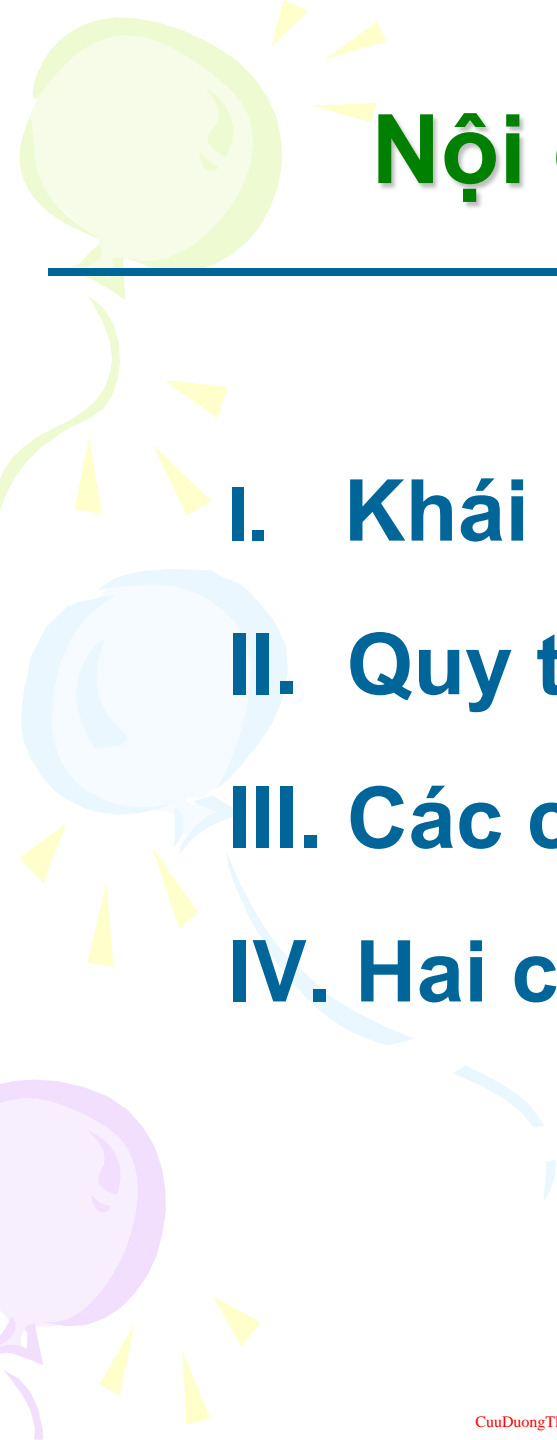


Quản trị học

CHƯƠNG 6
QUẢN TRỊ
CHIẾN LƯỢC



Nội dung của chương:

