - Tỷ lệ lạm phát. - Lãi suất. - Tỷ giá hối đoái.	* Chính trị và chính phủ - Các qui định về cho khách hàng vay tiêu dùng. - Các qui định về chống độc quyền. - Những luật lệ về thuế khóa. - Những chính sách khuyến khích. - Các xu hướng chính trị và đối ngoại.
--	---

- Mức độ thất nghiệp. - Chính sách thuế. - Cán cân thanh toán.	- Những luật lệ về thuê mướn và chiêu thị. - Mức độ ổn định chính trị, luật pháp. - Những đạo luật về môi trường.
* Xã hội: - Quan điểm về chất lượng cuộc sống, đạo đức thẩm mỹ, lối sống, nghề nghiệp. - Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội. - Lao động nữ trong lực lượng lao động. - Khuynh hướng tiêu dùng. - Phong tục, tập quán, truyền thống.	* Các yếu tố tự nhiên : - Các loại tài nguyên và trữ lượng. - Ô nhiễm môi trường. - Thiếu năng lượng. - Sự tiêu phí tài nguyên thiên nhiên. - Sự quan tâm của chính phủ và cộng đồng đến môi trường.
* Dân số : - Tổng số dân của xã hội. - Tỷ lệ tăng của dân số. - Các biến đổi về cơ cấu dân số (tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, thu nhập). - Tuổi thọ, tỷ lệ sinh tự nhiên. - Di chuyển dân số giữa các vùng.	* Kỹ thuật công nghệ : - Sự ra đời của công nghệ mới. - Tốc độ phát minh và ứng dụng công nghệ mới. - Khuyến khích và tài trợ của chính phủ. - Luật bảo vệ bằng sáng chế. - Áp lực và chi phí cho việc phát triển công nghệ mới

- Mục tiêu phân tích : phải nhận diện ra được những cơ hội cũng như nguy cơ mà các yếu tố môi trường vĩ mô có thể tạo ra cho DN.

1.2.1.2.Môi trường vi mô (Micro environment)

1.2.1.2.1. Tác động Môi trường vi mô đến DN.

- Có thể tạo ra cơ hội & nguy cơ cho DN.
- Ảnh hưởng trực tiếp lên DN, quyết định mức độ & tính chất cạnh tranh của ngành KD.

1.2.1.2.2. Các yếu tố môi trường vi mô cần phân tích :

- Khách hàng
- Nhà cung cấp
- Đối thủ tiềm ẩn
- Sản phẩm thay thế

1.2.2 Môi trường cạnh tranh ngành

- Cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh chủ yếu

Bảng 1.2. Bảng phân tích các yếu tố cạnh tranh

Điều gì đối thủ cạnh tranh muốn đạt tới? Mục tiêu tương lai : Ở tất cả các cấp độ quản lý và theo nhiều giác độ khác nhau	Những điều mà đối thủ cạnh tranh đang làm và có thể làm được. Chiến lược hiện tại: Công ty đó hiện đang cạnh tranh như thế nào?
Các vấn đề cần trả lời về đối thủ cạnh tranh - Đối thủ cạnh tranh có thỏa mãn với vị trí hiện tại không ? - Khả năng đối thủ chuyển dịch và đổi hướng chiến lược như thế nào ? - Điểm yếu của đối thủ cạnh tranh là gì ? - Điều gì kích động đối thủ cạnh tranh mạnh nhất và có hiệu quả nhất?	
Nhận định Nhận định ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh và ngành công nghiệp.	Các tiềm năng Cả điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.

- Thu thập thông tin cần thiết để phân tích đối thủ cạnh tranh.

