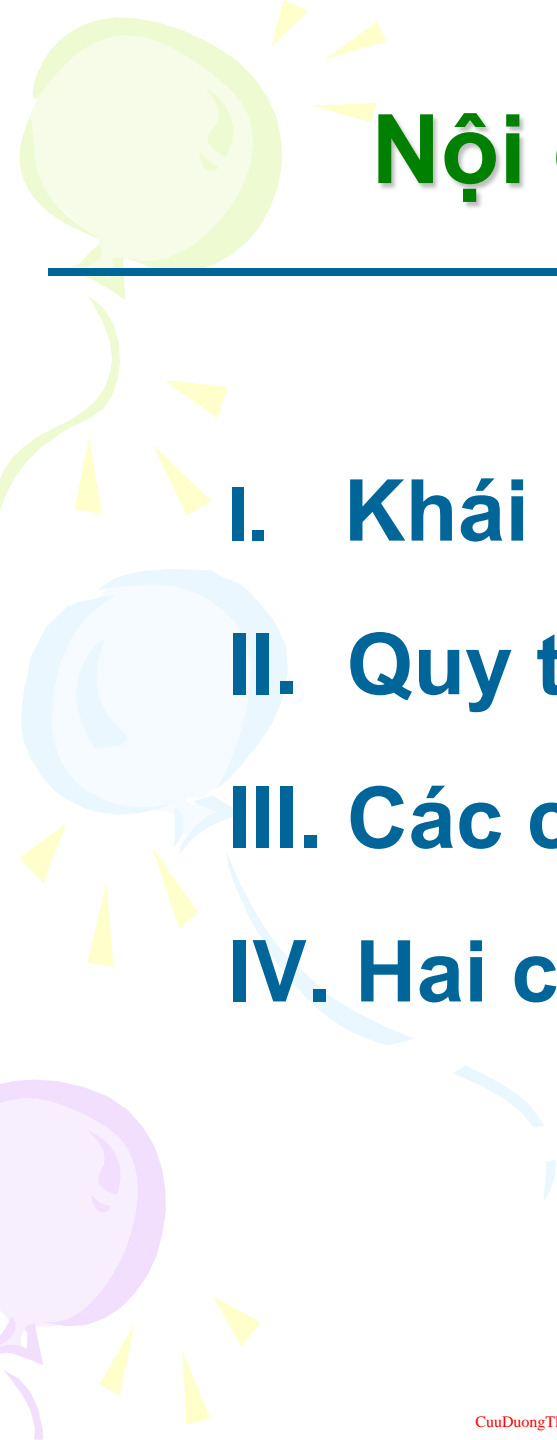


**Quản trị học**

---

**CHƯƠNG 5**  
**QUẢN TRỊ**  
**CHIẾN LƯỢC**



# Nội dung của chương:

---

**I. Khái niệm**

**II. Quy trình hoạch định chiến lược**

**III. Các cấp