

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH



TẬP BÀI GIẢNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

(Dành cho sinh viên ngành Quản trị khách sạn và Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành)

Giảng viên soạn : Ngô Phương Thúy

Bộ môn : Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành

Khoa : Du lịch

Mã học phần : QLH010

THANH HÓA, NĂM 2021

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	4
1.1. Mục đích, nội dung môn học	4
1.1.1. Mục đích	4
1.1.2. Nội dung	4
1.2. Khái niệm, vai trò của quản trị chiến lược	5
1.2.1. Khái niệm	5
1.2.2. Vai trò của quản trị chiến lược	6
1.3. Các cấp chiến lược	8
1.3.1. Chiến lược cấp công ty:	8
1.3.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:	8
1.3.3. Chiến lược cấp chức năng	8
1.4. Mô hình quản trị chiến lược	9
1.4.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát	9
1.4.2. Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược	11
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	14
GIỚI THIỆU CHUNG	14
2.1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp	14
2.1.1. Môi trường vĩ mô	14
2.1.2. Môi trường vi mô (Phân tích môi trường ngành)	19
2.2. Phân tích môi trường kinh doanh bên trong (nội bộ) doanh nghiệp	29
2.2.1. Phân tích tiềm năng các nguồn lực của doanh nghiệp	30
2.2.2. Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng trong tổ chức	35
CHƯƠNG 3: SỨ MẠNG, MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	44
3.1. Sứ mạng của doanh nghiệp (Nhiệm vụ của doanh nghiệp)	44
3.1.1. Khái quát	44
3.1.2. Tầm quan trọng của Bản mô tả nhiệm vụ	44
3.1.3. Nội dung của bản mô tả nhiệm vụ	45
3.2. Mục tiêu chiến lược	46
3.2.1. Khái quát về hệ thống mục tiêu chiến lược	46
3.2.2. Vai trò của mục tiêu	47
3.2.3. Các yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu chiến lược	47
3.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược	48
3.2.5. Lựa chọn các mục tiêu chiến lược	50
CHƯƠNG 4: LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP	53
4.1. Khái niệm lợi thế cạnh tranh và các phương thức cạnh tranh	53
4.1.1. Khái niệm và quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh	53
4.1.2. Những vũ khí cạnh tranh chủ yếu	54
4.2. Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp	57
4.2.1. Các công cụ tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	57
4.2.2. Các yếu tố tác động đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh	60
4.2.3. Xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	62
CHƯƠNG 5: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP	66
5.1. Chiến lược tăng trưởng	66
5.1.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung	66
5.1.2. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá	69
5.1.2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập	71
5.2. Chiến lược suy giảm	75
CHƯƠNG 6: CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ CẤP CHỨC NĂNG	77
6.1. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	77
6.1.1. Khái quát về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	77
6.1.2. Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	77

6.2. Chiến lược cấp chức năng	89
6.2.1. Chiến lược sản xuất/tác nghiệp	89
6.2.2. Chiến lược tài chính	92
6.2.3. Chiến lược nghiên cứu và phát triển	93
6.2.4. Chiến lược quản trị nguồn nhân lực	94
6.2.5. Chiến lược Quản trị hệ thống thông tin	97
6.2.6. Chiến lược marketing.....	99
CHƯƠNG 7: LỰA CHỌN VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	102
7.1. Lựa chọn chiến lược.....	102
7.1.1. Kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp	102
7.1.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp	110
7.2. Thực hiện chiến lược.....	114
7.2.1. Bản chất của quá trình thực hiện chiến lược	114
7.2.2. Nội dung chủ yếu của quá trình thực hiện chiến lược	115
CHƯƠNG 8: KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	138
8.1. Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh	138
8.1.1. Mục đích của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh.....	138
8.1.2. Yêu cầu đối với kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh	138
8.2. Nội dung chủ yếu của kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh	142
8.2.1. Xác định nội dung kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh	142
8.2.2. Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra.....	143
8.2.3. Quá trình đánh giá chiến lược kinh doanh theo tiêu chuẩn đã xây dựng.....	145
8.2.4. Điều kiện kiểm tra, đánh giá chiến lược kinh doanh có hiệu quả	153

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.1. Mục đích, nội dung môn học

1.1.1. Mục đích

Toàn nhân loại đã bước vào thế kỷ 21, thế kỷ bắt đầu với nhiều thay đổi đáng kể trong môi trường kinh doanh toàn cầu như: Nhiều công nghệ mới liên tục ra đời, những quy định về quản lý chất lượng ngày càng chặt chẽ hơn, môi trường thiên nhiên có nhiều diễn biến bất thường khắp các châu lục,... Sự hoạt động của doanh nghiệp phải gắn với toàn cục của nền kinh tế với sự hòa nhập khu vực và quốc tế bằng sự tìm kiếm và phát huy lợi thế so sánh nhằm giành thắng lợi trong các cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt và dữ dội mới để khai thác, đồng thời vừa phải đối mặt với nhiều nguy cơ cản ngăn chặn, hạn chế. Chính vì vậy, để thích nghi với môi trường kinh doanh đạt hiệu quả cao và thành công lâu dài đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp Việt Nam nói riêng đều phải có tư duy chiến lược, nghĩa là phải có tầm nhìn dài hạn nhằm hướng tới sự mềm dẻo cần thiết đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trước những diễn biến môi trường như hiện nay. Muốn đạt được điều đó thì các doanh nghiệp phải hết sức chú trọng đến công tác quản trị chiến lược. Trong thực tế quản trị chiến lược đã được nhiều tổ chức, nhiều loại hình doanh nghiệp của các quốc gia phát triển thực hiện từ lâu. Đây là những công cụ quan trọng giúp họ thành công và đạt hiệu quả lâu dài trong quá trình phát triển. Do đó, đối với các doanh nghiệp ở nước ta quản trị chiến lược để thích nghi với môi trường là nhu cầu không thể thiếu đặc biệt là trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập như hiện nay. Như vậy có thể thấy việc cung cấp những kiến thức về lý luận và thực tiễn quản trị chiến lược là hết sức cần thiết. Lĩnh vực khoa học này đã được phát triển trong hoạt động kinh doanh ở hết các nước có nền kinh tế đã và đang phát triển. Môn học quản trị chiến lược đã được đưa vào giảng dạy tại các trường đại học kinh tế, nhất là ngành quản trị kinh doanh nhằm cung cấp cho các doanh nghiệp những nhà quản trị giỏi, có tư duy chiến lược. Mục đích của môn học nhằm trang bị hệ thống kiến thức cơ bản về hoạch định, thực hiện và đánh giá, kiểm soát chiến lược, hình thành phương pháp nghiên cứu, phương pháp tư duy và đưa ra định hướng chiến lược lâu dài trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời nâng cao năng lực, rèn luyện kỹ năng và những phẩm chất cần thiết cho người học trong công tác quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