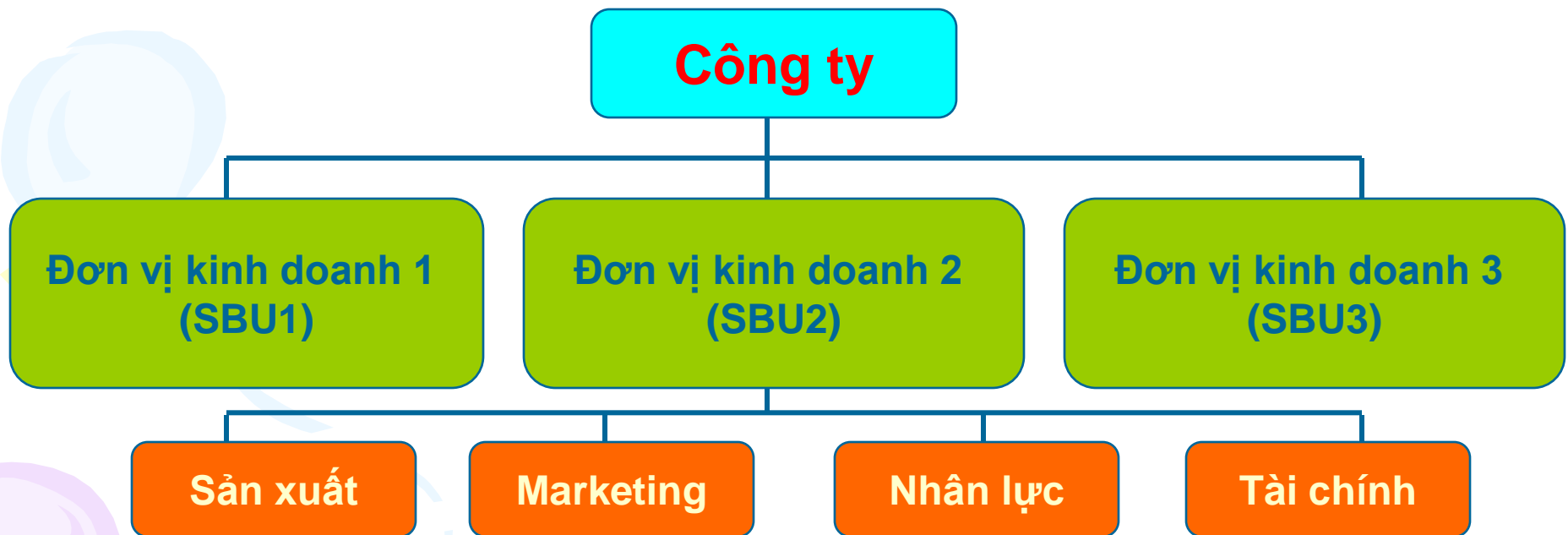
I. Khái niệm

II. Quy trình hoạch định chiến lược

III. Các cấp chiến lược

IV. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản

Công ty hoạt động đa ngành:



I. Khái niệm:

1. Chiến lược :

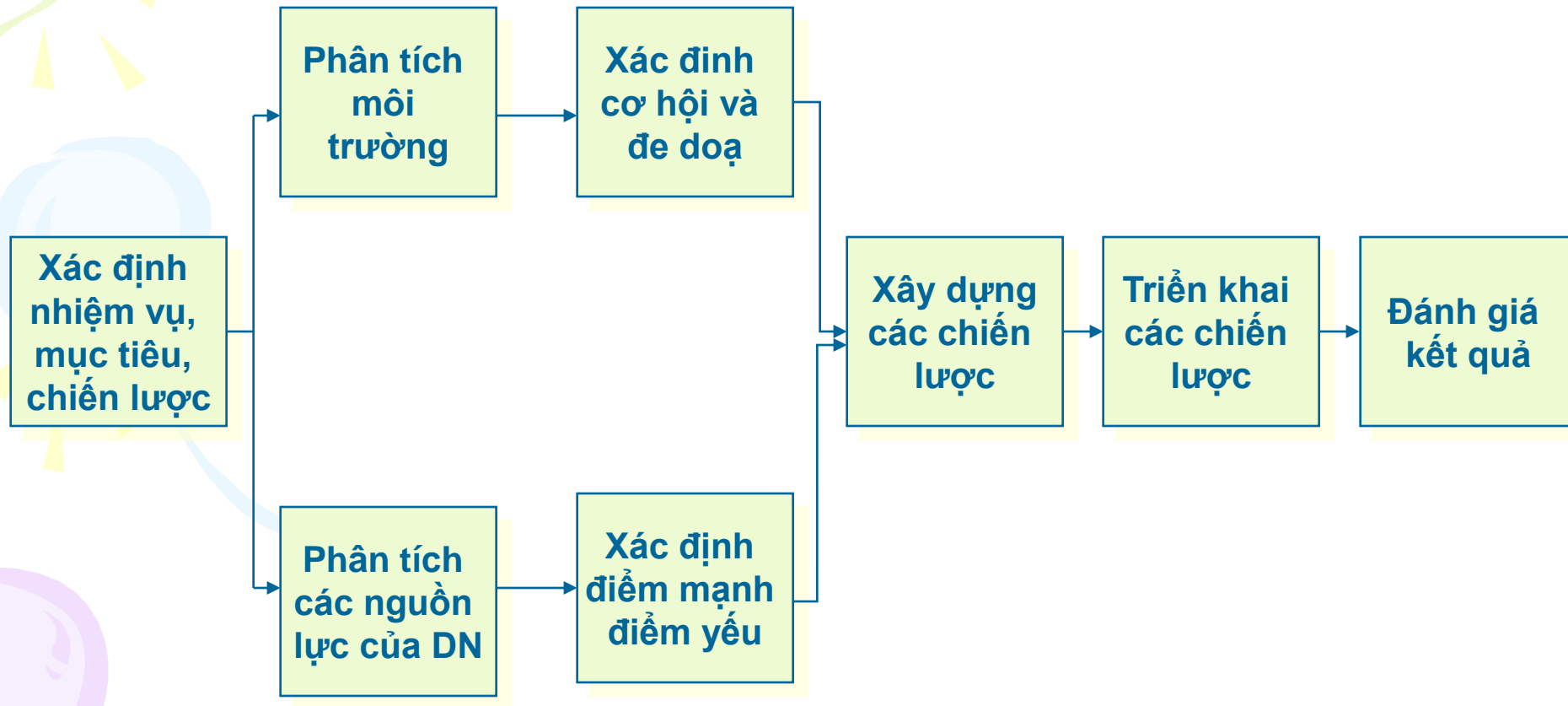
☞ là chuỗi hoạt động được tổ chức theo một trật tự, nhằm thực hiện các mục tiêu dài hạn của DN.

