



Hoạch định chiến lược đơn vị kinh doanh

Bởi:

Đại Học Đà Nẵng

Khái niệm về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.⁴ Vấn đề cơ bản mà mỗi doanh nghiệp cần giải quyết khi lựa chọn chiến lược kinh doanh, đó là: họ sẽ cung cấp cho khách hàng sản phẩm hay dịch vụ nào; cách thức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ ấy; và làm cách nào đưa các sản phẩm và dịch vụ đến cho khách hàng. Điều cốt yếu của chiến lược kinh doanh là **"lựa chọn thực hiện các hành động tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn so với đối thủ"**

Theo Derek F. Abell, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải giải quyết ba vấn đề chính, đó là: (1) **nhu cầu khách hàng**, hay điều gì được thoả mãn (What), (2) **các nhóm khách hàng** hay ai được thoả mãn (Who), và (3) **các khả năng khác biệt hóa** hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thoả mãn (How).⁶ Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, đòi hỏi hay khao khát mà có thể sẽ được thoả mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ. Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo một lợi thế bằng việc thiết kế sản phẩm – hàng hoá hay dịch vụ - để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các công ty phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thoả mãn nhu cầu.

Quyết định cơ bản ở mọi công ty liên quan đến chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, **đó là quyết định về thị trường mục tiêu** để hướng sự phục vụ của mình vào đó. Để có được quyết định như vậy các công ty phải chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ. Quá trình đó được gọi là quá trình phân đoạn thị trường. Tương ứng với kết quả phân đoạn thị trường và khả năng về nguồn lực của tổ chức mà một công ty có thể quyết định **phục vụ toàn bộ thị trường**, khi đó không nhất thiết phải nhận biết sự khác biệt nhu cầu giữa các nhóm; **phục vụ đa dạng**, nghĩa là phát triển những sản

Hoạch định chiến lược đơn vị kinh doanh

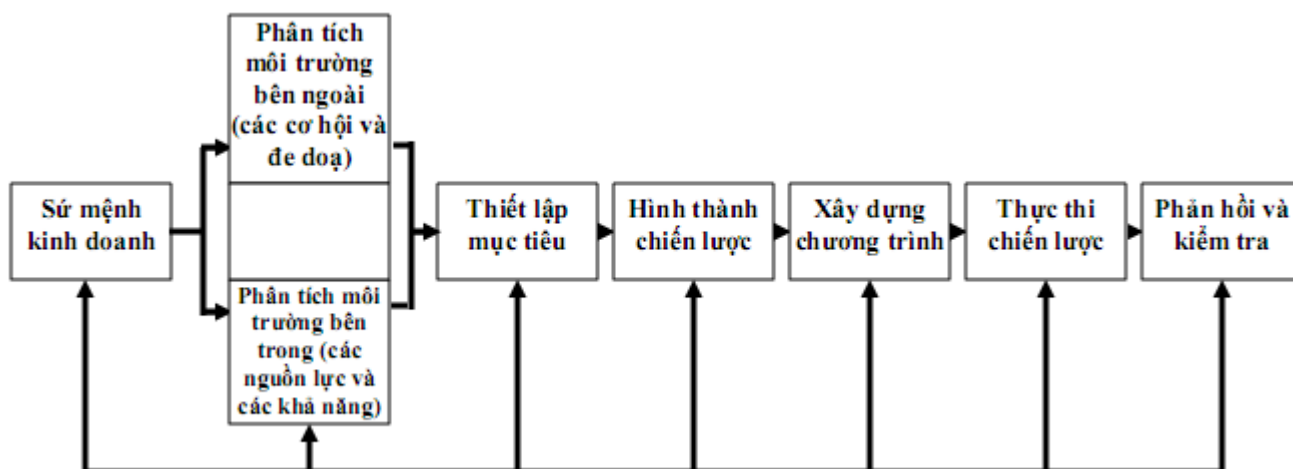
phẩm thích ứng với nhu cầu của mỗi phân đoạn; và **phục vụ tập trung**, nghĩa là công ty chỉ tập trung vào phục vụ một phân đoạn.