chiến lược**

**IV. Hai chiến lược cạnh tranh cơ bản**

# Kế hoạch và Chiến lược

## Kế hoạch



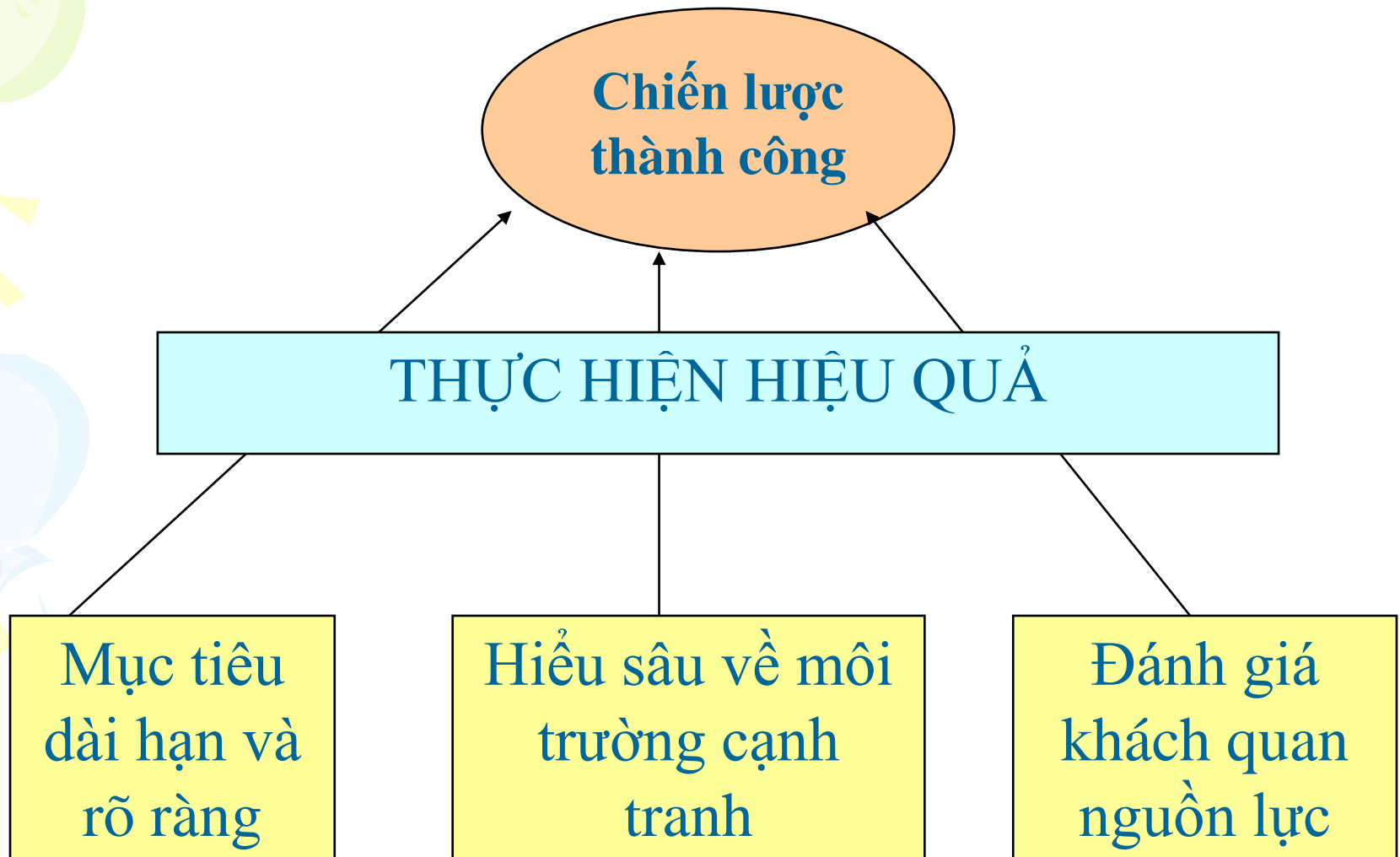
Xác định, lựa chọn mục tiêu và quyết định làm thế nào để đạt được mục tiêu đó

