CÁC CÔNG CỤ ĐỂ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGÀNH KIỂM TOÁN ĐỘC LẬP TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP

NCS Phan Thanh Hải

*Trong tình hình hiện nay, ngành KTĐL Việt Nam có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của kinh tế xã hội của đất nước. Để nâng cao hơn nữa chất lượng và hiệu quả của ngành trong thời gian đến việc xây dựng chiến lược phát triển   
cho ngành là một trong những vấn đề hết sức cần thiết nhằm định ra   
một hướng đi thích hợp để phát triển bền vững trong nền kinh tế thị trường. Bài viết nhằm giới thiệu các công cụ hữu ích để xây dựng các chiến lược phát triển ngành KTĐL trong thời gian tới.*

**Nhiều công trình nghiên cứu của các tác giả đi trước đã chỉ rõ có nhiều công cụ để thực hiện việc xây dựng chiến lược ngành nói chung và ngành KTĐL nói riêng. Trong đó có thể chỉ rõ một số các công cụ chủ yếu như sau :**

1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

Cách xây dựng và đánh giá

Ma trận EEF được sử dụng để tóm tắt và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Theo Fred R. David, [10, trang 178-180] để xây dựng ma trận EFE chúng ta phải trải qua năm bước sau đây:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công   
như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố từ bên ngoài (tổng số từ 10 đến

20 yếu tố) bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty. Các cơ hội thường có mức độ phân loại cao hơn mối đe dọa. Tuy nhiên, mối đe dọa cũng có thể nhận được mức phân loại cao nếu nó đặc biệt nghiêm trọng hay mang tính đe dọa. Mức phân loại thích hợp có thể xác định được bằng cách so sánh những nhà cạnh tranh thành công với những nhà cạnh tranh không thành công, hoặc bằng cách thảo luận về yếu tố này và đạt được sự nhất trí của nhóm. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho   
thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này,   
trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình,

1 là phản ứng ít. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược công ty.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm quan trọng.

Bước 5: Cộng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể số các cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao nhiêu trong ma trận EFE,   
tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể có là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Căn cứ vào tổng điểm này để đánh giá mức độ phản ứng của DN đối với môi trường như sau:

- Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ.

- Tổng số điểm quan trọng là 1 cho thấy những chiến lược mà tổ chức đề ra   
không tận dụng được các cơ hội hoặc né tránh được các mối đe dọa từ bên ngoài.

- Tổng số điểm quan trọng là 2,5 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng ở mức trung bình với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ.

Ví dụ về ma trận EFE

Để thấy rõ hơn về ma trận EFE, chúng ta có thể xem một ví dụ về ma trận EFE của một công ty dưới đây [10, trang 181-182].

Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của Winn-Dixie.

Mức Phân Số điểm

Yếu tố bên ngoài quan loại quan trọng

trọng

Cải cách thuế 0,10 3 0,30

Tăng chi phí bảo hiểm 0,09 2 0,18

Thay đổi công nghệ 0,04 2 0,08

Tăng lãi suất 0,10 2 0,20

Sự di chuyển của dân số xuống miền Nam 0,14 4 0,56

Những phụ nữ có việc làm 0,09 3 0,27

Những người đi mua hàng là nam giới 0,07 3 0,21

Thị trường bị lão hóa 0,10 4 0,40

Các nhóm dân tộc 0,12 3 0,36

Cạnh tranh khốc liệt hơn 0,15 1 0,15

Tổng cộng 1,00 2,71

Tổng số điểm của Winn-Dixie là 2,71 cho thấy công ty chỉ ở trên mức trung   
bình về vấn đề các chiến lược của họ, và họ ứng phó có hiệu quả với các nhân tố   
bên ngoài.