Các công ty nên xác định các thị trường mục tiêu và dựa trên các năng lực cốt lõi, cũng như cơ hội từ môi trường, xây dựng chiến lược để cung cấp giá trị đến các khách hàng mục tiêu, thoả mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng.

Vấn đề thứ ba trong chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là **quyết định theo đuổi các khả năng tạo sự khác biệt** để thoả mãn nhu cầu các khách hàng và các nhóm khách hàng.⁷ Thường thì có bốn cách để giành lợi thế cạnh tranh, đó là: vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Trong việc hình thành các phương án chiến lược kinh doanh, công ty phải quyết định cách thức tổ chức và kết hợp các khả năng tạo sự khác biệt của nó để giành được lợi thế cạnh tranh.

Tiến trình hoạch định chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Tiến trình hoạch định chiến lược của một đơn vị kinh doanh gồm 8 bước được thể hiện trong hình sau:



Tiến trình hoạch định chiến lược đơn vị kinh doanh

Sứ mệnh kinh doanh

Mỗi đơn vị kinh doanh cần định rõ sứ mệnh riêng biệt của nó trong giới hạn sứ mệnh của công ty. Chúng phải thể hiện rõ những gì mang lại cho khách hàng và cách thức tạo lập lợi thế cạnh tranh.

Phân tích môi trường bên ngoài (nhận thức các cơ hội và đe dọa)

Một cách tổng quát, một đơn vị kinh doanh cần phải xem xét những tác động của các yếu tố chủ yếu trong môi trường vĩ mô (kinh tế, nhân khẩu học, công nghệ, chính trị

- luật pháp, văn hoá - xã hội) và các nhân tố quan trọng của môi trường vi mô (khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà phân phối, những người cung cấp) có khả năng ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty. Các đơn vị kinh doanh nên thiết lập hệ thống tình báo marketing để giám sát những chiều hướng phát triển quan trọng từ môi trường. Đối với mỗi khuynh hướng thay đổi từ môi trường, các nhà quản trị cần đánh giá để nhận diện rõ sự tác động đó sẽ tạo nên cơ hội hay gây ra những nguy cơ đối với hoạt động của từng đơn vị kinh doanh. Mục đích chính yếu trong việc nghiên cứu môi trường là nhằm nhận thức rõ những cơ hội marketing mới.

?*Một cơ hội marketing* là một dạng nhu cầu của người mua có thể giúp công ty sinh lời khi đáp ứng nhu cầu đó.

Các cơ hội có thể được phân loại theo mức độ hấp dẫn của chúng và khả năng khai thác thành công của các công ty. Khả năng tận dụng thành công các cơ hội phụ thuộc không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực của công ty có tương hợp với những đòi hỏi then chốt cho thành công trên thị trường mục tiêu hay không mà còn đòi hỏi phải vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Nếu chỉ có năng lực không thì chưa thể tạo nên lợi thế cạnh tranh. Một công ty thành đạt nhất sẽ là một công ty có thể tạo ra giá trị khách hàng cao nhất và duy trì nó qua thời gian.

?*Một nguy cơ từ môi trường* là một thách thức gây ra bởi một khuynh hướng hay sự phát triển không thuận lợi có thể làm giảm doanh số hoặc lợi nhuận khi công ty thiếu các hoạt động marketing phòng vệ.

- Một **đơn vị kinh doanh lý tưởng** có những cơ hội chủ yếu cao và những đe dọa chính là thấp.

- Một **đơn vị kinh doanh khó khăn** thì đối diện với các cơ hội chủ yếu thấp và các nguy cơ chính thì lại cao.

Phân tích bên trong (các khả năng và các nguồn lực)

Khả năng khai thác thành công các cơ hội marketing phụ thuộc vào các nguồn lực và khả năng khai thác nguồn lực của tổ chức và từng đơn vị kinh doanh. Việc phân tích bên trong cũng giúp các nhà quản trị nhận thức rõ các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Mỗi đơn vị kinh doanh cần đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình một cách định kỳ.