## Chiến lược



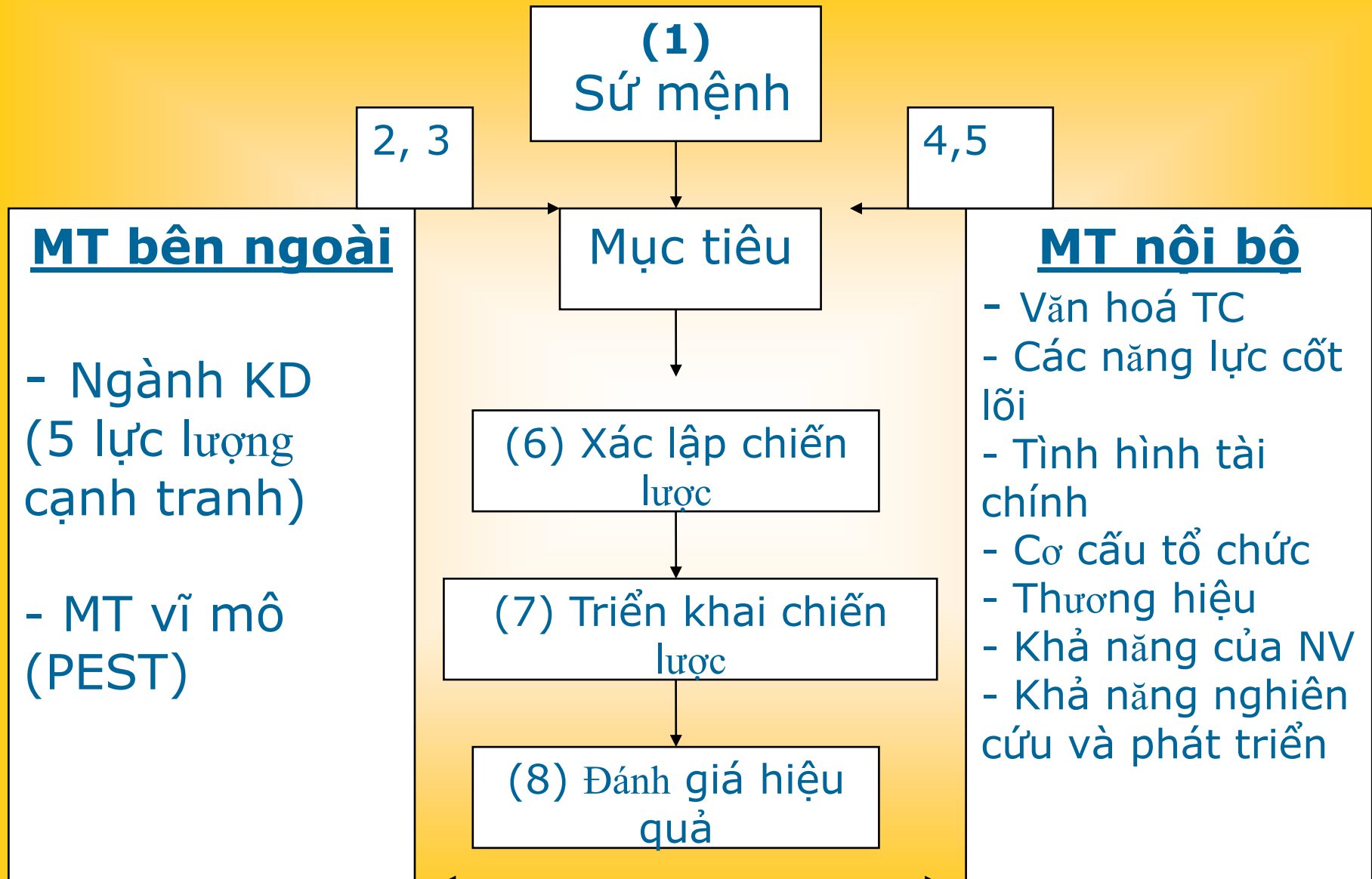
Thiết lập hành động mà NQT thực hiện để đạt được mục tiêu của TC

