

CHƯƠNG 5 – QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Hoàng Thị Thùy Dương
Bộ môn quản trị nhân sự - ĐH Ngoại Thương

NỘI DUNG

- I – QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?
- II – QUI TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC
- III – CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY



QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

- Chiến lược là gì?
- ✓ **Chiến lược** là tập hợp của các chuỗi hoạt động được thiết kế nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (McKinsey, 1978).
- ✓ **Chiến lược** là phương hướng và phạm vi hành động của một tổ chức về dài hạn để nhằm mục tiêu đạt được lợi thế kinh doanh thông qua việc xác định nguồn lực hiện có thể sử dụng trong môi trường kinh doanh xác định để nhằm thỏa mãn nhu cầu của thị trường và đảm bảo lợi ích cho tất cả các tác nhân liên quan.

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

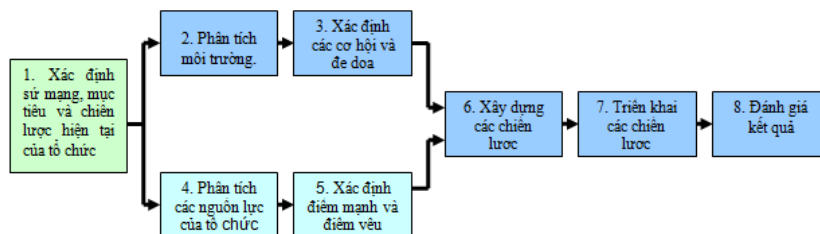
- Quản trị chiến lược là gì?
- ✓ **Quản trị chiến lược** là tập hợp các quyết định và hành động quản trị có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dài hạn của một tổ chức.
- ✓ **Quản trị chiến lược** là khoa học và nghệ thuật về chiến lược nhằm xây dựng phương hướng và mục tiêu kinh doanh, triển khai, thực hiện kế hoạch ngắn hạn và dài hạn trên cơ sở nguồn lực hiện có nhằm giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được các mục tiêu dài hạn của nó

TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

- Xác định rõ ràng mục tiêu, hướng đi
- Phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả
- Gắn sự phát triển ngắn hạn trong bối cảnh dài hạn.



QUI TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



Bước 1. Xác định sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của tổ chức

- Sứ mạng: bản tuyên bố về mục đích của tổ chức
- Tầm nhìn: vị trí mà tổ chức mong có được
- Mục tiêu và các chiến lược hiện tại của công ty sẽ trở thành những tiêu chí đo lường hiệu quả làm việc cho mỗi nhân viên

Bước 2. Phân tích môi trường

- Phân tích trên cả hai loại môi trường:
 - Môi trường ngành (môi trường tác nghiệp)
 - Môi trường chung

Tác dụng: hiểu rõ những gì đang diễn ra trong môi trường bên ngoài và nhận biết được các xu hướng quan trọng có tác động đến tổ chức.

Bước 3. Xác định các cơ hội và thách thức

- Cơ hội là những hướng có tác động tích cực đến hoạt động của công ty.
- Thách thức là những hướng có tác động tiêu cực đến công ty từ môi trường bên ngoài

Phân tích môi trường → cơ hội và thách thức

Bước 4. Phân tích các nguồn lực của tổ chức

- Nguồn lực bên trong tổ chức:
 - Tài sản hữu hình
 - Tài sản vô hình
 - Nhân lực
- Chuỗi giá trị
- Năng lực cốt lõi
- Thành quả đã đạt được
- ...



Bước 5. Xác định điểm mạnh, điểm yếu

- Điểm mạnh là bất kỳ hoạt động nào mà tổ chức thực hiện tốt hoặc bất kỳ nguồn lực nào có tính đặc biệt.
- Điểm yếu là các hoạt động tổ chức không làm tốt hoặc những nguồn lực tổ chức cần nhưng không có



Phân tích nguồn lực → điểm mạnh, điểm yếu.