Bảng 1.3. Bảng thông tin cần thiết để phân tích đối thủ cạnh tranh

Quan điểm thiết kế	Tiềm năng vật chất	Marketing	Tài chính	Quản trị
-Tiềm năng kỹ thuật. +Quan điểm. +Giấy phép và bản quyền. + Mức độ tinh vi công nghệ. + Liên kết kỹ thuật. - Nhân lực: + Nhân lực chủ chốt và trình độ tay nghề. + Sử dụng các	- Công suất - Quy mô + Qui mô + Vị trí + Tuổi - Thiết bị + Tự động hóa. + Vận hành. + Tính linh hoạt. - Quy trình +Tính đặt thù. + Tính linh	-Lực lượng bán hàng + Trình độ chuyên môn. + Kinh nghiệm. + Qui mô. + Hình thức tổ chức. + Doanh số bình quân/1 nhân viên bán hàng. -Mạng lưới phân phối. -Nghiên cứu thị	-Dài hạn +Tỷ lệ giữa nợ và vốn. +Chi phí vay nợ -Ngắn hạn +Hướng tín dụng +Loại +Chi phí vay nợ. -Khả năng thanh toán. -Kỳ thu tiền	-Hệ thống mục tiêu. +Mục tiêu và thứ tự ưu tiên. +Đánh giá +Hệ thống đo lường. -Đề ra quyết định +Quyết định +Loại hình +Tốc độ-- Kế hoạch

nhóm kỹ thuật bên ngoài. - Nguồn kinh phí. + Tổng cộng + Tỷ lệ hàng bán ra. + Vốn tự có. + Vốn do chính phủ cấp.	hoạt. - Mức độ liên kết - Nhân lực + Cơ cấu nhân sự. + Trình độ chuyên môn. + Lực lượng lao động.	trường +Trình độ chuyên môn. + Hình thức tổ chức. -Chính sách dịch vụ và bán hàng. -Quảng cáo -Sản phẩm -Uy tín nhãn hiệu -Thị phần -Giá cả -Sức cạnh tranh	bình quân. -Tỷ lệ lãi. -Vòng quay kho -Các hệ thống +Ngân sách +Dự báo +Kiểm soát -Chi phí +Giá thành +Chi phí trên doanh thu	hoạch hóa. -Tổ chức -Bầu không khí nội bộ. -Chiến lược công ty.
--	--	--	---	--

1.2.3 Môi trường bên trong doanh nghiệp

* Khách hàng :

Phân tích 2 mặt :

- Dùng một hay nhiều yếu tố về giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp,... để phân khúc thị trường. Thu thập và phân tích thông tin theo phân khúc thị trường, kể cả phân khúc tiềm năng.

- Đánh giá khả năng mặc cả của khách hàng dựa trên các điều kiện :

- + Lượng mua của khách hàng trên doanh thu của doanh nghiệp.
- + Chi phí chuyển đổi sang mua hàng của doanh nghiệp khác.
- + Số lượng người mua.
- + Khả năng hội nhập ngược chiều với nhà cung cấp khác.
- + Mức độ ảnh hưởng của doanh nghiệp đến chất lượng sản phẩm của người mua.

Khi khả năng mặc cả của Khách hàng cao do đó chi phí duy trì mối quan hệ của khách hàng cao : giảm giá, chiết khấu, tặng hoa hồng, tăng chất lượng sản phẩm...

* Đối thủ cạnh tranh :

Cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh chủ yếu

*. Nhà cung cấp :

- Là những cá nhân hay công ty cung cấp những yếu tố đầu vào phục vụ cho quá trình SXKD của doanh nghiệp (Cung cấp NVL, cung cấp tài chính, cung cấp máy móc thiết bị, cung cấp lao động ...)
- Có thể gây ra những cơ hội (giảm giá, tăng chất lượng sản phẩm...) và nguy cơ (tăng giá, giảm chất lượng, không đảm bảo số lượng...)
- Tạo áp lực đối với doanh nghiệp: mức độ tạo áp lực tùy thuộc vào điều kiện sau
 - + Số lượng nhà cung cấp.
 - + Khả năng chuyển đổi nhà cung cấp khác của doanh nghiệp..
 - + Mức độ quan trọng của công ty đối với nhà cung cấp.
 - + Mức độ dị biệt hóa sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp.
 - + Khả năng đơn vị sản xuất các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp.
 - + Khả năng hội nhập của nhà cung cấp để cạnh tranh với doanh nghiệp.