# Các nhân tố tạo nên chiến lược thành công

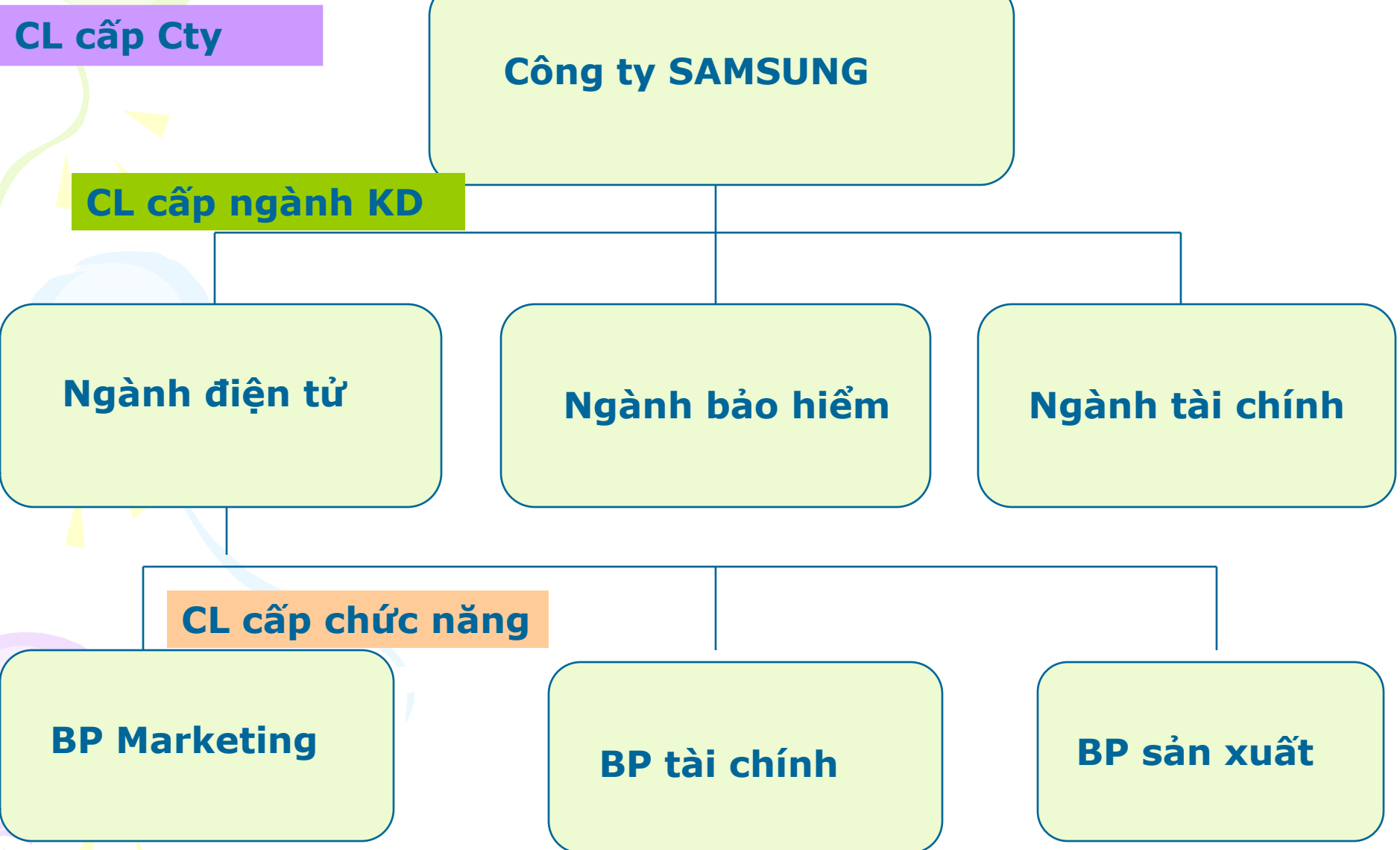


(Nguồn: Robert M. Grant. (2008). *Contemporary Strategy Analysis* (6th edition). Published by Blackwell)