Bước 3 + Bước 5: Ma trận SWOT

	Điểm mạnh	Điểm yếu
Cơ hội		
Thách thức		

Bước 6. Xây dựng chiến lược

- Sau khi xác định rõ những cơ hội của tổ chức, nhà quản trị cần thiết lập các chiến lược phát triển.
- Bước 6 kết thúc khi nhà quản trị lựa chọn được một chiến lược tốt giúp cho tổ chức mình có được những lợi thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh



Bước 7. Thực hiện chiến lược

- Các phương pháp triển khai chiến lược:
 - Xây dựng cơ cấu tổ chức
 - Tiến hành các hoạt động tuyển dụng và quản lý nhân sự
 - Nâng cao hiệu quả lãnh đạo và động viên nhân viên.



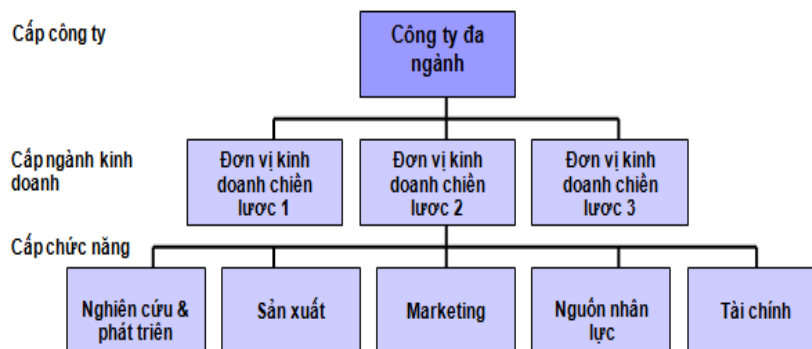
Bước 8. Đánh giá kết quả

- Chiến lược của tổ chức có hiệu quả hay chưa?
- Nếu có sai sót thì ở khâu nào?...

→ Đưa ra sửa chữa, thay đổi nếu cần thiết.



CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY



CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

- Nhằm xác định những lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp nên tham gia hoặc muốn tham gia vào
- Phân loại:
 - Chiến lược ổn định
 - Chiến lược tăng trưởng
 - Chiến lược suy giảm



Chiến lược ổn định

- Chiến lược ổn định là gì?
 - ❖ không có những thay đổi đáng kể
 - ❖ các nhà quản trị tiếp tục những lĩnh vực mà họ đang làm và rất e dè chuyển sang hoạt động ở các lĩnh vực khác.
- Khi nào thì nhà quản trị nên theo đuổi chiến lược ổn định?
 - ❖ hoạt động của tổ chức là thỏa đáng
 - ❖ môi trường không thay đổi



Chiến lược tăng trưởng

- Chiến lược tăng trưởng là chiến lược cấp công ty nhằm tìm kiếm những cách thức để làm tăng mức độ hoạt động của một tổ chức.
- Các loại chiến lược tăng trưởng:
 - ❖ Tăng trưởng trực tiếp (tăng trưởng tập trung)
 - ❖ Tăng trưởng thông qua hội nhập dọc
 - Hội nhập dọc ngược chiều
 - Hội nhập dọc xuôi (thuận) chiều
 - Hội nhập cả hai chiều
 - ❖ Tăng trưởng thông qua hội nhập ngang
 - ❖ Tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa
 - Đa dạng hóa có liên quan
 - Đa dạng hóa không liên quan.