*** Đối thủ tiềm ẩn**

Là những đối thủ cạnh tranh có thể tham gia thị trường trong tương lai hình thành những đối thủ cạnh tranh mới thông qua các hình thức xuất khẩu, liên doanh, đầu tư trực tiếp, mua lại các công ty khác trong ngành...

*** Sản phẩm thay thế**

- Là kết quả của cải tiến hay bùng nổ công nghệ mới.
- Sự xuất hiện sản phẩm thay thế dẫn đến nguy cơ làm giảm giá bán, sụt giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

Bài tập thực hành :

Bài tập 1

Công ty TNHH Tân Y đã bắt đầu hoạt động kinh doanh tại Việt Nam từ năm 2007. Chỉ trong vòng 4 năm hoạt động, công ty đã mang đến thị trường Việt Nam nhiều sản phẩm ứng dụng trong xây dựng với chất lượng cao, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống người dân Việt Nam. Bằng mọi nỗ lực, công ty Tân Y đã trở thành một trong những công ty thành công nhất trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm tấm xi măng phục vụ xây dựng tại thị trường Việt Nam. Và một trong những yếu tố tiên quyết mang lại thành quả vượt bậc này là công ty đã xây dựng được một chính sách tiêu thụ sản phẩm đúng đắn.

Môi trường tiêu dùng trong kinh doanh luôn biến đổi, đòi hỏi công ty phải có chiến lược phù hợp cho từng giai đoạn phát triển. Việc phân tích để xây dựng một chiến lược phù hợp cho công ty mang tính thiết thực và mang lại lợi ích to lớn cho sự phát triển của công ty.

Yêu cầu: Hãy liệt kê những yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài có thể ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của Công ty TNHH Tân Y

Gợi ý:

Giáo trình Chiến lược & Chính sách kinh doanh

-Các yếu tố môi trường bên trong:

- + Chu kì sống của sản phẩm
- + Chất lượng sản phẩm
- + Trình độ công nghệ thông tin
- + Dịch vụ hậu mãi
- + Nguồn tài chính
- + Trình độ kỹ thuật công nhân viên

-Các yếu tố môi trường bên ngoài :

- + Tỷ lệ lạm phát
- + Lãi suất
- + Thay đổi công nghệ
- + Các nhóm dân tộc
- + Sự cạnh tranh của đối thủ
- + Thu nhập bình quân của người lao động

Bài tập 2

Công ty dầu thực vật Tường Vân là đơn vị chuyên sản xuất và kinh doanh dầu ăn hiện đang dẫn đầu trong ngành với doanh thu hằng năm tăng hơn 30% , cùng với đó là hệ thống chuỗi các đại lý phân phối sản phẩm rộng khắp cả nước.

Hiện công ty đang gặp phải 2 đối thủ cạnh tranh là 2 tập đoàn nước ngoài không chỉ có thế mạnh về vốn mà còn có thế mạnh về trình độ quản lý đó là: tập đoàn Gia Gia (Nhật Bản) và Market (Mỹ). Hiện cả 2 tập đoàn này đang trong giai đoạn hoàn thiện dây chuyền công nghệ và chuẩn bị cho sự ra đời sản phẩm vào đầu năm sau. Sản phẩm dầu ăn của Gia Gia và Market đều có sự tương đồng về giá, chất lượng và chính sách phân phối với sản phẩm của công ty Tường Vân

Báo cáo phân tích 06 tháng đầu năm từ bộ phận kinh doanh cho kết quả không khả qua: doanh thu sụt giảm 14% so với cùng kỳ năm trước. Hiện các thị phần của Tường Vân đang bị Gia Gia và Market xâm lấn mạnh mẽ; hệ thống các cửa hàng, đại lý và siêu thị đều tăng cường bán hàng và tăng định vị thương hiệu cho 2 hãng lớn này. Các công ty khác trong ngành hiện đang kinh doanh cầm chừng hoặc đang cố gắng chống đỡ với sự xâm lấn này hết sức khó khăn

Yêu cầu:

Là một giám đốc điều hành, anh (chị) hãy phân tích các yếu tố môi trường đang ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty?

