



# CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

---

Giảng viên : TS. Bùi Đức Tuấn

Hà Nội - 1 / 2012



# Giới thiệu môn học

---

- Mục đích
- Phương pháp thực hiện
- Thời gian
- Đánh giá
- Tài liệu tham khảo



## Mục đích

---

- Trang bị cho người học những kiến thức cơ bản về vai trò, vị trí và nội dung của công tác quản lý chiến lược trong một doanh nghiệp.
- Giúp người học làm chủ được các công cụ và kỹ thuật hoạch định và triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh, biết áp dụng một cách thích hợp vào từng trường hợp thực tế.



# Phương pháp thực hiện

---

- Thuyết trình
- Thảo luận
- Bài tập tình huống
- Bài tập nhóm
  - Nghiên cứu về một ngành kinh doanh cụ thể
  - Báo cáo nhóm
  - Thuyết trình



# Phương pháp đánh giá

---

- Tham gia trên lớp (10%)
- Bài tập nhóm (20%)
- Thi hết học phần (70%)



## Tài liệu tham khảo

---

- Giáo trình Chiến lược kinh doanh
- Giáo trình Quản trị chiến lược
- Chiến lược doanh nghiệp
- ++



# Nội dung

---

- Chương I : Tổng quan về CLKD
- Chương II : Tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược
- Chương III : Phân tích chiến lược
- Chương IV : Chiến lược cạnh tranh
- Chương V : Chiến lược cấp công ty
- Chương VI : Tổ chức thực hiện chiến lược



# Chương I : Tổng quan về CLKD

---

- Khái quát chung về CLKD
- Các cấp chiến lược trong DN
- Quy trình chiến lược trong DN





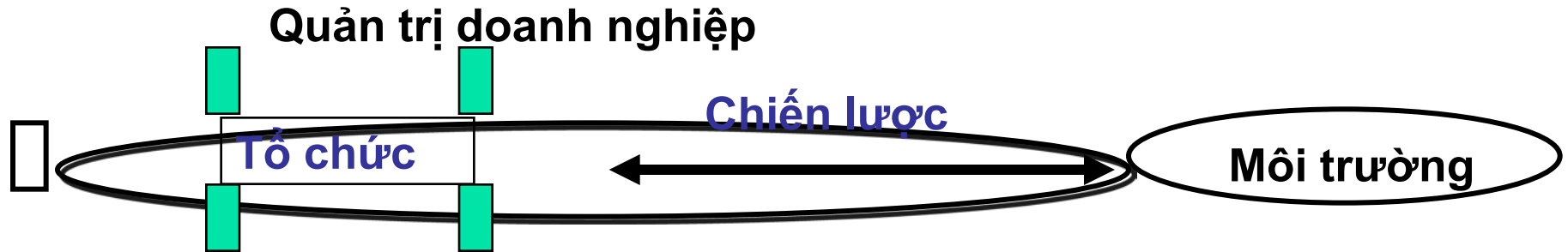
# I. Khái quát chung về CLKD

---

- Sự cần thiết hoạch định chiến lược KD
- Lịch sử hình thành và phát triển của CLKD
- Các khái niệm về CLKD

# Sự cần thiết hoạch định chiến lược

Doanh nghiệp





# Lịch sử CLKD

---

- CLKD có nguồn gốc quân sự
- 1911: Môn học được giảng dạy tại Trường đại học Harvard
- Cuối những năm 60: Giai đoạn khởi đầu Kế hoạch hóa chiến lược- đưa ra các xu hướng phát triển dựa vào việc phân tích quá khứ.
- 1970-1980: Hoạch định chiến lược - chú trọng đến vấn đề làm thế nào để chiến thắng đối thủ cạnh tranh. Lý thuyết chiến lược cạnh tranh của M.Porter.
- Giữa những năm 80: Quản trị chiến lược - cùng với hoạch định chú trọng cả đến triển khai và kiểm soát chiến lược.