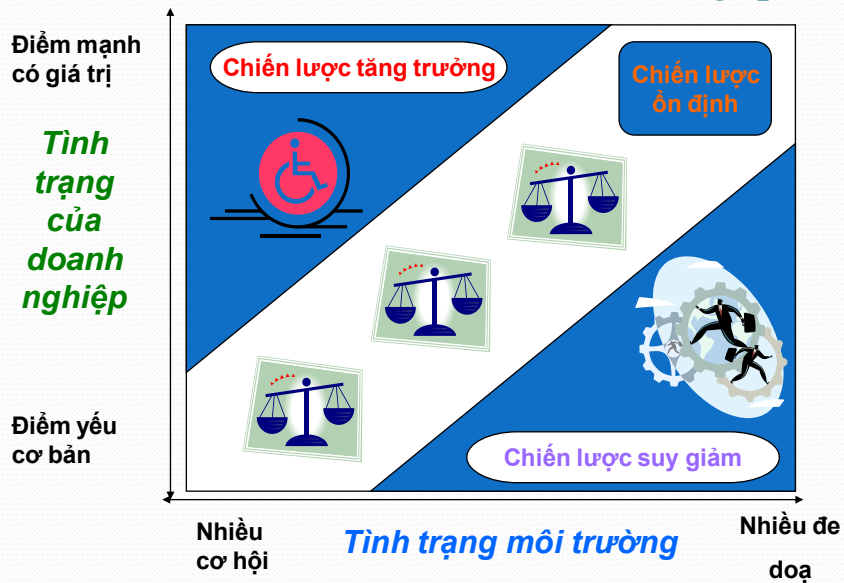


Chiến lược suy giảm

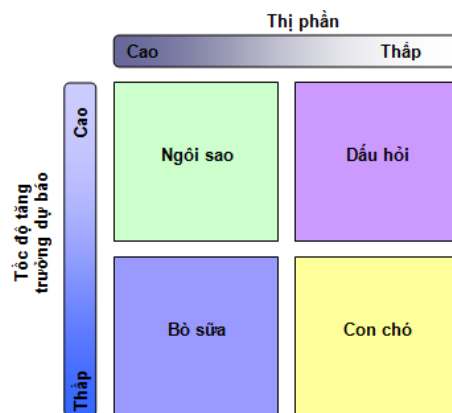
- Chiến lược suy giảm là chiến lược cấp công ty nhằm mục đích giảm qui mô hoặc mức độ đa dạng các hoạt động của công ty.
- Khi công ty gặp khó khăn trong hoạt động kinh doanh, chiến lược suy giảm giúp công ty ổn định hoạt động, củng cố các nguồn lực và năng lực sản xuất, sẵn sàng để tiếp tục cạnh tranh.



Ma trận SWOT và các chiến lược tổng quát



Phân tích danh mục vốn đầu tư của doanh nghiệp



MA TRẬN BCG

Chiến lược phát triển dựa trên ma trận BCG và sơ đồ vòng đời sản phẩm.

- Giai đoạn “bò sữa”: thu lợi nhuận về càng nhiều càng tốt, hạn chế đầu tư thêm và sử dụng nguồn lợi nhuận hiện có để đầu tư cho các sản phẩm có tiềm năng.
- Giai đoạn “ngôi sao”: mở rộng đầu tư, khả năng sinh lời chủ yếu dựa vào nguồn lực của tổ chức nhiều hay ít.
- Giai đoạn “con chó”: không có triển vọng phát triển → bán rẻ hay thanh lý.
- Giai đoạn “dấu hỏi”: cân nhắc và đưa ra quyết định bán rẻ hay đầu tư phát triển.

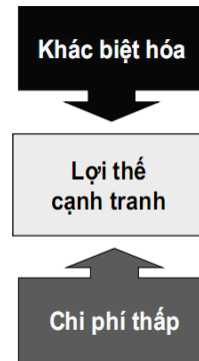
Chiến lược cấp ngành kinh doanh

- Chiến lược cấp ngành kinh doanh xác định cách thức một công ty cạnh tranh trong từng lĩnh vực hoạt động của mình.
- Phân loại:
 - Chiến lược chi phí thấp
 - Chiến lược khác biệt hóa
 - Chiến lược tập trung