Bài tập 3

Khi kinh tế tăng trưởng, thu nhập của người dân Việt Nam tăng lên đáng kể, người tiêu dùng Việt Nam có nhu cầu sử dụng điện thoại di động cao. Trước kia khách hàng sử dụng điện thoại di động là những người có thu nhập cao, hiện nay

khách hàng sử dụng điện thoại di động rất đa dạng: ở nhiều lứa tuổi, nhiều mức thu nhập và thuộc những ngành nghề khác nhau. Theo số liệu ước tính của một công ty nghiên cứu thị trường, số lượng điện thoại di động tiêu thụ tại Việt Nam năm 2012 vào khoảng 10 triệu chiếc.

Nắm bắt nhu cầu này nhiều đơn vị kinh doanh điện thoại di động ra đời tại thành phố Hồ Chí Minh, từ những cửa hàng có quy mô nhỏ, đến các siêu thị điện thoại di động với phạm vi hoạt động tương đối rộng như chuỗi siêu thị của Phước Lập mobile, AX mobile, Thế giới di động, Viễn thông A... có sản phẩm từ giá rẻ đến cao cấp.

Với phương châm phổ cập hóa nhu cầu sử dụng điện thoại, công ty A xây dựng một mô hình kinh doanh mới: loại hình chuỗi cửa hàng, sử dụng mặt bằng nhỏ, có tính hệ thống theo quy chuẩn thống nhất và độ bao phủ thị trường rộng, nhắm đến nhiều khách hàng khác nhau, đặc biệt là giới trẻ và khách địa phương - nơi cửa hàng kinh doanh. Cách thức kinh doanh của công ty là:

- + Sản phẩm kinh doanh đa dạng, đáp ứng nhu cầu phổ cập hóa điện thoại di động.
- + Bài trí chuỗi các cửa hàng theo một quy chuẩn thống nhất từ màu sắc đặc trưng, cách phục vụ, dịch vụ cộng thêm...
- + Cung cấp các dịch vụ từ A- Z, đầu tư chiều sâu trong dịch vụ chăm sóc khách hàng.
- + Tuyển dụng và đào tạo nhân viên bài bản, trẻ và năng động
- + Tuy nhiên, do hình thức kinh doanh tương đối mới lạ, nên khách hàng ngại bước vào cửa hàng

Yêu cầu:

Là một giám đốc điều hành, anh (chị) hãy phân tích các yếu tố môi trường đang ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty?

Bài tập 4:

Công ty CP thương mại An An hiện đang sở hữu các chuỗi cửa hàng nhượng quyền với sản phẩm là bánh và thức uống mang phong cách hiện đại. Hiện nay, An An đang có 80 cửa hàng nhượng quyền và 5 hợp đồng đang chuẩn bị ký với các đối tác. Công ty An An luôn coi trọng giá trị thương hiệu và giá trị khách hàng, triết lý kinh doanh của An An là “ Sự thành công của khách hàng là sự thành công của công ty” vì vậy giá trị khách hàng luôn được đề cao.

Đến hết tháng 4, công ty An An đã có hơn 100 cửa hàng nhượng quyền nhưng chỉ có 2 giám sát phân phối vì vậy đã xảy ra tình trạng một số cửa hàng nhượng quyền đã không chấp hành đúng các quy định của An An trong kinh doanh và làm ảnh hưởng đến hình ảnh và uy tín của công ty, thêm vào đó sự xuất hiện của

một số cửa hàng nhái đã làm sụt giảm nghiêm trọng niềm tin của khách hàng vào chuỗi cửa hàng có thương hiệu An An

Báo cáo tổng kết kinh doanh 06 tháng đầu năm đã không như mong muốn: Doanh thu giảm mạnh so với cùng kỳ năm trước công với sự gia tăng phàn nàn từ phía khách hàng về chất lượng và thái độ phục vụ của các cửa hàng kinh doanh nhượng quyền của An An.