2. Quản trị chiến lược:

☞ là tập hợp các quyết định và hành động quản trị có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dài hạn của DN.






☞ Nó bao gồm tất cả các chức năng quản trị cơ bản: lập kế hoạch, tổ chức, triển khai và kiểm soát chiến lược.

II. Quy trình quản trị chiến lược:



Bước 1: Xác định sứ mạng, mục tiêu, các chiến lược hiện tại

 **Sứ mạng (mission):** “Tại sao chúng ta kinh doanh?”

-  **Khách hàng** (*customer market*)
-  **Sản phẩm và Dịch vụ** (*Product and Service*)
-  **Khu vực thị trường** (*Geographic Domain*)
-  **Công nghệ** (*Technology*)
-  **Triết lý** (*Philosophy*)...



Bước 2: Phân tích môi trường

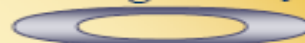
- ✍ **Phân tích ngành kinh doanh**
- ✍ **Phân tích các điều kiện vĩ mô**

Bước 3: Xác định cơ hội và đe dọa

- ✍ **Cơ hội (Opportunities)**
- ✍ **Đe dọa (Threats)**

SWOT

Những Cơ Hội



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Liệt kê những cơ hội

Những Đe Dọa



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Liệt kê những nguy cơ

Những Điểm mạnh



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Liệt kê những điểm mạnh

Các Chiến Lược SO

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội

Các Chiến Lược ST

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh

Những Điểm Yếu



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Liệt kê những điểm yếu

Các Chiến Lược WO

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Hạn chế các điểm yếu để lợi dụng các cơ hội

Các Chiến Lược WT

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- ...

Tối thiểu hóa các điểm yếu và tránh khỏi các đe dọa

Hình 6.5. Ma Trận SWOT và các Phối Hợp Chiến Lược

Bước 4: Phân tích các nguồn lực của doanh nghiệp

- ✍ **Kỹ năng và năng lực của nhân viên**
- ✍ **Công nghệ**
- ✍ **R & D**
- ✍ **Tình hình tài chính**
- ✍ **Văn hoá doanh nghiệp**

Bước 5: Xác định điểm mạnh, điểm yếu

- ✍ **Điểm mạnh (strengths)**
- ✍ **Điểm yếu (Weakness)**
- ✍ **Năng lực đặc biệt (Distinctive Competence)**

gắn với các nguồn lực (TC , NNL , kỹ năng ...) hoặc hoạt động (các hoạt động marketing , phân phối...)

Bước 6: Hình thành các chiến lược

- ✍ Xây dựng các phương án chiến lược
- ✍ Đánh giá và lựa chọn các chiến lược

Bước 7: Triển khai các chiến lược

- ✍ Phát triển cơ cấu tổ chức
- ✍ Tuyển dụng, đào tạo, tuyên truyền, thăng tiến, hoặc giảm biên chế
- ✍ Lựa chọn phong cách lãnh đạo

Bước 8: Đánh giá kết quả

**Các cơ hội của
doanh nghiệp**



**Các nguồn lực và năng lực
của doanh nghiệp**

Các cơ hội từ môi trường

III. Các cấp chiến lược:

✍ Chiến lược cấp công ty (Corporate – level strategy)

Doanh nghiệp nên hoạt động trong ngành kinh doanh nào?

✍ Chiến lược cấp ngành kinh doanh (Business-level Strategy)

Doanh nghiệp nên cạnh tranh trong mỗi ngành kinh doanh như thế nào?