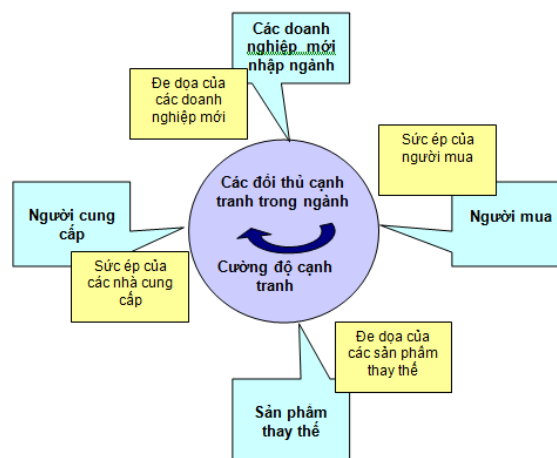


Lợi thế cạnh tranh

- Lợi thế cạnh tranh là những lợi thế riêng biệt làm cho công ty nổi trội hơn, nó bắt nguồn từ khả năng cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp – khả năng doanh nghiệp có thể làm được hoặc làm tốt hơn những việc mà các đối thủ khác không làm được.
- Các nhà quản trị cần phải lựa chọn một chiến lược có thể giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh.



Mô hình năm lực lượng cạnh tranh



HÌNH 8.7 CÁC LỰC LƯỢNG TRONG PHÂN TÍCH NGÀNH

Chiến lược chi phí thấp

- Một công ty được coi là áp dụng chiến lược chi phí thấp khi công ty đó theo đuổi việc sản xuất với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.
- Điều kiện áp dụng:
 - Giá là yếu tố quan trọng đối với người mua
 - Sản phẩm tương đối đồng nhất
 - Sản xuất với quy mô lớn



Chiến lược khác biệt hóa

- Chiến lược tạo sự khác biệt cung cấp những sản phẩm có những tính năng hoặc đặc điểm khác biệt và nổi trội đối với những sản phẩm của đối thủ.
 - Cho phép doanh nghiệp có thể định giá cao
 - Chi phí không phải là yếu tố quan trọng.
- Nhận ra nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn những nhu cầu đó.



Chiến lược tập trung

- **Chiến lược tập trung** nhằm vào lợi thế về chi phí (tập trung dựa trên chi phí) hoặc lợi thế khác biệt hóa (tập trung dựa trên khác biệt hóa) trên những phân đoạn thị trường hẹp.
- Mục tiêu: khai thác được hết tiềm năng của 1 phân đoạn thị trường hẹp (phân đoạn dựa trên: số lượng sản phẩm, loại người tiêu dùng cuối cùng, kênh phân phối, hoặc vị trí địa lý của người mua)



Định vị chiến lược

		Loại lợi thế	
		Chi phí thấp	Khác biệt hoá
Phạm vi cạnh tranh	Rộng	Chi phí thấp (Cost Leadership)	Khác biệt hoá (Differentiation)
	Hẹp	Tập trung dựa trên chi phí Cost-based Focus	Tập trung dựa trên khác biệt hoá Differentiation-based Focus

Chiến lược cấp chức năng

- Chiến lược cấp chức năng nhằm thực hiện chiến lược cấp ngành kinh doanh.
- Đối với các doanh nghiệp từ lâu đã có những phòng ban chức năng như sản xuất, marketing, quản lý nhân sự, nghiên cứu và phát triển, phòng tài vụ...thì những chiến lược của các phòng ban này là nhằm để thực hiện chiến lược cấp công ty

Chiến lược R&D

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp ngành để xác định các vấn đề:
 - - Ngân sách cho R&D
 - - Nguồn lực đầu tư cho R&D
 - - Các hoạt động R&D trọng tâm
 - ...

Chiến lược nhân sự

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp ngành để xác định các vấn đề:
 - - Tuyển dụng và bố trí nhân sự
 - - Đào tạo và phát triển nghề nghiệp
 - - Hệ thống kiểm tra đánh giá nhân lực
 - - Chính sách động viên nhân viên
 - ...