1.1.2. Nội dung

Môn học quản trị chiến lược nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn và hoạch định, thực hiện và kiểm soát chiến lược của doanh nghiệp. Cụ thể bao gồm những vấn đề liên quan đến quá trình hoạch định chiến lược như các vấn đề sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp, yếu tố môi trường, cách thức lựa chọn và quyết định chiến lược; Những vấn đề liên quan đến tổ chức

thực hiện chiến lược như xác định các mục tiêu kế hoạch ngắn hạn, cơ cấu tổ chức, phân bổ nguồn lực, các chính sách kinh doanh; Các thức đánh giá, kiểm soát chiến lược.

1.2. Khái niệm, vai trò của quản trị chiến lược

1.2.1. Khái niệm

a. Khái niệm chiến lược

Năm 1962, Chandler định nghĩa chiến lược như là *“Việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”*.

Brace Henderson, chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh: *“Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn”*.

Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn phương thức hành động và phân phối các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó. (Giáo sư người Mỹ).

b. Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là một vấn đề được rất nhiều nhà kinh tế cũng như các quản trị gia quan tâm. Do nội dung của quản trị chiến lược rất rộng về phạm vi nghiên cứu và phong phú trong thực tế vận dụng nên ở mỗi góc nhìn người ta lại đưa ra quan điểm, định nghĩa khác nhau về quản trị chiến lược. Tuy mỗi cách nhìn đó chưa hoàn toàn đầy đủ, toàn diện nhưng trên tổng thể, những cách nhìn đó đã góp phần to lớn vào việc nhận thức và thực hiện công tác quản trị trong các doanh nghiệp. Dưới đây là một số định nghĩa về quản trị chiến lược.

- 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.

- Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

- Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được mục tiêu của nó.

Tóm lại có thể hiểu quản trị chiến lược là:

Quản trị chiến lược doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược kinh doanh diễn ra lặp đi lặp lại theo hoặc không theo chu kỳ thời gian nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp luôn tận dụng được mọi cơ hội, thời cơ cũng

như hạn chế hoặc xóa bỏ được các đe dọa, cạm bẫy trên con đường thực hiện các mục tiêu của mình.

1.2.2. Vai trò của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp định hướng rõ tầm nhìn chiến lược, sứ mạng (nhiệm vụ) và mục tiêu của mình. Thật vậy, muốn quản trị chiến lược có hiệu quả, các tổ chức phải quản lý hệ thống thông tin môi trường kinh doanh. Căn cứ vào đó, các nhà quản trị có thể dự báo được các xu hướng biến động của môi trường kinh doanh và xác định nơi nào mà doanh nghiệp cần đi đến trong tương lai, những gì cần phải làm để đạt được những thành quả lâu dài. Việc nhận thức kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho nhà quản trị cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công, tạo sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhà quản trị và các nhân viên và cùng nỗ lực để đạt được các mong muốn. Như vậy sẽ khuyến khích cả hai đối tượng trên đạt được những thành tích ngắn hạn, nhằm cải thiện tốt hơn lợi ích lâu dài của các doanh nghiệp.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp luôn có các chiến lược tốt, thích nghi với môi trường.

Chiến lược là những giải pháp tổng quát, mang tính định hướng giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu dài hạn. Chiến lược được hình thành dựa vào các thông tin bên trong và bên ngoài doanh nghiệp và được lựa chọn theo một tiến trình mang tính khoa học. Đồng thời, trong quá trình quản trị chiến lược, các nhà quản trị luôn luôn giám sát những biến động của môi trường kinh doanh và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Vì vậy, quản trị chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp luôn có chiến lược tốt, thích nghi với môi trường. Điều này rất quan trọng trong bối cảnh môi trường ngày càng phức tạp, thay đổi liên tục và cạnh tranh diễn ra trên phạm vi toàn cầu.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp chủ động trong việc ra quyết định nhằm khai thác kịp thời các cơ hội và ngăn chặn hoặc hạn chế các rủi ro trong môi trường bên ngoài, phát huy các điểm mạnh và giảm các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp.

Điều kiện môi trường mà các doanh nghiệp gặp phải luôn biến đổi. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Quá trình quản trị chiến lược buộc nhà quản trị phân tích và dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai gần cũng như tương lai xa. Nhờ thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà nhà quản trị khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh và từ đó đưa ra các quyết định mang tính chủ động. Điều đó có nghĩa là khi dự báo các cơ hội có khả năng xuất hiện, các nhà quản trị chuẩn bị kế hoạch để nắm bắt khi tình huống cho phép, hoặc khi gặp nguy cơ, các nhà quản trị chuẩn bị kế hoạch để nắm bắt khi tình huống cho phép, hoặc khi gặp nguy cơ, các nhà quản trị có thể chủ động tác động vào môi trường để giảm bớt rủi

ro hoặc chủ động né tránh. Mặt khác, điểm mạnh và điểm yếu luôn tồn tại trong tổ chức do đó nếu không quản trị chiến lược doanh nghiệp dễ bằng lòng với những gì hiện có, khi môi trường thay đổi điểm mạnh sẽ nhanh chóng trở thành điểm yếu và có nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh khai thác. Ngược lại, nếu quản trị chiến lược, hệ thống thông tin của doanh nghiệp luôn rà soát điểm mạnh, điểm yếu để nhà quản trị có cơ sở tận dụng các điểm mạnh nhằm tăng khả năng cạnh tranh, đồng thời có kế hoạch làm giảm các điểm yếu để hạn chế rủi ro.

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao hơn so với không quản trị.