✍ Chiến lược cấp chức năng (Functional – level Strategies)

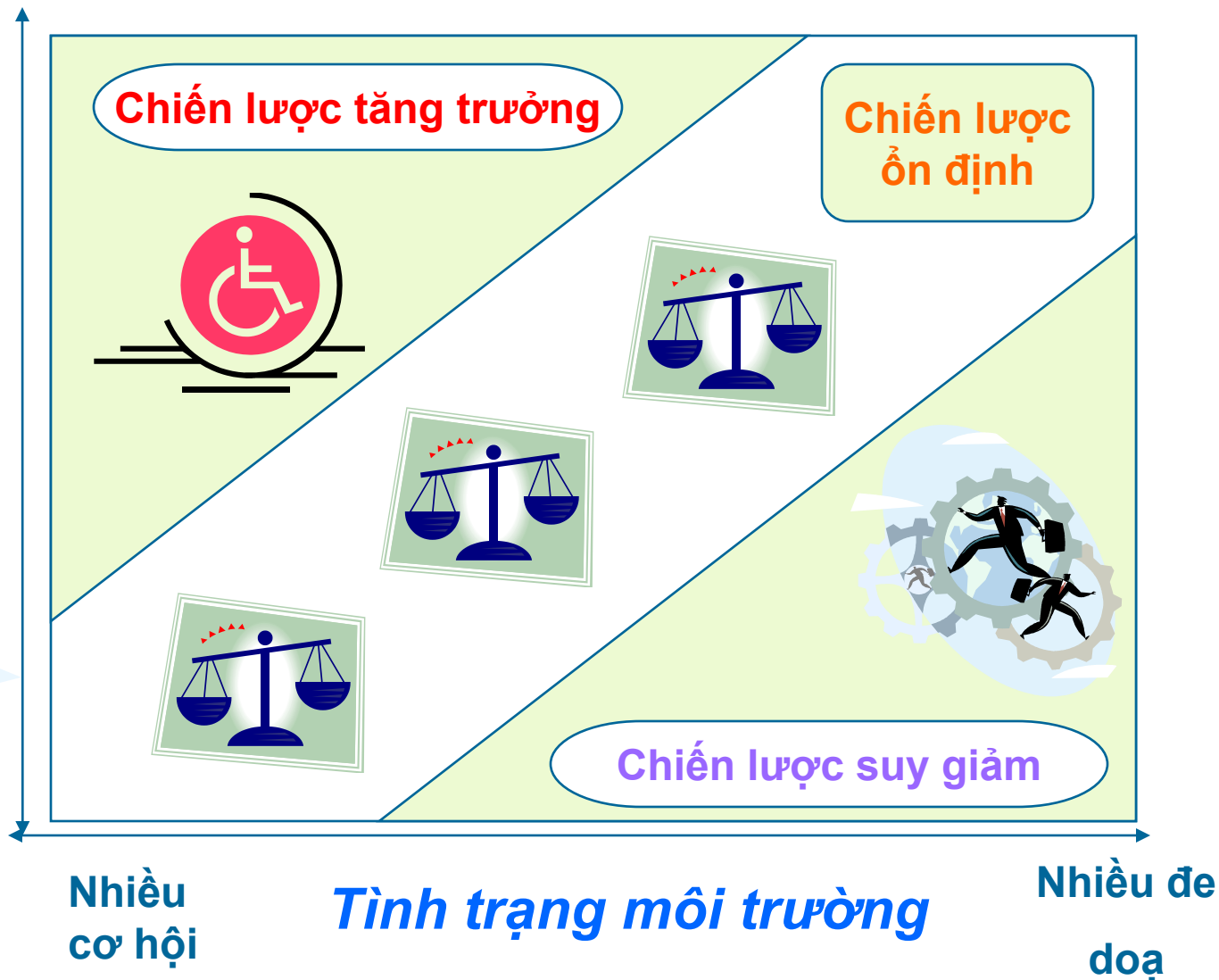
Các bộ phận chức năng sẽ hỗ trợ chiến lược cấp ngành như thế nào?

1. Chiến lược cấp công ty:

Điểm mạnh
có giá trị

*Tình
trạng
của
doanh
nghiệp*

Điểm yếu
cơ bản



1.1 Chiến lược tăng trưởng:

☞ Chiến lược tăng trưởng tập trung

(Concentration Strategy):

- ✦ Kinh doanh trong một ngành duy nhất.
- ✦ *Biện pháp*: tăng doanh số, mở rộng thị trường, thành lập công ty mới như công ty mẹ hoặc trong chuỗi cung ứng phân phối.

☞ Chiến lược đa dạng hoá tập trung

(Related/ Concentric Diversification):

- ✦ Hoạt động trong các phân ngành mới, liên quan đến ngành kinh doanh chính của doanh nghiệp.
- ✦ *Biện pháp*: thông qua sáp nhập hoặc mua lại, thành lập mới.

☞ Chiến lược đa dạng hoá tổ hợp

(Unrelated/Conglomerate Diversification)

1.1 Chiến lược tăng trưởng:

- **Hội nhập dọc:**

DN giành lấy quyền kiểm soát đầu vào (*hội nhập dọc ngược chiều*) và đầu ra (*hội nhập dọc thuận chiều*) hoặc cả hai.