Điểm mạnh và điểm yếu

Những điểm mạnh là những gì mà công ty đang làm tốt hay các đặc tính giúp nó nâng cao khả năng cạnh tranh. Điểm mạnh có thể tồn tại ở các dạng sau: một kỹ năng hay kinh nghiệm quan trọng (chẳng hạn, bí quyết công nghệ); các tài sản vật chất có giá trị (như: nhà xưởng, vị trí hấp dẫn ...); nguồn nhân lực có giá trị; tài sản vô hình (nhãn hiệu,

danh tiếng, lòng trung thành của khách hàng) .v.v... Một đơn vị kinh doanh sở hữu nhiều điểm mạnh sẽ có cơ may thành công trong việc khai thác các cơ hội thị trường hơn.

Các điểm yếu là những gì mà công ty đang thiếu, kém cỏi hay một điều kiện đặt nó vào tình thế bất lợi. Những điểm yếu nội tại của công ty có thể biểu hiện: thiếu hụt về các kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng; thiếu các tài sản vô hình, tài sản vật chất, tổ chức, nhân sự, quan trọng có tính cạnh tranh ... Một điểm yếu có thể gây ra tổn thương cho công ty hay không tùy thuộc vào việc nó có thể được khắc chế bằng các nguồn lực và sức mạnh của công ty.

Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT) có thể là phân tích nên tảng dựa trên lập luận cho rằng các nỗ lực chiến lược phải hướng đến việc tạo ra sự phù hợp tốt nhất giữa các khả năng nguồn lực của công ty và tình thế bên ngoài. Tuy vậy, vấn đề có tầm quan trọng thiết yếu chính là làm cách nào để công ty có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh và duy trì nó một cách bền vững.

Lợi thế cạnh tranh

Theo Porter, lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh hoặc tạo khác biệt sản phẩm, và nhờ thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm. Michael Porter đã chỉ ra rằng chi phí thấp và sự khác biệt là hai chiến lược căn bản để tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành.⁹

Các lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ bốn nhân tố là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể lựa chọn để tạo nên sự vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

Năng lực cốt lõi

Như đã nói, các điểm mạnh chưa thể giúp công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội và bền vững, các lợi thế tạo được đó phụ thuộc vào năng lực cốt lõi của công ty. Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Công ty có năng lực cốt lõi có thể tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của nó hoặc đạt được chi phí thấp hơn so với đối thủ.

Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó. **Các nguồn lực**, theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình. Các nguồn lực hữu hình có thể thấy được và định lượng được, bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các

điều kiện vật chất, và công nghệ. Các nguồn vô hình bao gồm nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng.

Nguồn lực tự nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Để sinh ra khả năng khác biệt, các nguồn lực phải độc đáo và đáng giá. Một nguồn lực độc đáo đó là nguồn lực mà không có công ty nào khác có được.

Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn. Các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các khả năng này tập trung vào các công việc hàng ngày của tổ chức; đó là, cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một công ty là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tưởng thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hoá của công ty.

Sự phân biệt giữa nguồn lực và khả năng tiềm tàng chủ yếu để hiểu điều gì đã sản sinh ra năng lực tạo sự khác biệt. Một công ty có thể có các nguồn lực độc đáo và đáng giá nhưng nếu nó không có khả năng tiềm tàng để sử dụng các nguồn lực đó một cách hiệu quả vẫn không thể tạo ra và duy trì khả năng tạo sự khác biệt. Điều đó cũng rất quan trọng để nhận thức rằng một công ty không nhất thiết phải có các nguồn lực độc đáo và đáng giá để thiết lập các khả năng khác biệt miễn là nó có những khả năng tiềm tàng mà đối thủ cạnh tranh không có.

Các năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: **đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế**. Các khả năng tiềm tàng không thỏa mãn bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững không phải là năng lực cốt lõi. Như vậy, mỗi năng lực cốt lõi là một khả năng, nhưng không phải khả năng nào cũng trở thành năng lực cốt lõi.