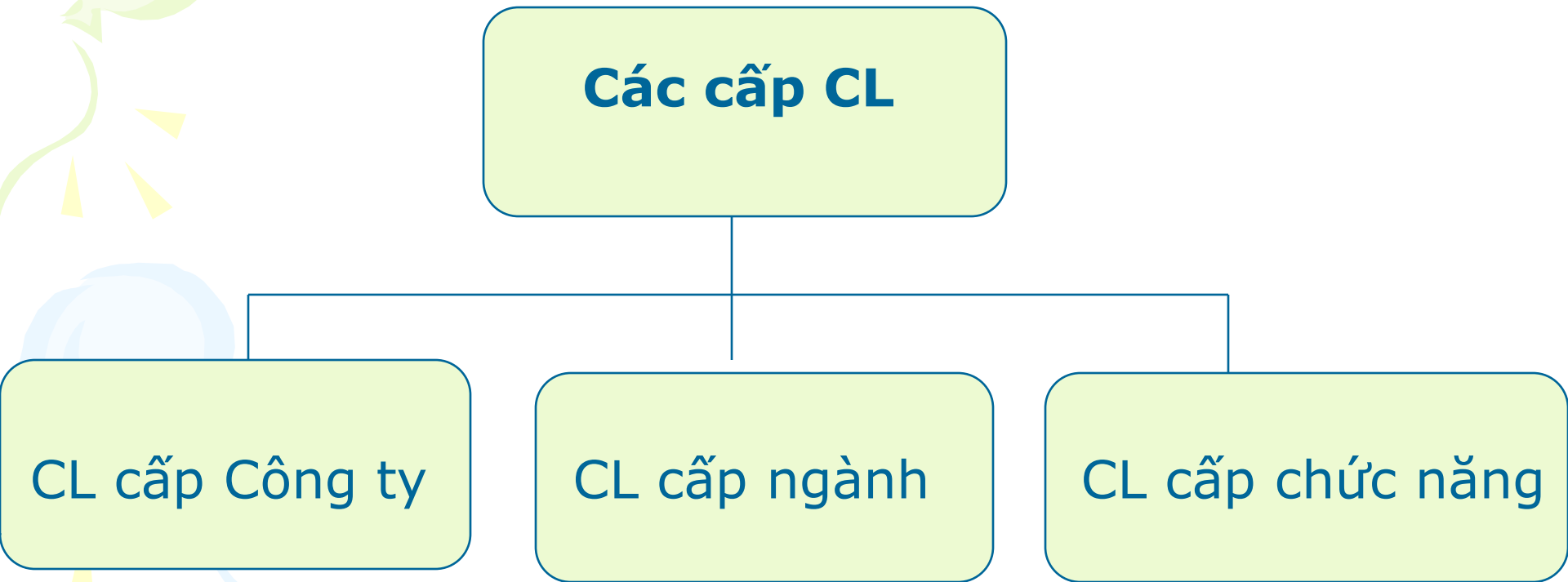
## II. Quy trình quản trị chiến lược



# III. Các cấp chiến lược



# III. Các cấp chiến lược



# III. Các cấp chiến lược

## Chiến lược cấp công ty

- DN nên hoạt động trong **lĩnh vực kinh doanh** nào?
- Các CL của đơn vị KD khác nhau nên được **liên kết và điều phối** ntn ở cấp cty?

## Chiến lược cấp ngành kinh doanh

- DN nên cạnh tranh trong **mỗi lĩnh vực kinh doanh** như thế nào?