- **Hội nhập hàng ngang:**

DN kết hợp với các DN khác trong cùng một ngành (*phối hợp hoạt động với các đối thủ cạnh tranh*).

1.2 Chiến lược ổn định (Stability strategy):

- ☞ Không có sự thay đổi đáng kể.
(sản phẩm, thị trường, khách hàng...):
- ☞ Phù hợp với môi trường ổn định.
- ☞ Rất ít khi sử dụng.

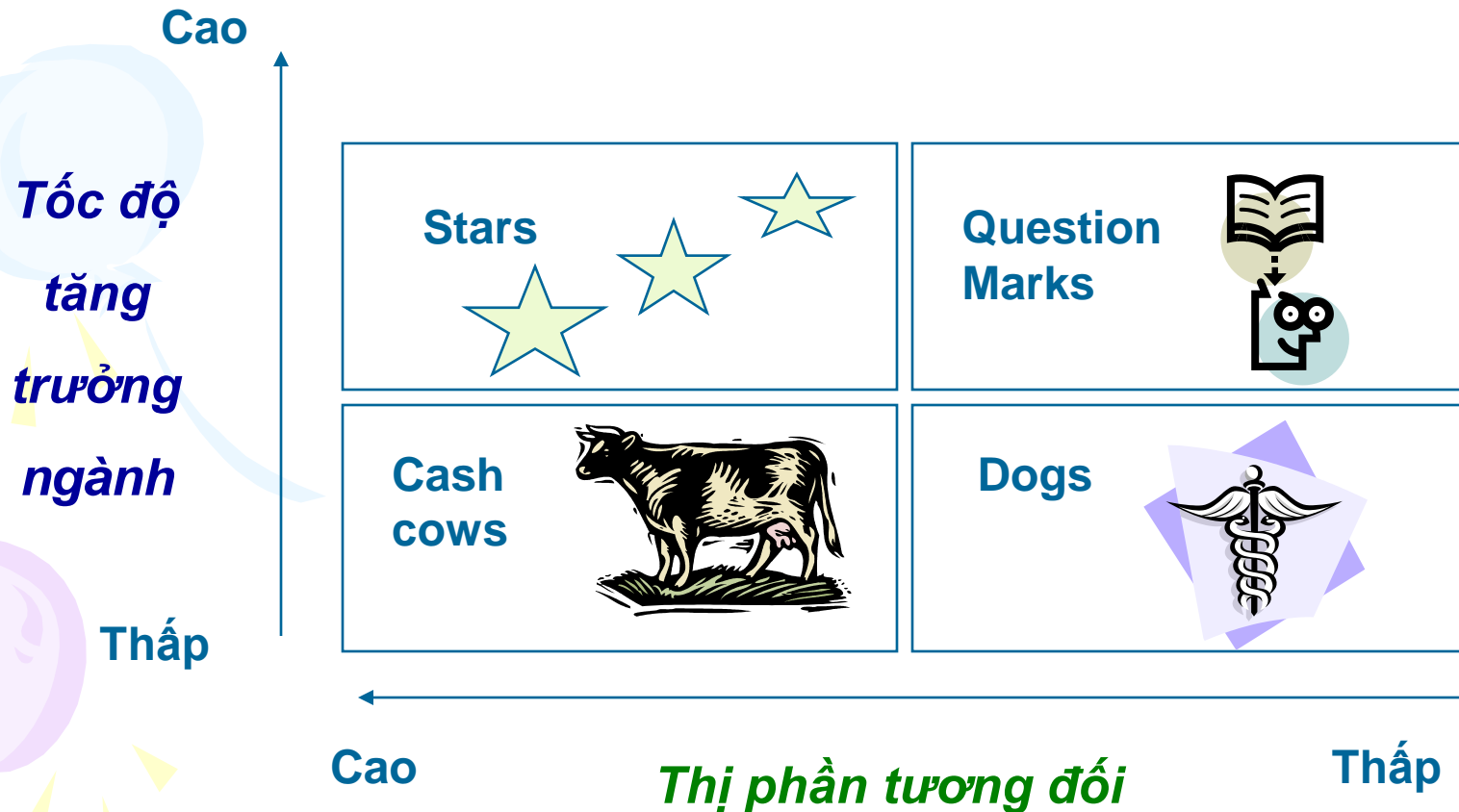
(Related/ Concentric Diversification)

1.3 Chiến lược suy giảm (Retrenchment strategy):

- ☞ Giảm quy mô hoặc mức độ đa dạng hoá các hoạt động.

Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty:

Ma trận BCG





2. Chiến lược cấp ngành kinh doanh:

Chiến lược cạnh tranh (Competitive Strategy)

Cơ sở của chiến lược cạnh tranh:

- ☞ Đơn vị cơ bản của phân tích chiến lược là ngành kinh doanh
- ☞ Lợi nhuận của một doanh nghiệp là kết quả của sự tương tác giữa:

**Cấu trúc
ngành kinh
doanh**

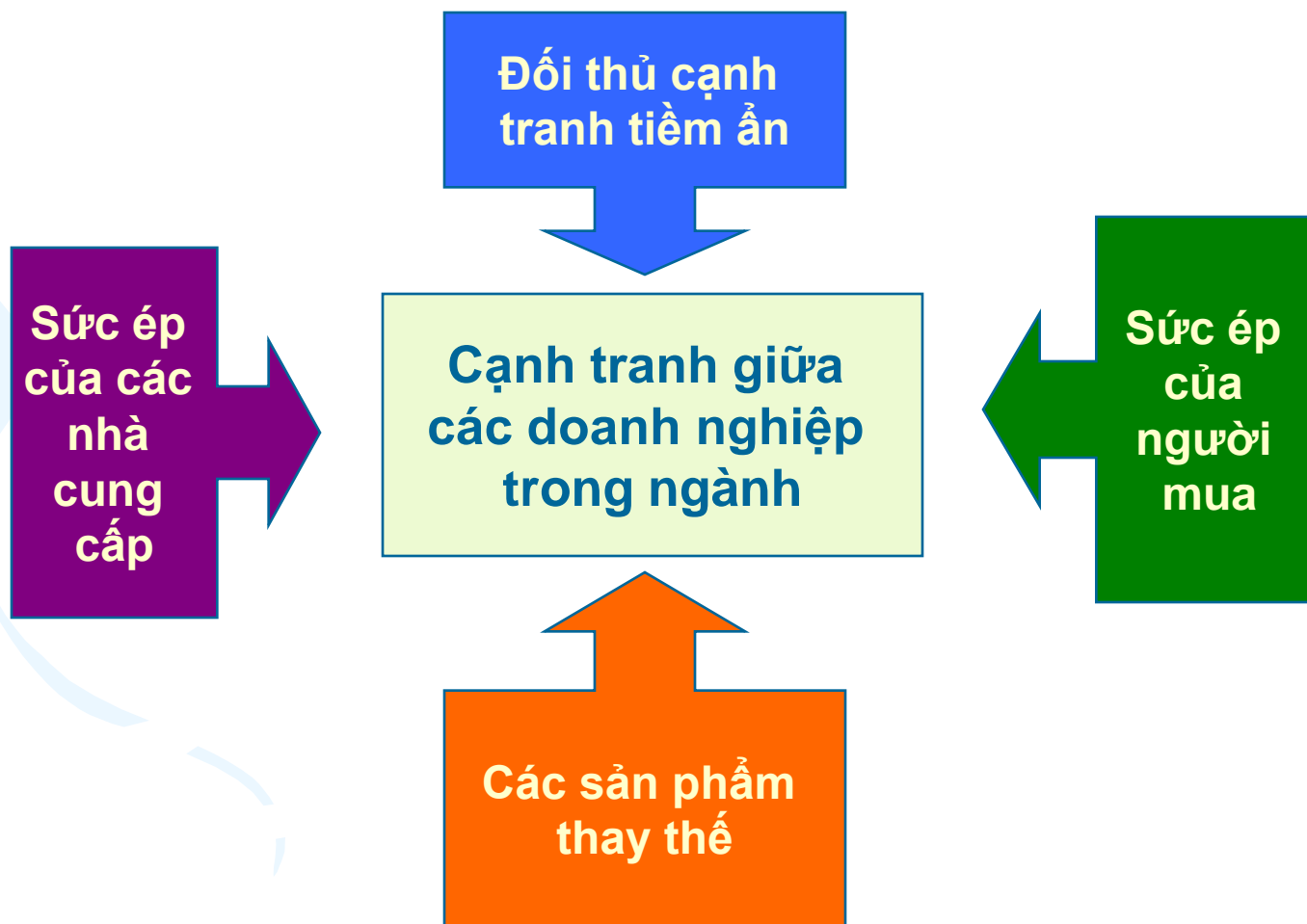
Luật chơi