Các công trình nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp nào vận dụng quản trị chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với các kết quả mà họ đạt được trước đó và các kết quả của các doanh nghiệp không vận dụng quản trị chiến lược. Điều đó không có nghĩa là các doanh nghiệp vận dụng quản trị chiến lược sẽ không gặp phải các vấn đề, thậm chí có thể bị phá sản, mà nó chỉ có nghĩa là việc vận dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng của doanh nghiệp trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

Mặc dù các ưu điểm nêu trên là rất quan trọng, nhưng quản trị chiến lược vẫn có một số nhược điểm.

- Nhược điểm chủ yếu là để thiết lập quá trình quản trị chiến lược kinh doanh cần nhiều thời gian và sự nỗ lực. Tuy nhiên, một khi doanh nghiệp đã có kinh nghiệm về quá trình quản trị chiến lược kinh doanh thì vấn đề thời gian sẽ giảm bớt, dần dần đi đến tiết kiệm được thời gian. Hơn nữa, vấn đề thời gian cần cho việc lập kế hoạch sẽ kém phần quan trọng nếu doanh nghiệp được bù đắp nhiều lợi ích hơn.

- Các kế hoạch chiến lược kinh doanh có thể bị quan niệm một cách sai lầm là chúng được lập ra một cách cứng nhắc khi đã được ấn định thành văn bản. Các nhà Quản trị chiến lược quá tin tưởng là kế hoạch ban đầu của họ nhất thiết phải được thực hiện mà không đếm xỉa đến các thông tin bổ sung. Đây là sai lầm nghiêm trọng của việc vận dụng không đúng đắn quản trị chiến lược kinh doanh. Kế hoạch chiến lược kinh doanh phải năng động và phát triển vì rằng điều kiện môi trường biến đổi và doanh nghiệp có thể quyết định đi theo các mục tiêu mới hoặc mục tiêu sửa đổi.

- Giới hạn sai sót trong việc dự báo môi trường dài hạn đôi khi có thể rất lớn. Khó khăn này không làm giảm sự cần thiết phải dự báo trước. Thực ra việc đánh giá triển vọng dài hạn không nhất thiết phải chính xác đến từng chi tiết tường tận, mà chúng được đề ra để đảm bảo cho doanh nghiệp không phải đưa ra những thay đổi thái quá mà vẫn thích nghi được với những diễn biến môi trường một cách ít đổ vỡ hơn.

- Một số doanh nghiệp dường như vẫn ở giai đoạn kế hoạch hóa và chú ý quá ít đến vấn đề thực hiện. Hiện tượng này khiến một số quản trị nghi ngờ về tính hữu ích của quá trình quản trị chiến lược kinh doanh. Hiên nhiên, các doanh nghiệp cần phải “đề ra kế hoạch để mà thực hiện” nếu bất kỳ dạng kế hoạch hóa nào có khả năng mang lại hiệu quả.

Mặc dù những nhược điểm nói trên khiến một số doanh nghiệp không vận dụng quá trình quản trị chiến lược kinh doanh, nhưng vấn đề tiềm tàng nhìn chung là có thể khắc phục được nếu biết vận dụng quá trình quản trị chiến lược kinh doanh một cách đúng đắn. Những ưu điểm của việc vận dụng quá trình chiến lược kinh doanh rõ ràng là có giá trị lớn hơn nhiều so với nhược điểm.

1.3. Các cấp chiến lược

Chiến lược có thể được quản lý ở nhiều cấp khác nhau trong một doanh nghiệp nhưng thông thường có 3 cấp chiến lược căn bản:

1.3.1. Chiến lược cấp công ty:

Chiến lược cấp Doanh nghiệp (công ty) bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng quản lý các doanh nghiệp thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên này; Xác định một cơ cấu mong muốn của sản phẩm, dịch vụ, của các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia kinh doanh; xác định ngành kinh doanh (hoặc các ngành kinh doanh) mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành mỗi ngành cần được kinh doanh như thế nào (thí dụ: liên kết với các chi nhánh khác của công ty hoặc kinh doanh độc lập,...)

1.3.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tập trung vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ của Doanh nghiệp trong ngành kinh doanh hoặc là một kết hợp sản phẩm thị trường mà Doanh nghiệp tham gia kinh doanh. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà doanh nghiệp lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành.

1.3.3. Chiến lược cấp chức năng

Tập trung vào việc quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp và của mỗi đơn vị thành viên. Các chiến lược chức năng được phát triển nhằm thực hiện thành công chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và từ đó thực hiện thành công chiến lược cấp doanh nghiệp.

1.4. Mô hình quản trị chiến lược

1.4.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát

Mô hình này chia toàn bộ chu kỳ quản trị chiến lược thành 9 bước cụ thể sau:

Bước 1: Nghiên cứu triết lý kinh doanh, mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Bước này thực hiện việc nghiên cứu lại triết lý kinh doanh, các mục tiêu và các nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp. Mặt khác, nhiều nhà quản trị học cho rằng bên cạnh việc nghiên cứu triết lý kinh doanh của doanh nghiệp còn phải thực hiện nhiệm vụ hết sức quan trọng nữa là nghiên cứu ý đồ, quan điểm cũng như những mong muốn của lãnh đạo doanh nghiệp ở thời kỳ kinh doanh chiến lược.

Bước 2: Phân tích môi trường bên ngoài.

Mục tiêu của bước này là xác định được mọi cơ hội và đe dọa có thể xuất hiện trong thời kỳ kinh doanh chiến lược. Muốn vậy, doanh nghiệp phải sử dụng các công cụ, phương tiện, kỹ thuật phân tích và dự báo thích hợp. Việc xác định cơ hội, đe dọa có chuẩn xác hay không sẽ là một trong các nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của bước lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Bước 3: Phân tích môi trường bên trong.

Phân tích bên trong nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong thời kỳ kinh doanh chiến lược. Muốn vậy, phải biết sử dụng các công cụ, kỹ thuật thích hợp và tập trung vào những điểm yếu nhằm xác định chính xác doanh nghiệp mạnh, yếu gì? Kết quả phân tích và đánh giá mạnh, yếu có chính xác hay không cũng là một trong những nhân tố quyết định đến chất lượng của bước tiếp theo.

Bước 4: Xét lại mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược.