Yêu cầu:

Là một giám đốc điều hành, anh (chị) hãy phân tích các yếu tố môi trường đang ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty?

Tailieu.vn

Chương 2

CÔNG CỤ PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Giới thiệu

Chiến lược kinh doanh được xem như kim chỉ nam cho hoạt động của doanh nghiệp. Nhờ chiến lược, doanh nghiệp có thể chuẩn bị trước cho một hoạt động lâu dài, tránh được nhiều rủi ro trong kinh doanh. Chiến lược kinh doanh được thực hiện qua những công cụ chủ yếu.

Mục tiêu:

- Trình bày được yêu cầu của lựa chọn chiến lược;
- Xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược;
- Trình bày được các nội dung chủ yếu để nhận biết chiến lược hiện tại.
- Giải thích được nguyên lý hình thành công cụ phân tích chiến lược;
- Nhận biết và giải thích được các mô hình phân tích và lựa chọn chiến lược.

Nội dung chính:

2.1. Quy trình lựa chọn chiến lược.

2.1.1 Yêu cầu của lựa chọn chiến lược

Lựa chọn chiến lược là một khâu quan trọng của quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh. Về bản chất, quyết định lựa chọn chiến lược chính là việc trên cơ sở hệ thống mục tiêu đã xác định, các nhà hoạt định tiếp tục sử dụng các công cụ thích hợp để hình thành các chiến lược giải pháp. Chất lượng của hoạt động này ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động khác như đầu tư, đổi mới tổ chức, đào tạo cán bộ, công nhân,... Để đảm bảo việc lựa chọn chiến lược đúng đắn, phù hợp với thị trường, quá trình lựa chọn chiến lược kinh doanh cho từng thời kỳ cụ thể cần phải quán triệt một số yêu cầu sau:

-Thứ nhất, bảo đảm tính hiệu quả lâu dài của quá trình kinh doanh.

Doanh nghiệp được hình thành với mục tiêu thu được lợi nhuận và lợi ích kinh tế - xã hội khác trong dài hạn. Hiệu quả lâu dài là cơ sở đảm bảo cho sự tồn tại phát triển bền vững nên phải được thể hiện hoạch định trong chiến lược kinh doanh. Yêu cầu đảm bảo tính hiệu quả lâu dài của quá trình kinh doanh đòi hỏi trong quá trình xây dựng và lựa chọn chiến lược phải chú trọng khai thác các cơ hội kinh doanh, các khả năng nguồn lực đang và sẽ xuất hiện, hạn chế và xóa bỏ các hạn hạp cũng như khắc phục những điểm yếu đang tồn tại và có thể xuất

hiện để xác định các giải pháp chiến lược. Mọi phương án chiến lược được đưa ra và phương án chiến lược được lựa chọn phải dựa trên cơ sở tính toán hiệu quả kinh doanh và hiệu quả kinh tế - xã hội lâu dài.

-Thứ hai, bào đảm tính liên tục và kế thừa của chiến lược.

Quá trình lựa chọn chiến lược đóng vai trò quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Để đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển liên tục đòi hỏi các quá trình chiến lược phải kế tiếp nhau, quá trình sau phải tiếp nối, kế thừa các thành tựu và khắc phục các tồn tại của quá trình trước. Tính liên tục và kế thừa còn được ước định bởi các sự kiện và quá trình kinh tế cũng như bởi yêu cầu của các quy luật kinh tế khách quan vận động và chi phối các hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Tính liên tục đòi hỏi các chiến lược phải kế tiếp nhau, không xảy ra bất cứ sự gián đoạn chiến lược nào. Đây là điều kiện để doanh nghiệp theo đuổi các mục tiêu lâu dài của mình. Tính kế thừa đòi hỏi các giải pháp chiến lược của thời kỳ chiến lược sau phải kế thừa các tinh hoa giải pháp chiến lược của thời kỳ chiến lược trước. Đây là điều kiện để doanh nghiệp thường xuyên khai thác thế mạnh trong hoạch định chiến lược, vừa giảm thời gian tìm tòi, hoạch định chiến lược vừa đảm bảo điều kiện để chiến lược thành công.