2 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ Cách xây dựng và đánh giá

Ma trận IFE được sử dụng để tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và mặt yếu   
quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng và nó cũng cung cấp cơ sở để xác   
định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Theo Fred R. David, [10, trang   
248-249] để xây dựng ma trận IFE chúng ta cũng phải trải qua năm bước sau đây:

Bước 1: Liệt kê các yếu tố thành công then chốt như đã xác định trong qui trình phân tích nội bộ. Sử dụng tất cả (thường từ 10 đến 20) yếu tố bên trong, bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.

Bước 2: Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan   
trọng) tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho   
mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự   
thành công của công ty trong ngành. Tổng cộng tất cả các mức độ quan trọng này   
phải bằng 1,0.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất   
(phân loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2), điểm mạnh nhỏ nhất   
(phân loại bằng 3), điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4). Như vậy, sự phân loại   
này dựa trên cơ sở công ty trong khi mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở   
ngành.

Bước 4: Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số.

Bước 5: Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng điểm quan trọng của tổ chức.

Không kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, tổng điểm quan trọng có thể được phân loại từ thấp nhất là 1,0 cho đến cao nhất là 4,0 và trung bình là 2,5. Tổng điểm quan trọng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ.

Ví dụ về ma trận IFE

Để thấy rõ hơn về ma trận IFE, chúng ta có thể xem một ví dụ về ma trận IFE của một công ty dưới đây [10, trang 248-249].

Bảng 1.2: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của công ty ABC.

Số điểm

Mức quan Phân

Yếu tố bên trong quan

trọng loại

trọng

Tinh thần nhân viên thấp 0,22 2 0,44

Chất lượng sản phẩm hoàn hảo 0,18 4 0,72

Lợi nhuận biên cao hơn mức trung bình ngành 0,10 3 0,30

Vốn luân chuyển đang quá cao 0,15 3 0,45

Không có cơ cấu tổ chức 0,30 1 0,30

Không có lực lượng nghiên cứu phát triển 0,05 2 0,10

Tổng cộng 1,00 2,31

Tổng điểm quan trọng là 2,31 cho thấy công ty thấp hơn mức trung bình, tức khả năng nội bộ kém.

3. Xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển

Sau khi phân tích môi trường bên ngoài và bên trong, bước tiếp theo là xây   
dựng nên các chiến lược có thể có. Qui trình để xây dựng chiến lược bao gồm hai   
giai đoạn: giai đoạn nhập vào và giai đoạn kết hợp. Để xây dựng chiến lược chúng   
ta có rất nhiều công cụ khác nhau. Tuy nhiên, trong luận văn này chúng tôi sử dụng   
ma trận SWOT. Ma trận SWOT được lập qua tám bước như sau [15, trang 159-  
160]:

Bước 1: Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong.   
Bước 2: Liệt kê những điểm yếu bên trong.   
Bước 3: Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài.   
Bước 4: Liệt kê mối đe dọa quan trọng bên ngoài.

Bước 5: Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp.

Bước 6: Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO.

Bước 7: Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST.

Bước 8: Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WT.

Ma trận SWOT có dạng như sau (xem bảng 1.3) :

Bảng 1.3: Mẫu ma trận SWOT.

Các cơ hội (O) Các đe dọa (T)

[Liệt kê các cơ hội] [Liệt kê các đe dọa]

Các điểm mạnh (S) Các chiến lược S.O

[Liệt kê các điểm mạnh] [Sử dụng các điểm mạnh để

tận dụng cơ hội]

Các điểm yếu (W) Các chiến lược W.O

[Liệt kê các điểm yếu] [Hạn chế các mặt yếu để lợi

dụng các cơ hội]

**Tài liệu tham khảo**

1. Fred R. David (2003), Khái luận về quản trị chiến lược. NXB thống kê, TP.HCM.

Các chiến lược S.T

[Vượt qua bất trắc bằng   
tận dụng các điểm mạnh]

Các chiến lược W.T

[Tối thiểu hóa các điểm   
yếu và tránh khỏi các mối   
đe dọa]