## Chiến lược cấp chức năng

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



# 1. Chiến lược cấp công ty

**Chiến lược cấp công ty**

**CL tăng trưởng**

**CL ổn định**

**CL suy giảm**

**Tăng trưởng  
tập trung**

**Đa dạng hóa  
tập trung**

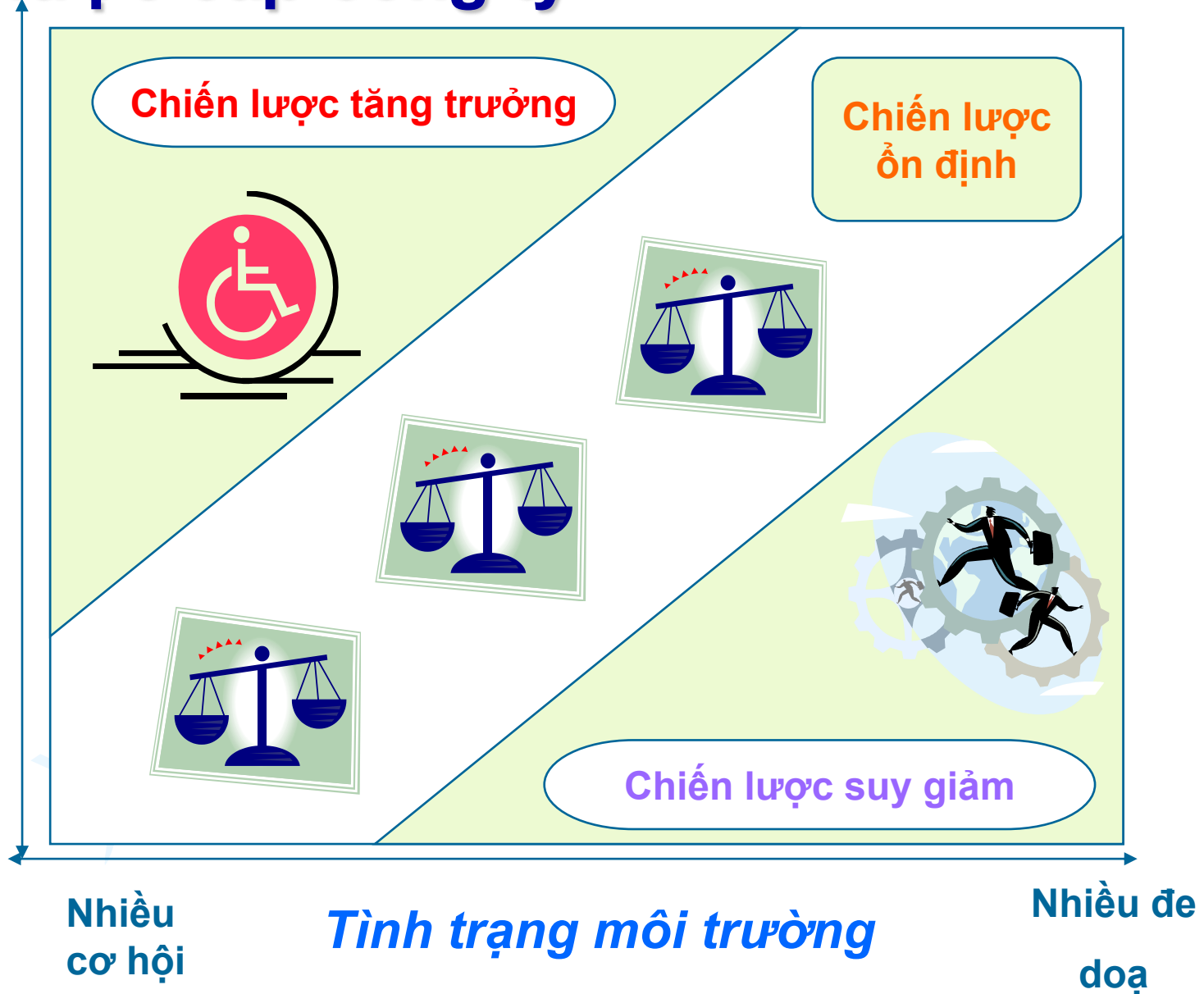
**Đa dạng hóa  
tổ hợp**

# 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

✦ Kinh doanh trong một ngành duy nhất.

✦ *Biện pháp:* tăng doanh số, mở rộng thị trường, thành lập cty mới như cty mẹ hoặc trong chuỗi cung ứng/phân phối.

## ☞ Chiến lược đa dạng hoá tập trung

✦ Hoạt động trong các phân ngành mới, liên quan đến ngành KD chính của doanh nghiệp.

✦ *Biện pháp:* thông qua sáp nhập, mua lại, thành lập mới.

## ☞ Chiến lược đa dạng hoá tổ hợp

- Mở rộng h/đ sang các lĩnh vực không có quan hệ với các lĩnh vực đang KD

## 1.2 Chiến lược ổn định

- ☞ 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

- ➡ **Giảm quy mô hoặc mức độ đa dạng hoá các hoạt động.**
- ➡ **Theo đuổi CL suy giảm khi:**
  - Cạnh tranh gay gắt
  - Việc bãi bỏ các quy định ảnh hưởng đến hoạt động
- **Biện pháp:**
  - Rút lui khỏi Lĩnh vực KD
  - Thu hẹp quy mô (lĩnh vực KD, nhân sự)

# Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty:

## Ma trận BCG

Tốc độ  
tăng  
trưởng  
ngành

Cao

Stars



Question  
Marks



Cash  
cows



Dogs



Thấp

Cao

Thị phần tương đối

Thấp



## **2. Chiến lược cấp ngành kinh doanh:**

### **Chiến lược cạnh tranh (Competitive Strategy)**

- Chiến lược chi phí thấp (Cost–Leadership strategy)**
- Chiến lược khác biệt hoá (Differentiation strategy)**
- Chiến lược tập trung (Focus 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**