-Thứ ba, chiến lược phải mang tính toàn diện, rõ ràng.

Tính chất toàn diện của chiến lược thể hiện ở nội dung các vấn đề mà chiến lược đề cập. Chiến lược toàn diện là chiến lược đề cập đến mọi vấn đề cần phải đề cập đến. Tính toàn diện thể hiện trước hết ở hệ thống mục tiêu mô tả và bao quát toàn bộ các mục đích cũng như các tiêu đích mà doanh nghiệp hướng tới trong thời kỳ chiến lược cụ thể; thể hiện ở sự bao quát của các giải pháp chiến lược. Các giải pháp chiến lược phải mang tính hệ thống, khai thác triệt để mọi thế mạnh, khắc phục triệt để mọi điểm yếu nhằm tận dụng mọi cơ hội, hạn chế và xóa bỏ mọi đe dọa có thể xuất hiện trong thời kỳ chiến lược.

Tính rõ ràng của chiến lược đòi hỏi cần phải làm rõ các vấn đề then chốt như thực trạng của doanh nghiệp (xuất phát điểm của chiến lược; mạnh, yếu gì?); cái gì sẽ xảy ra trong tương lai gắn với thời kỳ chiến lược; cách thức đạt được các mục tiêu đã vạch ra (cần sử dụng các nguồn lực, các giải pháp cụ thể nào và quan hệ giữa các giải pháp ra sao?); công cụ, phương tiện để kiểm soát xem đã được các mục tiêu ở mức độ nào?...

-Thứ tư, phải đảm bảo tính nhất quán và tính khả thi

Tính nhất quán của chiến lược đòi hỏi sự thống nhất xuyên suốt giữa mục tiêu và các giải pháp chiến lược. Muốn vậy phải đảm bảo tính logic trong tư duy chiến lược.

Chiến lược kinh doanh có thể gắn với các thời kỳ dài hoặc ngắn song đều có chung đặc điểm là rất bao quát. Do tính khái quát cao mà hệ thống mục tiêu chiến lược có thể mang tính chất định tính cao. Các chiến lược chức năng và đóng vai trò là một bộ phận chiến lược song lại vừa đóng vai trò là giải pháp để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Giữa các mục tiêu chiến lược và các giải pháp chiến lược của một thời kỳ phải gắn bó hữu cơ: mục tiêu là cơ sở hình thành giải pháp và giải pháp là điều kiện hoàn thành các mục tiêu đã xác định. Sự gắn bó hữu cơ giữa mục tiêu và giải pháp chiến lược trong điều kiện nhiều mục tiêu chỉ có thể định tính, đòi hỏi những nhà quản trị hoạch định chiến lược phải có tư duy logic.

Tính khả thi là đòi hỏi cao nhất của chiến lược. Tính khả thi trở thành hiện thực khi đảm bảo được tất cả các yêu cầu toàn diện, rõ ràng và nhất quán. Đồng thời, một chiến lược cũng chỉ đảm bảo tính khả thi nếu dự báo đúng, các tính toán cân đối được thực hiện có căn cứ khoa học, các giải pháp được cân nhắc thận trọng và đảm bảo cơ sở biến chứng thành hiện thực.

-Thứ năm, đảm bảo thực hiện mục tiêu ưu tiên

Tong mỗi giai đoạn phát triển của mình, doanh nghiệp phải xác định hệ thống mục tiêu chiến lược thực hiện nhằm đảm bảo thực hiện hệ thống mục tiêu cho suốt quá trình tồn tại và phát triển của nó. Các tính toán xác định hệ thống mục tiêu chiến lược là các tính toán trên cơ sở tận dụng mọi cơ hội, hạn chế hoặc xóa bỏ mọi đe dọa. cạm bẫy, phát huy điểm mạnh và khắc phục mọi điểm yếu, các giải pháp chiến lược được xây dựng nhằm đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chiến lược theo phương châm cân bằng theo thể mạnh.