Thiết lập mục tiêu

Mục tiêu phản ánh những mong muốn mà một đơn vị kinh doanh kết đạt được, nó là chuẩn đích của hành động. Mục tiêu có thể được diễn đạt cả về định lượng và định tính (điều gì cần phải đạt được, cần đạt được bao nhiêu, và đạt được điều đó khi nào).

Có rất ít đơn vị kinh doanh theo đuổi chỉ một mục tiêu. Hầu hết các đơn vị kinh doanh đều đặt ra một phức hợp các mục tiêu bao gồm lợi nhuận, tăng trưởng về doanh số, cải thiện thị phần, ngăn chặn rủi ro, cải tiến sản phẩm và uy tín của doanh nghiệp. Vì mục tiêu định hướng cho các hành động nên chúng cần phải được xác định đúng. Có các tiêu chuẩn sau đây cần xem xét khi thiết lập mục tiêu được khái quát thành: S.M.A.R.T (Specific, Measurable, Attainable, Realistic và Timely) có nghĩa là cụ thể, đo lường được, có thể đạt tới được, thực tế và ấn định thời gian.

Một khía cạnh quan trọng mà nhà quản trị cần lưu ý khi xác định mục tiêu là lựa chọn giữa lợi nhuận ngắn hạn hay tăng trưởng dài hạn, thâm nhập sâu vào thị trường hiện tại hay phát triển thị trường mới, lợi nhuận hay đáp ứng các mục tiêu phi lợi nhuận, tăng trưởng cao hay rủi ro thấp ... Mỗi một sự lựa chọn trên sẽ định hướng hình thành các chiến lược marketing khác nhau.

Tình thành chiến lược

Các mục tiêu chỉ ra những gì mà một đơn vị kinh doanh muốn đạt được, chiến lược là kế hoạch hành động để đạt được các mục tiêu đó. Mỗi đơn vị kinh doanh phải phác thảo một chiến lược để đạt được các mục tiêu của mình, bao gồm một chiến lược Marketing và một chiến lược công nghệ (**technology strategy**) và chiến lược khai thác nguồn lực (**sourcing strategy**) tương hợp với nó. Có rất nhiều loại chiến lược Marketing có thể lựa chọn cho một đơn vị kinh doanh, và Michael Porter¹¹ đã phân định thành 3 loại chiến lược: dẫn đạo chi phí, khác biệt và tập trung, chúng cũng tương ứng với 3 cách tiếp cận cơ bản để tạo lập lợi thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh chiến lược.

? Chiến lược dẫn đạo chi phí: Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh. Nói cách khác, chiến lược dẫn đạo chi phí dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Mục đích của việc theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh, sao cho chi phí để sản xuất và cung cấp mọi sản phẩm hay dịch vụ đơn vị kinh doanh có thể làm đều với thấp hơn đối thủ. Hàm ý của người theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là giành được một lợi thế chi phí đáng kể so với các đối thủ khác, để cuối cùng chuyển thành các công cụ hấp dẫn khách hàng giành thị phần lớn hơn.

? Chiến lược tạo sự khác biệt: Mục tiêu của chiến lược tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của đơn vị bằng cách tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Đơn vị kinh doanh nỗ lực tạo sự khác biệt cố thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm kèm theo đó là một đòi hỏi mức giá tăng thêm (một mức giá đáng kể trên mức trung bình ngành). Khả năng tạo ra thu nhập bằng cách yêu cầu một mức giá tăng thêm (hơn là việc giảm chi phí như trong trường hợp người dẫn đạo chi phí) cho phép những người tạo sự khác biệt làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của nó và giành được lợi nhuận trên mức trung bình ngành. Mức giá tăng thêm của người tạo sự khác biệt về thực chất thường cao hơn mức giá mà người dẫn đạo chi phí đòi hỏi, và khách hàng sẵn lòng trả cho điều đó bởi họ tin vào chất lượng được khác biệt hóa của sản phẩm là có giá trị phân biệt.