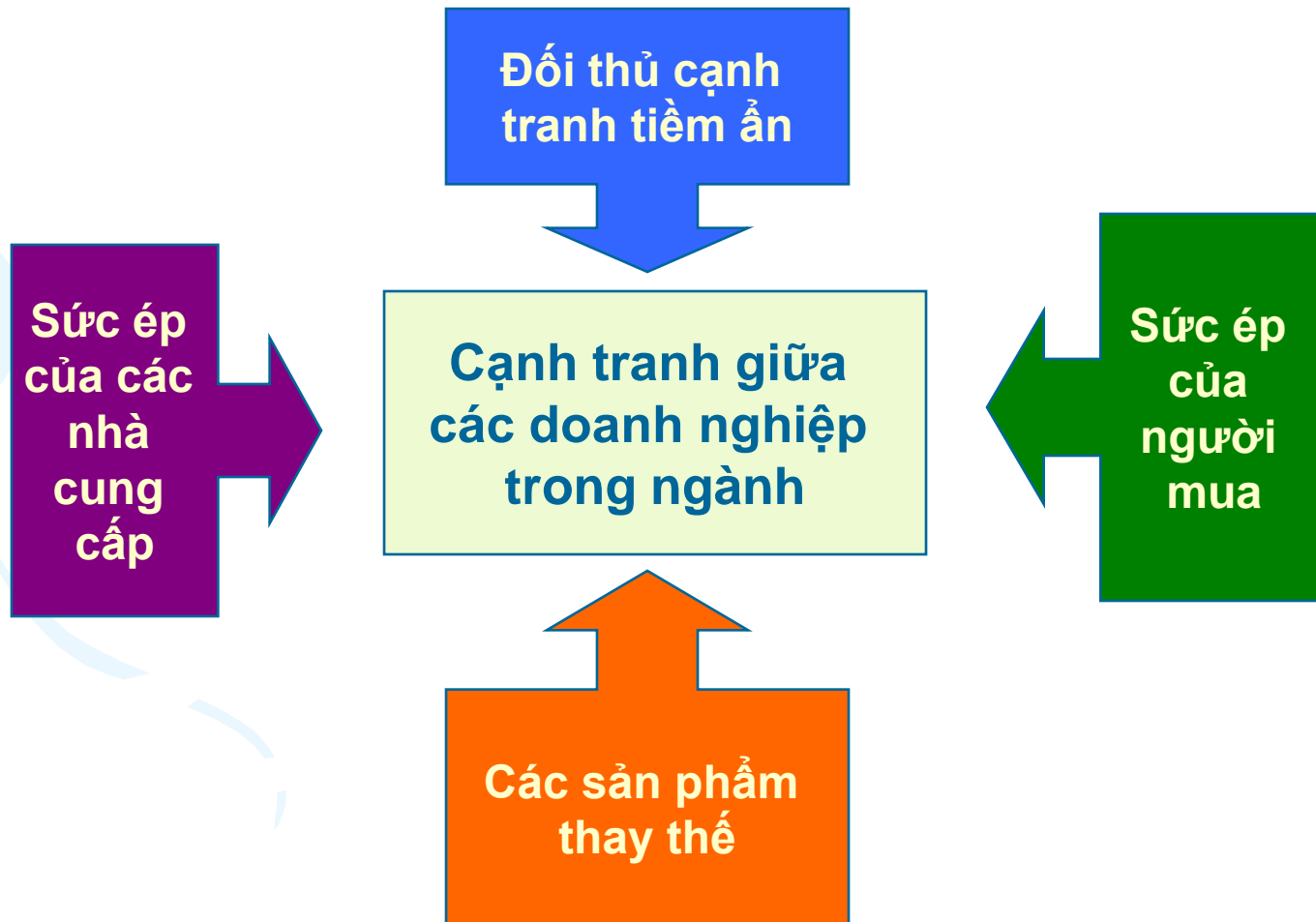


**Vị thế tương  
đối trong  
ngành**

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



## 2.1 Ngành kinh doanh



## 2.2 Lựa chọn lợi thế cạnh tranh

**Khác biệt hoá  
(Differentiation)**

**Command a higher  
price**

**Lợi thế  
cạnh tranh**

**Chi phí thấp**

**Lower cost**

## 2.3 Nguồn hình thành LTCT: các hoạt động



**Dây chuyền giá trị (Value-chain)**  
**M.E.Porter**

# 1. Chiến lược chi phí thấp:

- là CL DN đạt được các lợi thế cạnh tranh bằng cách giảm các chi phí kinh tế xuống thấp hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh

☛ Điều kiện thị trường:

☞ Sản phẩm không có sự khác biệt

☞ Thị trường tương đối đồng nhất

- Muốn đạt được chi phí thấp cần:

+ Giảm chi phí phát sinh do việc thực hiện các hoạt động

# **Chiến lược chi phí thấp:**

## ***Các yếu tố ảnh hưởng đến chi phí hoạt động***

- 1. Quy mô sản xuất:**
- 2. Kinh nghiệm:**
- 3. Công nghệ “cứng”:**
- 4. Sự lựa chọn chính sách:**
- 5. Cách thức khai thác năng lực sản xuất**
- 6. Cơ cấu tổ chức:**
- 7. Công nghệ “mềm”:**
- 8. Mức độ liên kết+ sự ăn khớp các hoạt động:**
- 9. Sự chia sẻ hoạt động:**
- 10. Địa điểm:**

## 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.

# Lợi thế khác biệt hoá

- 1. Đặc biệt sản phẩm**
- 2. Sản phẩm hỗn hợp**
- 3. Liên kết với các hãng khác**
- 4. Cá biệt hoá sản phẩm**
- 5. Sự phức tạp của sản phẩm**
- 6. Marketing sản phẩm**
- 7. Liên kết giữa các chức năng**
- 8. Thời gian**
- 9. Địa điểm**
- 10. Danh tiếng**
- 11. Dịch vụ và hỗ trợ khách hàng**



### 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**