Cân bằng theo thể mạnh luôn đặt doanh nghiệp cũng như từng bộ phận của nó ở mức cố gắng cao nhất có thể, đặc biệt là các bộ phận (lĩnh vực) yếu. Trong thực tế không phải bộ phận thời kỳ chiến lược nào doanh nghiệp cũng tận dụng được mọi cơ hội, hạn chế hoặc xóa bỏ được mọi đe dọa, cạm bẫy cũng như phát huy được mọi điểm mạnh và khắc phục mọi điểm yếu nên lựa chọn mục tiêu chiến lược cũng đòi hỏi xuất phát từ yêu cầu khả thi của chiến lược.

Mục tiêu ưu tiên là mục tiêu bao trùm và có tầm ảnh hưởng quan trọng nhất định trong giai đoạn chiến lược. Tùy thuộc vào đặc điểm ở mỗi thời kỳ, mục tiêu ưu tiên có thể là mở rộng thị trường, tăng lợi nhuận, xác lập vị trí cạnh tranh hay tăng cường tiềm lực nội bộ... Các mục tiêu ưu tiên được sắp xếp theo thứ tự tầm quan trọng của chúng trong thời kỳ chiến lược.

2.1.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược

- Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp

Sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp đều tác động mạnh đến lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp. Có nhiều quan điểm khác nhau về đánh giá sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp. Có quan điểm đánh giá bằng mô hình đơn biến, lúc đó biểu hiện sức mạnh của ngành thông qua khả năng tăng trưởng của ngành trong thời kỳ cụ thể, biểu hiện sức mạnh của doanh nghiệp thông qua vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Có nhiều quan điểm đánh giá bằng mô hình đa biến như Mc Kinsey,... Cần chú ý rằng có thể đánh giá sức mạnh của ngành và của doanh nghiệp trên toàn bộ thị trường sản phẩm hoặc trên từng phân đoạn thị trường. Việc lựa chọn đối tượng thị trường đánh giá có liên quan đến các lựa chọn chiến lược toàn cục (cấp doanh nghiệp) hay bộ phận doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược).

- Mục tiêu, thái độ của nhà quản trị cao cấp và trình độ chuyên môn

+ Mục tiêu được lựa chọn ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn các chiến lược do đó cần phải phân tích hệ thống mục tiêu, lấy hệ thống mục tiêu làm một trong các cơ sở hình thành chiến lược. Đồng thời quá trình hoạch định chiến lược cũng là quá trình xem xét, kiểm tra xem chiến lược được xây dựng có phù hợp và phù hợp ở mức nào với hệ thống mục tiêu đã xác định.

+ Thái độ của nhà quản trị cao cấp ảnh hưởng trực tiếp đến việc chiến lược được hoạch định theo hướng nào. Điều này tác động trực tiếp đến việc thông qua chiến lược đã soạn thảo. Khi nghiên cứu thường tập trung vào thái độ của nhà quản trị cao cấp đối với sự thay đổi quyết định của bản thân họ cũng như thái độ của họ đối với các rủi ro.

+ Trình độ năng lực thực hành và năng lực quản trị điều hành sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng lớn đến lựa chọn chiến lược. Nếu đội ngũ các nhà quản trị có chuyên môn cao sẽ có nhận thức sắc bén, nhanh nhạy với lựa chọn chiến lược, ngược lại, nếu họ có chuyên môn kém thường sẽ không quan tâm, không có đủ năng lực phân tích và lựa chọn chiến lược phù hợp.