? Chiến lược tập trung: Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh thứ ba. Sự khác biệt chủ yếu với hai chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế. Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định theo địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung công ty phải cố gắng bằng cách nào đó thực hiện chuyên môn hoá.

Các công ty trong một ngành có thể theo đuổi nhiều loại chiến lược kinh doanh khác nhau mà sự khác biệt giữa chúng liên quan đến các nhân tố như sự lựa chọn về phân đoạn thị trường để phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá... Như vậy, trong hầu hết các ngành sẽ phát sinh các nhóm chiến lược, trong đó các công ty sẽ theo đuổi các chiến lược tương tự nhau. Khi đó các công ty có được chiến lược tốt nhất sẽ kiếm được lợi nhuận cao nhất. Các công ty không theo đuổi một chiến lược rõ ràng -“những người đứng giữa ngã ba đường”- thì sẽ thất bại. “Những người đứng giữa ngã ba đường” thường cố gắng thực thi tốt các dạng chiến lược, nhưng vì mỗi định hướng chiến lược đòi hỏi những cách thức tổ chức khác nhau của các công ty nên cuối cùng các công ty này không đạt được bất kỳ kết quả tốt nào.

Các liên minh chiến lược

Nhiều công ty đã khám phá ra rằng họ cần phải có các đối tác chiến lược nếu muốn hoạt động có hiệu quả. Ngay cả những công ty khổng lồ như AT&T, IBM, Philips, Siemens cũng không thể có được vị trí lãnh đạo, cả đối với thị trường quốc gia và toàn cầu, nếu không hình thành các liên minh chiến lược với các công ty nội địa hay công ty đa quốc gia để bổ sung hay tạo lực đẩy gia tăng các khả năng và nguồn lực của mình. Ví dụ như Star Alliance là sự liên kết các hãng Lufthansa, United Airline, Air Canada, SAS, Thai Airway, Varig, Air New Zealand và Ansett Australia thành một liên minh hàng không toàn cầu khổng lồ cho phép du khách thực hiện những kết nối gần như không có ranh giới với khoảng 700 điểm đến trên toàn cầu.

Công nghệ mới yêu cầu các tiêu chuẩn toàn cầu và dẫn đến các liên minh toàn cầu. Ví dụ, 2 và có khả năng là 3 nhà phát hành thẻ tín dụng lớn nhất thế giới sẽ quên sự tranh đua và gia nhập đội ngũ để phát triển một tiêu chuẩn toàn cầu cho những chiếc thẻ thông minh. American Express Company và Visa International đã thành lập một liên doanh gọi là Proton World International cùng với 2 công ty cung cấp kỹ thuật thẻ là Banskys SA của Bỉ và ERG. Ltd của Úc. Các đối tác của Proton nói rằng họ sẽ đón chào Master Card và những công ty khác vào liên doanh thiết lập cơ sở hạ tầng cho hoạt động thương mại điện tử. Việc kinh doanh của Proton “là một phần của khuynh hướng đi đến nhận thức rằng liên minh toàn cầu chính là cách thức hoạt động của giới kinh doanh” như theo lời Gerry Hopkinson nói, lãnh đạo phòng đối ngoại của công ty Mondex, cũng là một công ty cung cấp thẻ thông minh khác.

Nhiều liên minh chiến lược thực hiện hình thức liên minh Marketing. Chúng có thể được chia thành 4 loại:

a. Liên minh sản phẩm và dịch vụ

Một công ty cấp giấy phép cho một công ty khác để sản xuất sản phẩm của nó, hay 2 công ty cùng gia nhập thị trường các sản phẩm bổ sung của họ hay sản phẩm mới. Ví dụ như, Apple liên doanh với Digital Vax để cùng thiết kế, sản xuất và cùng thương mại hóa một sản phẩm mới. H&R Block and HyattLegal Service- 2 hãng kinh doanh dịch vụ cũng gia nhập cùng nhau trong một sự liên minh Marketing .