**Vị thế tương
đối trong
ngành**

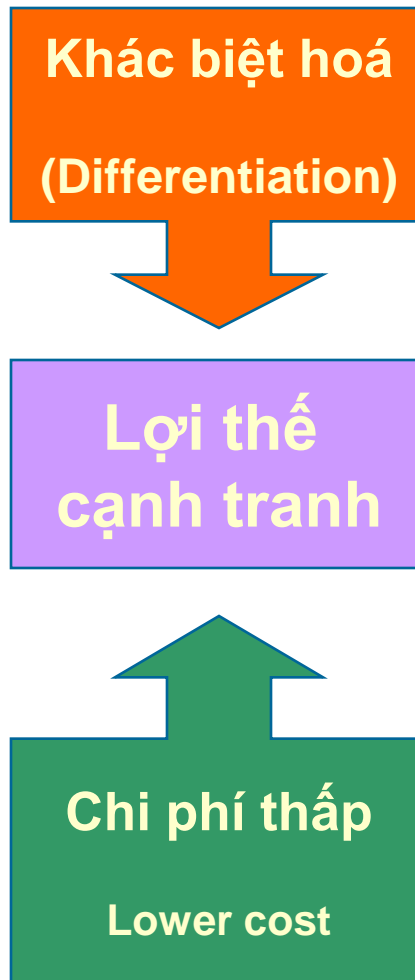
**Các nguồn
hình thành lợi
thế cạnh tranh**

2.1 Ngành kinh doanh



Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh (M.Porter)

2.2 Lựa chọn lợi thế cạnh tranh



2.3 Nguồn hình thành LTCT: các hoạt động

Các
hoạt
động
hỗ
trợ



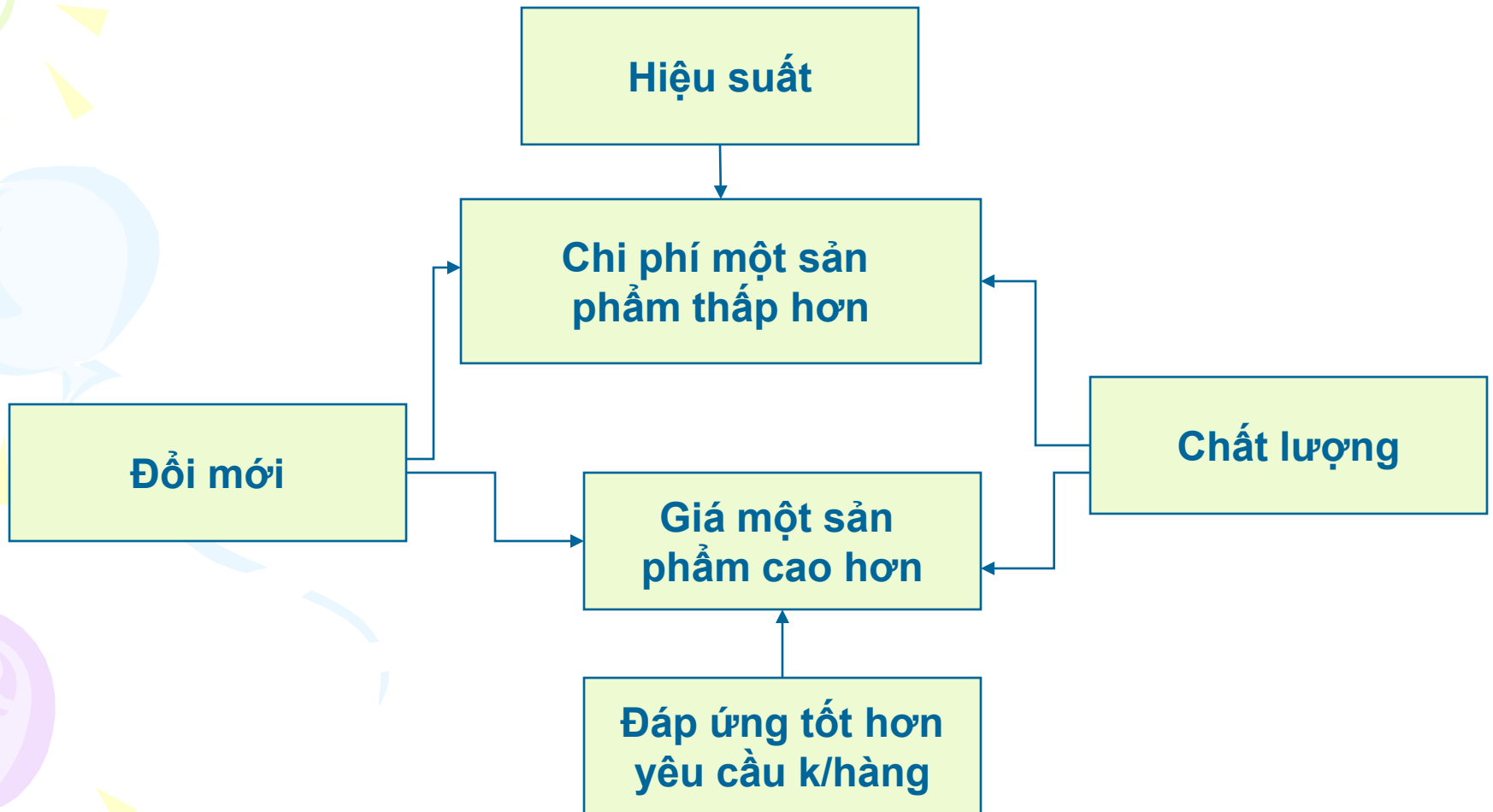
Giá trị:
Những gì
khách hàng
sẵn sàng trả
tiền