- Khả năng tài chính

Tiềm lực tài chính bao giờ cũng là cơ sở quan trọng để triển khai các chiến lược giải pháp cũng như các kế hoạch triển khai chiến lược nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu chiến lược đã xác định. Khi hoạch định chiến lược không thể không chú ý đánh giá và dự báo tiềm lực tài chính trong thời kỳ chiến lược. Doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn và dễ chuyển đổi sẽ có khả năng theo đuổi các chiến lược tăng trưởng khác nhau. Doanh nghiệp có nguồn tài chính hạn hẹp hoặc khó chuyển đổi sẽ ít có khả năng tận dụng các cơ hội xuất hiện trong thời kỳ chiến lược cụ thể.

- Mức độ độc lập tương đối trong kinh doanh

Giáo trình Chiến lược & Chính sách kinh doanh

Tính độc lập tương đối trong kinh doanh của doanh nghiệp tác động trực tiếp đến quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp đó. Một doanh nghiệp độc lập hoàn toàn chủ động trong nghiên cứu và hoạch định chiến lược. Ngược lại, một doanh nghiệp tính độc lập không cao sẽ phải lệ thuộc vào cấp trên khi xây dựng và xét duyệt chiến lược kinh doanh của mình.

Trong sử dụng các mô hình phân tích và lựa chọn chiến lược cũng tính đến yếu tố độc lập hay phụ thuộc của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp độc lập có thể xác định rất rõ ràng vị thế của mình trên các ma trận lựa chọn chiến lược phù hợp. Ngược lại, một doanh nghiệp phụ thuộc (bộ phận doanh nghiệp) sẽ bị lệ thuộc vào tổng thể doanh nghiệp khi lựa chọn chiến lược.

Trong thực tế việc nghiên cứu để hoạch định chiến lược ở các tổng công ty lớn và ở từng đơn vị doanh nghiệp thành viên là một vấn đề phải được xem xét kỹ lưỡng.

- Phản ứng của các đối tượng liên quan

Chiến lược kinh doanh trong mọi thời kỳ đều gắn với các đối tượng liên quan đến bản thân doanh nghiệp. Các chiến lược có đảm bảo tính khả thi hay không sẽ phụ thuộc rất lớn vào việc có dự báo chính xác phản ứng của các đối tượng liên quan hay không.

Các đối tượng ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược kinh doanh là khách hàng, nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Mỗi đối tượng sẽ có phản ứng khác nhau đối với từng giải pháp chiến lược cụ thể của doanh nghiệp. Những phản ứng theo hướng thuận, tích cực được coi là nhân tố đảm bảo biến chiến lược thành thực tiễn, những phản ứng không thuận, chống đối lại quá trình triển khai các giải pháp chiến lược đòi hỏi các nhà hoạch định phải dự báo được, tính tới tác động tiêu cực của nó để có giải pháp hợp lý. Vấn đề là ở chỗ không chỉ dự báo chính xác các phản ứng của các đối tượng có liên quan mà phải dự báo được cường độ của từng phản ứng đó mới có thể có giải pháp thích hợp.

- Xác định đúng thời điểm bắt đầu triển khai

Xác định đúng thời điểm bắt đầu triển khai chiến lược cũng là một trong những nhân tố quan trọng vì sự thành công của chiến lược phụ thuộc rất lớn vào thời điểm triển khai chiến lược có đúng không.

Cơ hội hoặc đe dọa chỉ xuất hiện ở thời điểm nhất định và đòi hỏi có khoảng thời gian xác định để tận dụng hoặc hạn chế (xoá bỏ) chúng. Đồng thời mỗi cơ hội hay đe dọa cụ thể lại đòi hỏi khoảng thời gian cần thiết để phản ứng nhất định. Vì vậy việc xác định thời điểm xuất hiện cơ hội hay đe dọa và khoảng thời gian cần thiết để triển khai lực lượng khai thác cơ hội hay hạn chế đe dọa là cực kỳ quan trọng. Nếu không xác định đúng thời điểm bắt đầu triển khai có tính đến thời gian cần thiết để phản ứng thì cơ hội có thể sẽ qua đi mà không khai thác