b. Liên minh trong hoạt động cổ động

Một công ty đồng ý cổ động cho sản phẩm, dịch vụ của công ty khác. Ví dụ, McDonald liên kết với Disney để đưa ra những bức tượng nhỏ Mulan tới người mua bánh kẹp thịt. Một ngân hàng đã đồng ý cho việc vẽ những bức tranh từ một phòng triển lãm nghệ thuật địa phương lên tường của nó.

c. Liên minh hậu cần

Một công ty thực hiện những dịch vụ hậu cần cho sản phẩm của những công ty khác. Ví dụ, Abbott Laboratories lưu kho và phân phối tất cả thiết bị phẫu thuật và dụng cụ y khoa của 3M đến các bệnh viện trên toàn nước Mỹ.

d. Sự cộng tác về giá

Một hay nhiều công ty tham gia vào sự thỏa thuận đặc biệt về giá. Các khách sạn và những công ty cho thuê xe ô tô thường đặt ra một mức chiết khấu giá như nhau.

Các công ty cần tư duy sáng tạo để tìm kiếm những đối tác có thể bổ sung cho sức mạnh và bù đắp những điểm yếu của mình. Các liên minh được quản trị tốt cho phép công ty đạt được doanh số bán lớn hơn mà ít tốn kém chi phí hơn. Để duy trì sự phát triển của các liên minh chiến lược này, những sự hợp tác cần bắt đầu từ việc phát triển những cấu trúc tổ chức hỗ trợ chúng và có khả năng khai thác các kỹ năng cốt lõi từ các đối tác trong liên minh.

Xây dựng chương trình

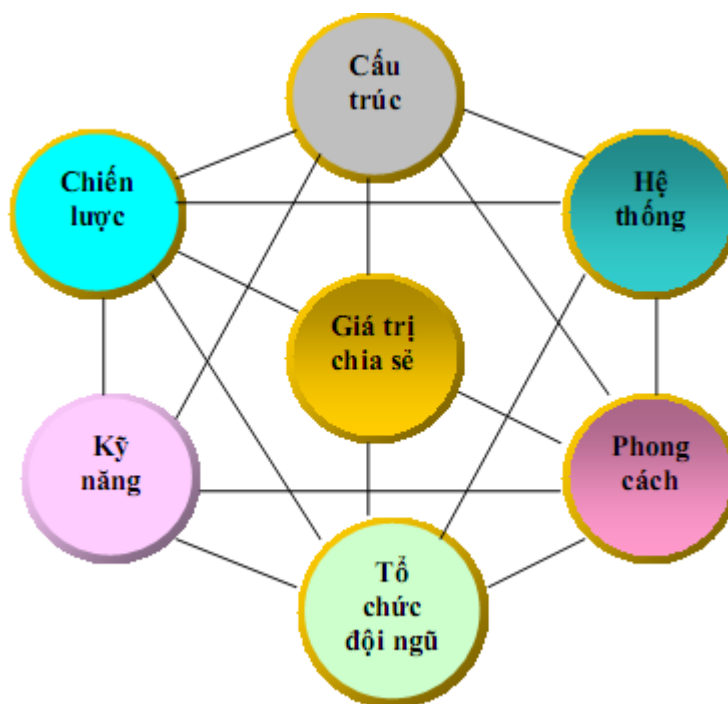
Một khi đơn vị kinh doanh đã phát triển chiến lược chính của mình, nó cần phải chi tiết bằng các chương trình hỗ trợ thực thi chiến lược. Vì thế nếu một đơn vị kinh doanh quyết định đạt được vị thế dẫn đạo về công nghệ thì nó cần phải lên một chương trình để nâng cao năng lực của bộ phận R& D, thu thập các tin tức công nghệ, phát triển độc đáo về kỹ thuật, huấn luyện lực lượng bán hàng, và phát triển chương trình quảng cáo để truyền thông về sự dẫn đạo về công nghệ của mình. Và một khi các chương trình

Marketing được phác thảo, những người làm Marketing cần phải ước tính ngân sách để thực thi chúng.