Bước này có nhiệm vụ dựa trên cơ sở các kết quả nghiên cứu ở các bước trên mà đánh giá lại xem mục tiêu nhiệm vụ của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược là gì? Các mục tiêu, nhiệm vụ này còn phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ đã xác định khi xây dựng doanh nghiệp hay phải thay đổi? Nếu phải thay đổi thì mức thay đổi nhiều hay ít, theo hướng mở rộng, thu hẹp hay phải thay đổi cả nhiệm vụ kinh doanh?

Bước 5: Quyết định chiến lược kinh doanh

Quyết định chiến lược kinh doanh chính là bước xác định và lựa chọn chiến lược kinh doanh cụ thể cho thời kỳ chiến lược. Tùy theo phương pháp xây dựng chiến lược cụ thể mà doanh nghiệp sử dụng các kỹ thuật xây dựng và đánh giá để quyết định chiến lược tối ưu cho thời kỳ chiến lược.

Bước 6: Tiến hành phân phối các nguồn lực

Hiểu đơn giản nhất thì phân phối các nguồn lực chính là việc phân bổ các nguồn lực sản xuất cần thiết trong quá trình tổ chức thực hiện chiến lược đã xác định. Tuy nhiên sẽ có nhiều quan niệm về vấn đề này.

Nếu chỉ hiểu phân phối nguồn lực một cách tổng quát nhất sẽ đề cập đến việc nghiên cứu, đánh giá lại hệ thống tổ chức doanh nghiệp bao gồm cả hệ thống sản xuất và hệ thống quản trị. Sau khi đã có các kết luận về chúng, các nhà quản trị chiến lược sẽ phải lựa chọn xem liệu có cần thay đổi hay điều chỉnh hệ thống sản xuất hay/ và hệ thống bộ máy quản trị cho phù hợp với các điều kiện mới của thời kì chiến lược hay không? Nếu phải thay đổi hay/ và điều chỉnh thì phải thực hiện cụ thể như thế nào?

Nếu hiểu phân phối nguồn lực theo nghĩa tổ chức các nguồn lực trong suốt quá trình thực hiện chiến lược sẽ không chỉ dừng ở các nội dung trên mà phải bao hàm cả việc xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch ngắn hạn hơn. Tuy vậy, mô hình này sẽ chỉ dừng ở cách hiểu phân phối nguồn lực ở dạng tổng quát.

Bước 7: Xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp

Nội dung của bước này là xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp với các điều kiện của thời kì chiến lược. Các chính sách kinh doanh được quan niệm là các chính sách gắn trực tiếp với từng lĩnh vực hoạt động chức năng như marketing, sản phẩm, sản xuất,... Các chính sách là cơ sở để doanh nghiệp tổ chức thực hiện có hiệu quả các kế hoạch kinh doanh trong thời kì chiến lược.

Để xây dựng các chính sách kinh doanh phù hợp đòi hỏi phải nắm vững các kỹ năng, kỹ thuật hoạch định chính sách ở từng lĩnh vực hoạt động cụ thể.

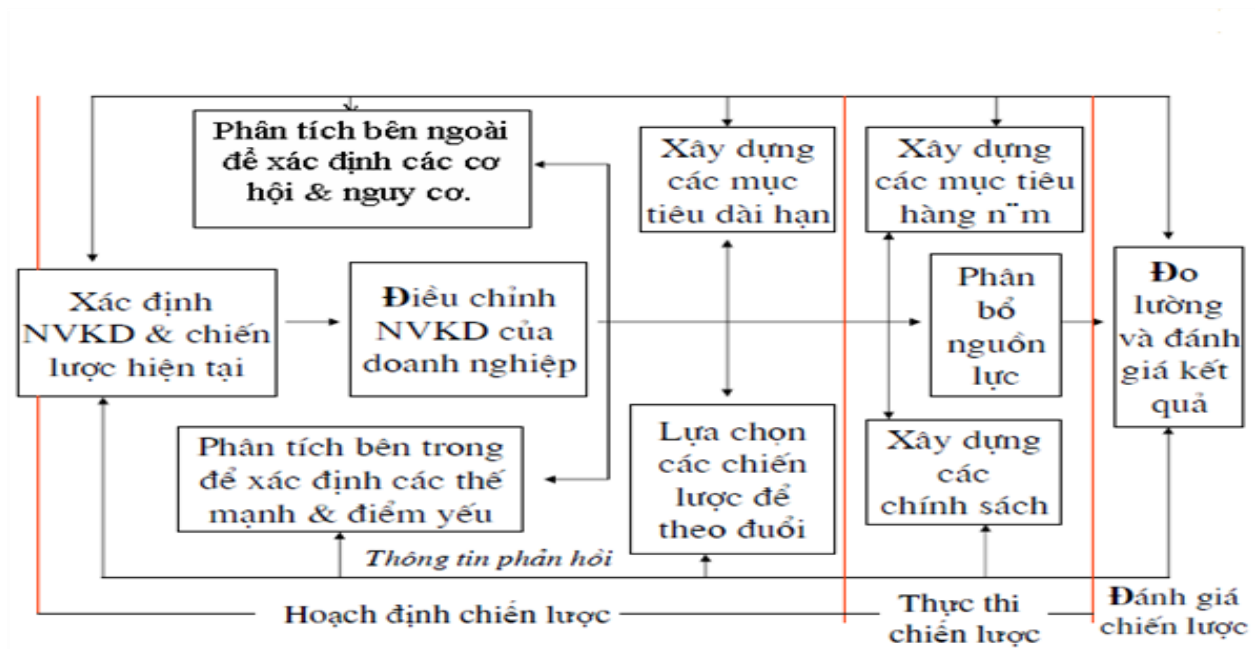
Bước 8: Xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch ngắn hạn hơn.

Tùy theo độ ngắn của thời kì chiến lược mà triển khai xây dựng các kế hoạch sản xuất – kinh doanh ngắn hạn hơn cho thích hợp. Điều kiện cơ bản của các kế hoạch này là phải có thời gian ngắn hạn thời gian của thời kì chiến lược. Các kỹ năng, kỹ thuật xây dựng chiến lược không phải chỉ được đề cập ở giáo trình này mà còn được cụ thể hóa đơn ở các nội dung các liên quan của giáo trình quản trị kinh doanh tổng hợp.