Các hoạt động chính

Dây chuyền giá trị (Value-chain)

M.E Porter

Nguồn hình thành lợi thế cạnh tranh:





IV. Các chiến lược cạnh tranh:

- ➡ **Chiến lược chi phí thấp (Cost – Leadership strategy)**
- ➡ **Chiến lược khác biệt hoá (Differentiation strategy)**
- ➡ **Chiến lược tập trung (Focus strategy)**
- ➡ **“Bị kẹt ở giữa” (Struck in the middle)**



1. Chiến lược chi phí thấp:

➡ Doanh nghiệp trở thành sản xuất có chi phí đơn vị thấp trong ngành thông qua các chính sách chức năng.

➡ Yêu cầu về chất lượng:

☞ ... duy trì chất lượng

➡ Điều kiện thị trường:

☞ Sản phẩm không có sự khác biệt

☞ Thị trường tương đối đồng nhất



Chiến lược chi phí thấp:

Yêu cầu về kỹ năng và nguồn lực

Tập trung vào các hoạt động tạo chi phí:

- ☞ Đầu tư dài hạn , khả năng tiếp cận vốn**
- ☞ Các kỹ năng sản xuất theo quy trình**
- ☞ Giám sát lao động chặt chẽ**
- ☞ Sản phẩm được thiết kế để sản xuất hàng loạt (tiêu chuẩn hoá)**
- ☞ Hệ thống phân phối chi phí thấp**



2. Chiến lược khác biệt hoá:

- ➡ Doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt cho SP hoặc DV của mình bằng những yếu tố được coi là duy nhất (trong ngành).
- ➡ *Chi phí* không phải là vấn đề chiến lược.
- ➡ Điều kiện thị trường:
 - 🌀 Sản phẩm có mức độ khác biệt cao
 - 🌀 Thị trường không đồng nhất.



Chiến lược khác biệt hoá :

Yêu cầu về kỹ năng và nguồn lực

- ☛ **Năng lực marketing mạnh (đội ngũ, quy trình, đầu tư)**
- ☛ **Khả năng phát triển sản phẩm**
- ☛ **Khả năng nhạy bén và sáng tạo**
- ☛ **Năng lực nghiên cứu cơ bản**
- ☛ **Uy tín của doanh nghiệp về chất lượng và công nghệ**
- ☛ **Hợp tác chặt chẽ từ hệ thống phân phối**



3. Chiến lược tập trung:

- ➡ Khi doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc chiến lược khác biệt hoá hoặc cả hai, nhưng tập trung vào một phân đoạn thị trường hẹp.
- ➡ Điều kiện thị trường : xem xét trên phạm vi hẹp.
- ➡ Các yêu cầu về nguồn lực: kết hợp.

Định vị chiến lược:

Loại lợi thế

Chi phí thấp

Khác biệt hoá

Rộng

Chi phí thấp
(Cost Leadership)

Khác biệt hoá
(Differentiation)

Phạm
vi
cạnh
tranh

Tập trung hoá dựa
trên chi phí

Cost – based Focus

**Tập trung dựa
trên khác biệt
hoá**

*Differentiation –
based Focus*

Hẹp

Tổng kết

Chiến lược

Chuỗi hành động

Quan hệ
giữa mục
tiêu và
phương
tiện

**Chiến lược
công ty**

**Lựa chọn và
cam kết**

- ☞ **Ngành thị
doanh**
- ☞ **Thị trường sản
phẩm/ Dịch vụ**

**Chiến lược
cạnh tranh**

**Đối thủ và
cạnh tranh**

M.PORTER:

- ☞ **Chi phí**
- ☞ **Khác biệt hoá**
- ☞ **Tập trung**