Tổ chức thực thi

Một chiến lược rõ ràng và những chương trình hỗ trợ được phác thảo hợp lý có thể trở nên vô ích nếu công ty thất bại trong việc tổ chức thực thi chúng. Theo Mc Kinsey¹³ thì chiến lược chỉ là một trong 7 yếu tố đảm bảo sự thành công của một tổ chức và được thể hiện ở hình sau. Trước hết, 3 yếu tố: **chiến lược, cấu trúc và hệ thống** được xem như “phần cứng” và 4 yếu tố tiếp theo: **phong cách, kỹ năng, tổ chức đội ngũ và giá trị chia sẻ** chính là “phần mềm” của sự thành công của tổ chức.

Yếu tố đầu tiên của “phần mềm”, **phong cách**, là sự chia sẻ cách thức chung về suy nghĩ và hành xử của các nhân viên trong công ty. Nhân viên của Mc Donald luôn mỉm cười với khách hàng và nhân viên IBM thì luôn thể hiện tính chuyên nghiệp trong công việc với khách hàng. Thứ 2, **kỹ năng**, bao gồm những kỹ năng cần thiết của nhân viên để thực thi chiến lược của công ty. Thứ 3, **tổ chức đội ngũ**, bao gồm việc công ty tuyển người có khả năng, huấn luyện họ thật tốt, và bố trí công việc phù hợp. Thứ 4, **giá trị chia sẻ**, gồm các giá trị được mọi người cùng chia sẻ có tác dụng định hướng hành động của họ. Khi những nhân tố này được trình bày rõ ràng thì sẽ đảm bảo cho công ty khả năng thực thi chiến lược thành công hơn.



Các yếu tố thành công (7-S) của McKinsey

Phản hồi và kiểm tra

Trong quá trình thực thi chiến lược, công ty cần phải theo dõi kết quả thực hiện và giám sát những thay đổi từ môi trường bên trong và bên ngoài. Một số yếu tố môi trường là khá ổn định qua các năm, một số tác nhân khác thay đổi chậm và có thể dự báo được, nhưng cũng có rất nhiều nhân tố biến đổi nhanh chóng và rất khó dự đoán. Có một điều chắc chắn là các yếu tố môi trường thay đổi nhanh hơn là các yếu tố 7s của công ty, vì vậy ngay cả khi một chiến lược được hoạch định khá thích ứng với môi trường thì sự thực thi cũng không bao giờ đem lại kết quả như dự tính. Khi những thay đổi từ môi trường diễn ra, công ty cần xem xét và điều chỉnh việc thực thi, hay các chương trình, chiến lược và thậm chí là thay đổi mục tiêu.

Một khi thất bại trong việc phản ứng lại với sự thay đổi của môi trường, công ty sẽ ngày càng trở nên khó khăn trong việc tạo dựng lại vị trí của mình trong tâm trí của khách hàng. Đây là điều đã xảy ra đối với tập đoàn Lotus. Phần mềm 1-2-3 của Lotus đã từng là chương trình phần mềm dẫn đạo thế giới nhưng do chậm chạp trong việc phản ứng lại với những thay đổi của thị trường đã khiến cho thị phần sụt giảm và gần như nhường lại vị trí thống trị trong hệ điều hành máy tính cho Microsoft.

Những tổ chức lớn thường gặp những khó khăn nhất định đối với việc đáp ứng những thay đổi từ môi trường do sự ì ạch của chúng. Các tổ chức này được thiết lập với một cơ chế hiệu quả và do vậy rất khó để thay đổi một phần này đó nếu không điều chỉnh mọi thứ. Những tổ chức này có thể thay đổi thông qua tập thể lãnh đạo mạnh mẽ. Chìa khoá cho sức mạnh của tổ chức là sự sẵn lòng đối với việc xem xét và đánh giá những thay đổi của môi trường để từ đó tạo sự thích ứng mới về hành vi và mục đích. Các tổ chức thành đạt thực hiện việc giám sát liên tục các thay đổi của môi trường và nỗ lực thích ứng với những thay đổi đó qua việc thực hiện hoạch định chiến lược một cách linh hoạt.