Khi các kế hoạch đã được xây dựng, nhiệm vụ tiếp theo là triển khai hoạt động của mọi nhà quản trị ở mọi cấp, mọi bộ phận là tổ chức thực hiện các kế hoạch đó.

Bước 9: Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh.

Kiểm tra, đánh giá là hoạt động không thể thiếu nhằm xác định xem môi trường kinh doanh đã thay đổi như thế nào? Với các thay đổi đó thì có cần thay đổi, điều chỉnh chiến lược kinh doanh, chính sách kinh doanh hay/và kế hoạch hay không? Muốn làm được việc này các nhà quản trị sẽ phải sử dụng các kỹ thuật kiểm tra, đánh giá thích hợp với từng đối tượng để trên cơ sở đó quyết định việc điều chỉnh chiến lược, chính sách hay kế hoạch kinh doanh hoặc quyết định không cần điều chỉnh chúng.



Mô hình quản trị chiến lược tổng quát

1.4.2. Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược

Xét về mặt nội dung chiến lược kinh doanh phải bao gồm: xác định mục tiêu dài hạn; hướng vận động và quỹ đạo vận động phát triển; các chính sách, biện pháp nhằm giúp cho doanh nghiệp thực hiện mục tiêu dài hạn. Nói cách khác, chiến lược phải giúp cho các doanh nghiệp trả lời được các câu hỏi: doanh nghiệp đi đâu? Đến đâu? Đi như thế nào? Bằng cách nào? Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường mở cửa và hội nhập, luôn tồn tại cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ cạnh tranh.

Trình tự tiến hành hoạt động quản trị chiến lược được mô tả thành ba giai đoạn: hình thành, thực thi và đánh giá điều chỉnh chiến lược.

Giai đoạn 1: Hình thành chiến lược (Hoạch định chiến lược)

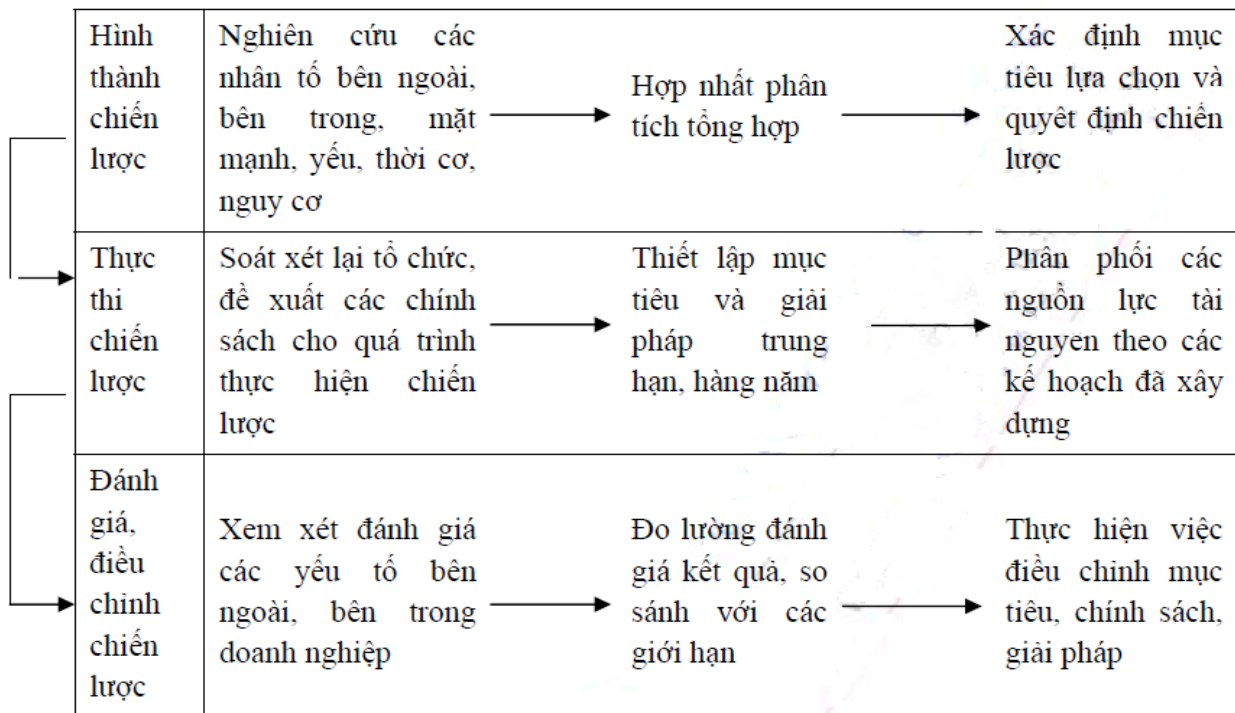
Ở giai đoạn này các nhà quản trị sử dụng các phương pháp, công cụ, phương tiện thích hợp nhằm hoạch định bản chiến lược cho thời kỳ chiến lược cụ thể. Nội dung chủ yếu của giai đoạn này là nghiên cứu các nhân tố bên ngoài, bên trong doanh nghiệp để xác định mặt yếu, mặt mạnh, thời cơ cũng như thách thức; hợp nhất phân tích tổng hợp bằng công cụ thích hợp; xác định mục tiêu, lựa chọn và quyết định chiến lược.

Giai đoạn 2: Thực thi chiến lược

Các nội dung chủ yếu ở giai đoạn này là soát xét lại tổ chức, đề xuất các chính sách cho quá trình thực hiện chiến lược; thiết lập mục tiêu và giải pháp trung hạn, hàng năm và các kế hoạch ngắn hạn hơn; phân phối các nguồn lực tài nguyên theo các kế hoạch đã xây dựng.

Giai đoạn 3: Đánh giá, điều chỉnh chiến lược

Giai đoạn này chủ yếu xem xét, đánh giá các yếu tố bên ngoài, bên ngoài, bên trong doanh nghiệp; đo lường, đánh giá kết quả, so sánh chúng với các tiêu chuẩn “giới hạn” và thực hiện điều chỉnh mục tiêu, chính sách và/ hoặc giải pháp cho phù hợp với những biểu hiện mới của môi trường kinh doanh.



