

CÁC YẾU TỐ CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Một chiến lược kinh doanh phải có bốn yếu tố: mục tiêu chiến lược, phạm vi chiến lược, lợi thế cạnh tranh và các hoạt động chiến lược và năng lực cốt lõi. Bốn yếu tố này đòi hỏi một sự nhất quán và ăn khớp với nhau.

1. Mục tiêu chiến lược

1.1 Mục tiêu chiến lược là gì?

Một chiến lược kinh doanh cần bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu chiến lược – những kết quả kỳ vọng mà chiến lược kinh doanh được xác lập để thực hiện chúng. Các mục tiêu chiến lược sẽ đóng vai trò định hướng cho các hoạt động của doanh nghiệp trong một số năm.

Cần phân biệt giữa mục tiêu chiến lược với sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp. Thực tế, nhiều doanh nghiệp có xu hướng nhầm lẫn giữa mục tiêu với sứ mệnh của doanh nghiệp. Sứ mệnh của doanh nghiệp chỉ ra mục đích hay lý do tồn tại của doanh nghiệp vì vậy thường mang tính khái quát cao. Ngược lại, mục tiêu chiến lược cần đảm bảo cụ thể, định lượng và có thời hạn rõ ràng.

Việc lựa chọn mục tiêu gì có ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp. Một doanh nghiệp lựa chọn lợi nhuận cao là mục tiêu chiến lược sẽ tập trung vào phục vụ các nhóm khách hàng hay phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận cao bằng các sản phẩm có giá trị gia tăng cao hoặc hiệu suất chi phí vượt trội. Ngược lại, việc lựa chọn mục tiêu tăng trưởng có thể dẫn dắt doanh nghiệp phải đa dạng hóa dòng sản phẩm để thu hút các khách hàng ở nhiều phân đoạn thị trường khác nhau.

1.2 Các mục tiêu chiến lược thông dụng

Mục tiêu quan trọng nhất mà chiến lược kinh doanh hướng tới là lợi nhuận cao và bền vững. Mục tiêu chiến lược thường được đo bằng tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) nhưng cũng có thể đo bằng các tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) hoặc tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA). Doanh nghiệp cũng có thể đưa các mục tiêu khác vào chiến lược kinh doanh như tăng trưởng, thị phần, chất lượng, giá trị khách hàng...

Việc lựa chọn mục tiêu nào phụ thuộc vào ngành nghề và giai đoạn phát triển của mỗi doanh nghiệp, tuy nhiên doanh nghiệp phải rất thận trọng trong việc lựa chọn mục tiêu tăng trưởng, giá trị cổ phiếu hoặc lợi nhuận kế toán hàng năm làm mục tiêu chiến lược kinh doanh vì nó có thể dẫn dắt doanh nghiệp đi theo hướng phát triển không bền vững.

2. Phạm vi chiến lược

2.1 Phạm vi chiến lược là gì?

Một chiến lược kinh doanh hiệu quả không tập trung vào thỏa mãn tất cả các nhu cầu ở tất cả các phân khúc thị trường vì nếu làm như vậy doanh nghiệp sẽ phải phân tán nguồn lực

và nỗ lực. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải đặt ra giới hạn về khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý hoặc chuỗi giá trị trong ngành để có sự tập trung và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng – đó là phạm vi chiến lược.

Phạm vi chiến lược không nhất thiết phải mô tả chính xác những gì doanh nghiệp làm nhưng rất cần định rõ và truyền tải cho nhân viên doanh nghiệp sẽ không làm gì. Ví dụ, một ngân hàng xác định rõ không cấp tín dụng cho khách hàng kinh doanh các mặt hàng mà giá biến động mạnh như sắt thép, phân bón. Điều này là cần thiết để các nhà quản lý cấp trung không dành quá nhiều thời gian vào các dự án mà sau đó sẽ bị bác vì chúng không phù hợp với chiến lược.

2.2 Ví dụ về phạm vi chiến lược

Doanh nghiệp có thể lựa chọn tập trung vào đáp ứng một hoặc một vài nhu cầu của nhiều khách hàng như:

- Tập trung vào nhiều nhu cầu của một số ít khách hàng như trường hợp của An Phước cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau (áo sơ mi, quần âu, ca-ra-vát, vali, giày...) cho các khách hàng doanh nhân, công sở có thu nhập cao.
- Doanh nghiệp cũng có thể lựa chọn tập trung vào nhiều nhu cầu của nhiều khách hàng trong một khu vực thị trường hẹp.

Việc lựa chọn phạm vi phải dựa trên nguyên tắc thị trường có nhu cầu thực sự và doanh nghiệp thực sự am hiểu cũng như có thể đáp ứng được nhu cầu. Doanh nghiệp cũng cần tránh đối đầu với các đối thủ cạnh tranh mạnh hoặc đang đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

3. Giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh

Thay vì đơn giản xác định lợi thế cạnh tranh là chi phí thấp hay khác biệt hóa, doanh nghiệp phải xác định được khách hàng mục tiêu thực sự đánh giá cao cái gì. Doanh nghiệp cần phát triển một giá trị khách hàng trong đó thể hiện sự kết hợp các yếu tố mà khách hàng mục tiêu sẵn sàng bỏ tiền ra để mua sản phẩm dịch vụ của DN. Ví dụ của giá trị khách hàng là giá, chất lượng, thiết kế, tốc độ, an toàn, tin cậy....

Tính duy nhất hay khác biệt của sản phẩm dịch vụ chính là cách thức kết hợp các yếu tố để đáp ứng tốt nhất các khách hàng mục tiêu. Như vậy, lợi thế cạnh tranh là sự kết hợp các giá trị nhưng trong đó phải có một đến hai giá trị vượt trội để giúp cho khách hàng nhận ra sản phẩm của doanh nghiệp giữa các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Hãy lưu ý, việc xác định và tạo dựng các giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh là vấn đề trung tâm của chiến lược.

4. Hệ thống các hoạt động chiến lược

Sau khi xác định được lợi thế cạnh tranh phù hợp với khách hàng mục tiêu, chiến lược kinh doanh cần giải đáp câu hỏi: làm thế nào doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh?

Nói cách khác, doanh nghiệp phải xác định được cách thức cung cấp những giá trị khác biệt đến tay khách hàng.

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. Một công cụ hiệu quả nhất để thiết kế hệ thống hoạt động chính là chuỗi giá trị do M. Porter phát triển. Tùy theo đặc điểm của mỗi ngành nghề, chuỗi giá trị của doanh nghiệp sẽ có sự khác nhau nhưng vẫn sẽ bao gồm nhóm hoạt động chính (như c ứng, vận hành, marketing, bán hàng...) và nhóm hoạt động hỗ trợ (như quản lý nhân sự, nghiên cứu phát triển, hạ tầng quản lý, CNTT...).

Điểm quan trọng trong thiết kế hệ thống hoạt động này là đảm bảo sự tương thích giữa các hoạt động và cùng hướng vào việc tạo ra giá trị gia tăng.

5. Năng lực cốt lõi

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 để. Ví dụ, năng lực cốt lõi của Honda là khả năng thiết kế và sản xuất động cơ có độ bền và tiết kiệm nhiên liệu vượt trội, năng lực cốt lõi của một công ty xây dựng có thể là năng lực quản lý thi công (nhờ đó đảm bảo tiến độ, chất lượng và chi phí). 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.