Mô hình ba giai đoạn quản trị chiến lược

Ví dụ vận dụng phân tích:

Nokia: Doanh nghiệp được thành lập trên 100 năm, giai đoạn trước đây Nokia kinh doanh lĩnh vực khác. Cụ thể năm 1871: Kỹ sư khai thác mỏ Fredrick Idestam đã thành lập Nokia Ab. Đây chính là tiền thân của Nokia ngày nay. Lĩnh vực sản xuất ban đầu của Nokia Ab là giấy, trước khi chuyển qua cung cấp năng lượng điện. Năm 1987: Nokia giới thiệu chiếc điện thoại di động cầm tay đầu tiên của mình với tên gọi Mobira Cityman, với khối lượng chỉ 800g, vẫn được xem là nhẹ vào thời điểm bấy giờ. Chiếc điện thoại di động này có mức giá 24000 Mark Phần Lan, tương đương với 9000 Euro vào thời điểm hiện tại. Năm 1998: Nokia đứng trên “đỉnh” của thị trường di động thế giới và trở thành hãng sản xuất điện thoại di động lớn nhất thế giới về doanh số. Nokia nắm giữ vị trí dẫn đầu này từ năm 1998 cho đến tận 2012 và bị Samsung “soán ngôi” (Do trước đó 2007 Apple giới thiệu dòng sản phẩm đầu tiên và tại thời

điểm đó Nokia vẫn trung thành với phần mềm simvia, phần mềm lỗi thời, trong khi đó HTC và Samsung đã thay đổi phần mềm mới). Tháng 9/2013: Microsoft đã mua lại Nokia với giá 5 tỷ USD và thêm 2,2 tỷ USD để mua lại bằng sáng chế mà Nokia đang nắm giữ. Tổng giá trị thương vụ là 7,2 tỷ USD. Kết thúc 100 năm phát triển của tập đoàn này và 14 năm đứng vị trí đứng đầu trong lĩnh vực sản xuất điện thoại di động.

TaiLieu.vn

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

GIỚI THIỆU CHUNG

2.1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài là hệ thống các yếu tố phức tạp, luôn có nhiều cơ hội lẫn nguy cơ tác động đến hoạt động của doanh nghiệp theo các mức độ khác nhau. Sự biến động của các yếu tố này nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp theo các mức độ khác nhau. Sự biến động của các yếu tố này nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, chúng tác động đan xen lẫn nhau và ảnh hưởng đến quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Vì vậy khi phân tích các yếu tố của môi trường, các doanh nghiệp cần xem xét tính chất tác động của từng yếu tố, mối tương tác giữa các yếu tố,... Để dự báo cụ thể mức độ, bản chất và thời điểm ảnh hưởng nhằm xử lý các tình huống một cách linh hoạt, đồng thời có giải pháp hữu hiệu để tận dụng tối đa các cơ hội, hạn chế hoặc ngăn chặn kịp thời các nguy cơ nhằm nâng cao hiệu quả và giảm tổn thất trong quá trình quản trị chiến lược.

2.1.1. Môi trường vĩ mô

a. Môi trường chính phủ, luật pháp và chính trị

- Chính trị

Chính trị là yếu tố đầu tiên mà các nhà đầu tư, nhà quản trị các doanh nghiệp quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động tại các quốc gia, các khu vực nơi mà doanh nghiệp đang có mối quan hệ mua bán hay đầu tư. Các yếu tố như thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động về chính trị tại quốc gia hay một khu vực là những tín hiệu ban đầu giúp các nhà quản trị nhận diện đâu là cơ hội hoặc đâu là nguy cơ của doanh nghiệp để đề ra các quyết định đầu tư, sản xuất kinh doanh trên các khu vực thị trường thuộc phạm vi quốc gia hay quốc tế. Yếu tố chính trị là yếu tố rất phức tạp, tùy theo điều kiện cụ thể yếu tố này sẽ tác động đến sự phát triển kinh tế trong phạm vi quốc gia hay quốc tế. Các nhà quản trị chiến lược muốn phát triển thị trường cần phải nhạy cảm với tình hình chính trị ở mỗi khu vực địa lý, dự báo diễn biến chính trị trên phạm vi quốc gia, khu vực, thế giới để có các quyết định chiến lược thích hợp và kịp thời.

- Luật pháp

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không lành mạnh hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố pháp luật và quản lý nhà nước về kinh tế. Việc ban hành hệ thống luật pháp có chất lượng là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng cho các doanh nghiệp buộc các doanh nghiệp phải kinh doanh chân chính, có trách nhiệm. Tuy nhiên nếu hệ thống

pháp luật không hoàn thiện cũng sẽ có ảnh hưởng không nhỏ tới môi trường kinh doanh gây khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Pháp luật đưa ra những quy định cho phép, không cho phép hoặc những đòi hỏi buộc các doanh nghiệp phải tuân thủ. Chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong hệ thống pháp luật như thuế, đầu tư,... sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của luật pháp và chấp hành tốt quy định của pháp luật, nghiên cứu để tận dụng được các cơ hội từ các điều khoản của pháp lý mang lại và có những đối sách kịp thời trước những nguy cơ có thể đến từ những quy định pháp luật tránh được các thiệt hại do sự thiếu hiểu biết về pháp lý trong kinh doanh.

- Chính phủ:

Chính phủ các vai trò to lớn trong việc điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ và các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các doanh nghiệp chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế vừa đóng vai trò khách hàng quan trọng đối với quan trọng đối với doanh nghiệp (trong chương trình chi tiêu của chính phủ) và sau cùng chính phủ đóng vai trò là nhà cung cấp các dịch vụ cho doanh nghiệp như cung cấp thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác, Để tận dụng được cơ hội, giảm thiểu nguy cơ các doanh nghiệp phải nắm bắt cho được những quan điểm, những quy định, ưu tiên những chương trình chi tiêu của chính phủ và cũng phải thiết lập một quan hệ tốt đẹp, thậm chí có thể thực hiện sự vận động hành lang khi cần thiết nhằm tạo ra 1 môi trường thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

b. Môi trường kinh tế

Đây là một yếu tố quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Sự tác động của các yếu tố của môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số các yếu tố khác của môi trường tổng quát. Những diễn biến của môi trường kinh tế bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp. Có rất nhiều các yếu tố của môi trường kinh tế nhưng có thể nói các yếu tố sau có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp

- Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế:

Nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại khi nền kinh tế sa sút dẫn đến giảm chi phí tiêu dùng đồng thời làm tăng lực lượng cạnh tranh. Thông thường sẽ gây nên chiến tranh giá cả trong ngành.

- Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế

Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư và do vậy ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, ảnh hưởng tới mức lời của các doanh nghiệp. Đồng thời khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn và do vậy làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

- Tỷ giá hối đoái

Tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo vận hội tốt cho doanh nghiệp nhưng cũng có thể là nguy cơ cho sự phát triển của doanh nghiệp đặc biệt nó tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu. Thông thường chính phủ sử dụng công cụ này để điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho nền kinh tế.

- Lạm phát

Lạm phát cũng là 1 nhân tố quan trọng cần phải xem xét và phân tích. Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại thiếu phát cũng làm cho nền kinh tế bị trì trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

c. Môi trường văn hóa xã hội

Bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng, bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hóa xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường xảy ra chậm hơn so với các yếu tố khác. Một số những đặc điểm mà các nhà quản trị cần chú ý là sự tác động của các yếu tố văn hóa xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, thậm chí nhiều lúc khó mà nhận biết được. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hóa xã hội thường rất rộng: "Nó xác định cách thức người ta sống làm việc, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ". Như vậy những hiểu biết về mặt văn hóa – xã hội sẽ là những cơ sở rất quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hóa xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh như: (1) Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; (2) Những phong tục, tập quán, truyền thống (3) Những quan tâm và ưu tiên của xã hội; Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Bên cạnh đó dân số cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là yếu tố xã hội và yếu tố kinh tế. Những thay đổi trong môi trường

dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

d. Môi trường tự nhiên

Điều kiện 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,... Có thể nói các điều kiện tự nhiên luôn luôn là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người (đặc biệt là các yếu tố của môi trường sinh thái), mặt khác nó cũng là một yếu tố đầu vào hết sức quan trọng của nhiều ngành kinh tế như: nông nghiệp, công nghiệp, khai khoáng, du lịch, vận tải. Trong rất nhiều trường hợp, chính các điều kiện tự nhiên trở thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

Tuy nhiên, trong những thập niên gần đây, nhân loại đang chứng kiến sự xuống cấp nghiêm trọng của các điều kiện tự nhiên, đặc biệt là: Sự ô nhiễm môi trường tự nhiên ngày càng tăng; Sự cạn kiệt và khan hiếm của các nguồn tài nguyên và năng lượng; Sự mất cân bằng về môi trường sinh thái,... Những cái giá mà con người phải trả do sự xuống cấp của môi trường tự nhiên là vô cùng to lớn khó mà tính hết được. Ở nhiều thành phố trên thế giới tình trạng ô nhiễm không khí và nước đã đạt tới mức độ nguy hiểm. Một mối lo rất lớn là các hóa chất công nghiệp đã tạo ra lỗ thủng trên tầng ozone gây nên hiệu ứng nhà kính, tức là làm cho trái đất nóng lên đến mức độ nguy hiểm. Ở Tây Âu, các đảng "xanh" đã gây sức ép rất mạnh đòi phải có những hành động chung làm giảm ô nhiễm trong công nghiệp.

Các nhà quản trị chiến lược cần nhạy bén với những mối đe dọa và cơ hội gắn liền với bốn xu hướng trong môi trường tự nhiên.

- Thiếu hụt nguyên liệu

Vật chất của trái đất có loại vô hạn, loại hữu hạn, có thể tái tạo được và loại hữu hạn không tái tạo được. Nguồn tài nguyên vô hạn, như không khí, không đặt ra vấn đề cấp bách, mặc dù có một số nhóm đã thấy có mối nguy hiểm lâu dài. Các nhóm bảo vệ môi trường đã vận động cấm sử dụng một số chất đẩy nhất định trong các bình xịt, vì chúng có khả năng phá hủy tầng ozone của khí quyển. Ở một số khu vực trên thế giới, nước đã là một vấn đề lớn.

- Chi phí năng lượng tăng

Một nguồn tài nguyên hữu hạn không thể tái tạo – dầu mỏ - đã đề ra những vấn đề nghiêm trọng cho nền kinh tế thế giới. Giá dầu mỏ tăng vọt đã thúc đẩy việc tìm kiếm ráo riết những dạng năng lượng khác. Than đá lại trở nên phổ biến và các công ty đã tìm kiếm những phương tiện có ý nghĩa thực tiễn để khai thác năng lượng mặt trời, hạt nhân, gió và các dạng năng lượng khác. Chỉ riêng trong lĩnh vực năng lượng mặt trời đã có hàng trăm công ty tung ra

những sản phẩm thế hệ đầu tiên để khai thác năng lượng mặt trời phục vụ sưởi ấm nhà ở và các mục đích khác. Một số công ty đã tìm cách chế tạo ô tô điện có giá trị thực tiễn và treo giải thưởng hàng tỷ bạc cho người đoạt giải.

- Mức độ ô nhiễm tăng

Một số hoạt động công nghiệp chắc chắn sẽ hủy hoại chất lượng của môi trường tự nhiên. Việc loại bỏ các chất thải hóa học và hạt nhân, mức độ nhiễm thủy ngân gây nguy hiểm của nước biển, các hóa chất gây ô nhiễm khác trong đất và thực phẩm và việc vứt bừa bãi trong môi trường những chai lọ, các vật liệu bao bì bằng nhựa và chất khác không bị phân hủy sinh học.

Mối lo lắng của công chúng đã tạo ra một cơ hội cho những công ty nhạy bén. Nó đã tạo ra một thị trường lớn cho các giải pháp kiểm soát ô nhiễm, như tháp lọc khí, các trung tâm tái sinh và hệ thống bãi thải. Nó dẫn đến chỗ tìm kiếm những phương án sản xuất và bao gói hàng hóa không hủy hoại môi trường. Những công ty khôn ngoan thay vì để bị chậm chân, đã chủ động có những chuyển biến theo hướng bảo vệ môi trường để tỏ ra là mình có quan tâm đến tương lai của môi trường thế giới.

Trước dư luận của cộng đồng cũng như sự lên tiếng của các tổ chức quốc tế về bảo vệ môi trường đang đòi hỏi luật pháp của các nước phải khắt khe hơn, nhằm tái tạo và duy trì các điều kiện của môi trường tự nhiên. Trong bối cảnh như vậy, chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp phải đáp ứng các yêu cầu sau:

Một là, ưu tiên phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh hoặc dịch vụ nhằm khai thác tốt các điều kiện và lợi thế của môi trường tự nhiên trên cơ sở bảo đảm sự duy trì, tái tạo, đặc biệt nếu có thể góp phần tăng cường hơn nữa các điều kiện tự nhiên.

Hai là, phải có ý thức tiết kiệm và sử dụng có hiệu quả các nguồn tài nguyên thiên nhiên, đặc biệt cần phải làm cho các nhà quản trị có ý thức trong việc chuyển dần từ việc sử dụng các nguồn tài nguyên không thể tái sinh trong tự nhiên sang sử dụng các vật liệu nhân tạo

Ba là, đẩy mạnh việc nghiên cứu phát triển công nghệ, sản phẩm góp phần bảo vệ môi trường môi sinh, giảm thiểu tối đa những tác động gây ô nhiễm môi trường do hoạt động của doanh nghiệp gây ra.

e. Môi trường công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp:

- Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là:

(1) Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.

(2) Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh.

(3) Sự ra đời của công nghệ mới càng tạo điều kiện thuận lợi cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

(4) Sự bùng nổ của công nghệ mới càng làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.

Bên cạnh những đe dọa này thì những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đối với các doanh nghiệp có thể là:

(1) Công nghệ mới có thể tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn. Thường thì các doanh nghiệp đến sau có nhiều ưu thế để tận dụng được cơ hội này hơn là các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

(2) Sự ra đời của công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm có nhiều tính năng hơn và qua đó có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty.

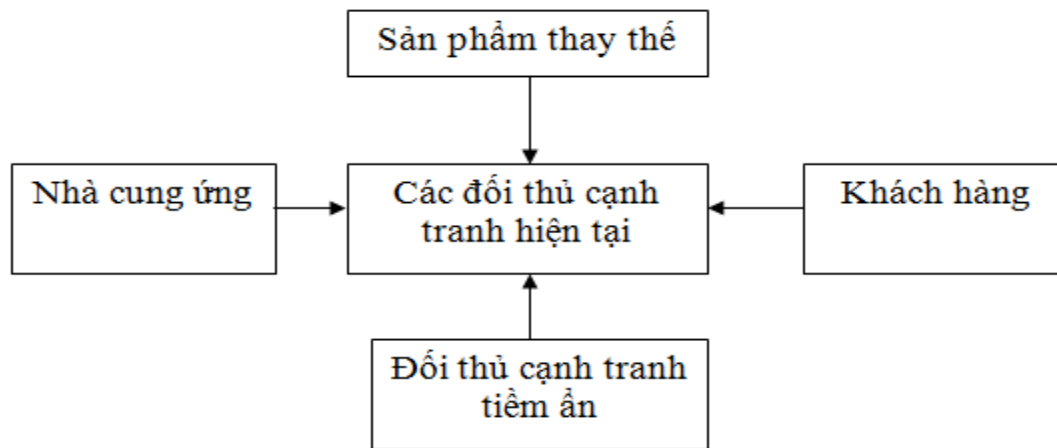
Ngoài những khía cạnh trên đây, một số điểm mà các nhà quản trị cần lưu ý thêm khi đề cập đến môi trường công nghệ là:

(1) Áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Các ngành truyền thông, điện tử, hàng không và dược phẩm luôn có tốc độ đổi mới công nghệ cao, do đó mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ thường cao hơn so với ngành dệt, lâm nghiệp và công nghiệp kim loại. Đối với những nhà quản trị trong những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi kỹ thuật nhanh thì quá trình đánh giá những cơ hội và đe dọa mang tính công nghệ trở thành một vấn đề đặc biệt quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

(2) Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu phát triển khi có sự phù hợp với các phương hướng và ưu tiên của chính phủ. Nếu các doanh nghiệp biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ gặp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

2.1.2. Môi trường vi mô (Phân tích môi trường ngành)

Phân tích môi trường vi mô hay phân tích môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe dọa đối với doanh nghiệp. Có một mô hình phân tích 5 lực lượng được M.Porter xây dựng đã giúp các nhà chiến lược trong sự phân tích này. Mô hình này được thể hiện qua sơ đồ sau:



Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter

a. Đối thủ tiềm tàng (đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn)

Đối thủ tiềm tàng bao gồm các công ty hiện nay không ra mặt cạnh tranh nhưng vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn cũng làm tăng cạnh tranh đối với các doanh nghiệp trong ngành. Khả năng cạnh tranh của đối thủ tiềm tàng được đánh giá qua ý niệm “rào cản” ngăn chặn của sự ra nhập vào ngành kinh doanh. Rào cản này bao hàm ý nghĩa 1 doanh nghiệp cần phải tốn kém rất nhiều để có thể tham gia vào một ngành nghề kinh doanh nào đó. Phí tổn này càng cao thì rào cản càng cao và ngược lại.

Các rào cản chính ngăn chặn sự gia nhập:

- Sự khác biệt của sản phẩm khiến cho khách hàng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm của các công ty có vị thế uy tín vững vàng hoặc đã đứng vững.

Thông thường các công ty này có ưu thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, về dịch vụ hậu mãi hoặc về khả năng chuyên biệt hóa sản phẩm. Sự trung thành với nhãn hiệu là nguồn rào cản khiến cho các doanh nghiệp mới tham gia khó lòng giành giật thị phần trên thương trường. Các doanh nghiệp có tiềm năng phải tốn kém rất nhiều để có thể bẻ gãy lòng ưu ái đã được củng cố của khách hàng đối với nhãn hiệu đã có uy tín trước đó.

- Lợi thế tuyệt đối về giá thành: Có thể phát sinh từ

- + Công nghệ sản xuất cao cấp
- + Do quá trình kinh nghiệm lâu năm
- + Do bằng sáng chế hoặc bí quyết công nghệ
- + Do chi phí lao động, nguyên vật liệu thấp.
- + Hoặc do những kỹ xảo trong quản lý