# Các khái niệm về CLKD

- CL xác định những *mục tiêu cơ bản, dài hạn* của DN, lựa chọn phương thức hoặc *tiến trình hành động* và phân bổ các *nguồn lực* cần thiết để đạt được các *mục tiêu* đó – Alfred Chandler
- Chiến lược xác định việc phân bổ các nguồn lực sẵn có với mục đích làm thay đổi thế cân bằng cạnh tranh và giành lợi thế cạnh tranh về phía mình. Boston Consulting Group (BCG)
- CL đề đương đầu với cạnh tranh là sự kết hợp giữa *mục tiêu* cần đạt đến và các *phương tiện* mà DN cần tìm để thực hiện được các mục tiêu đó – M.Porter.
- Chiến lược là tổng thể các *quyết định*, các *hành động* liên quan đến việc lựa chọn các *phương tiện* và phân bổ *nguồn lực* nhằm đạt được một *mục tiêu* nhất định



## II. Các cấp chiến lược trong DN

---

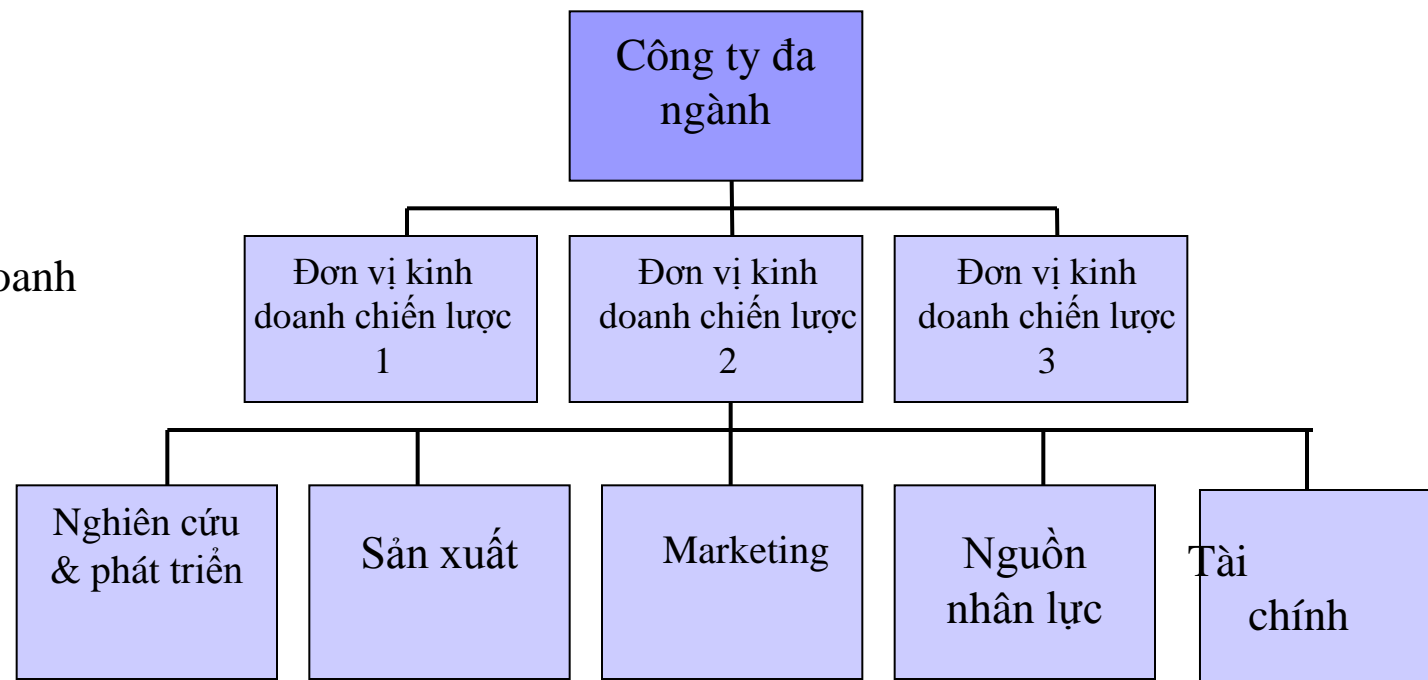
- Chiến lược cấp công ty (corporate level strategy)
  - Chiến lược phát triển các lĩnh vực KD
  - Chiến lược KD quốc tế
  
- Chiến lược cấp đơn vị KD (Business level strategy)
  - Khái niệm đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)
  - Chiến lược cạnh tranh
  
- Chiến lược cấp chức năng (Functional level strategy).

## II. Các cấp chiến lược trong DN

Cấp công ty  
Corporate strategy

Cấp đơn vị kinh doanh  
Business strategy

Cấp chức năng  
Functional strategy



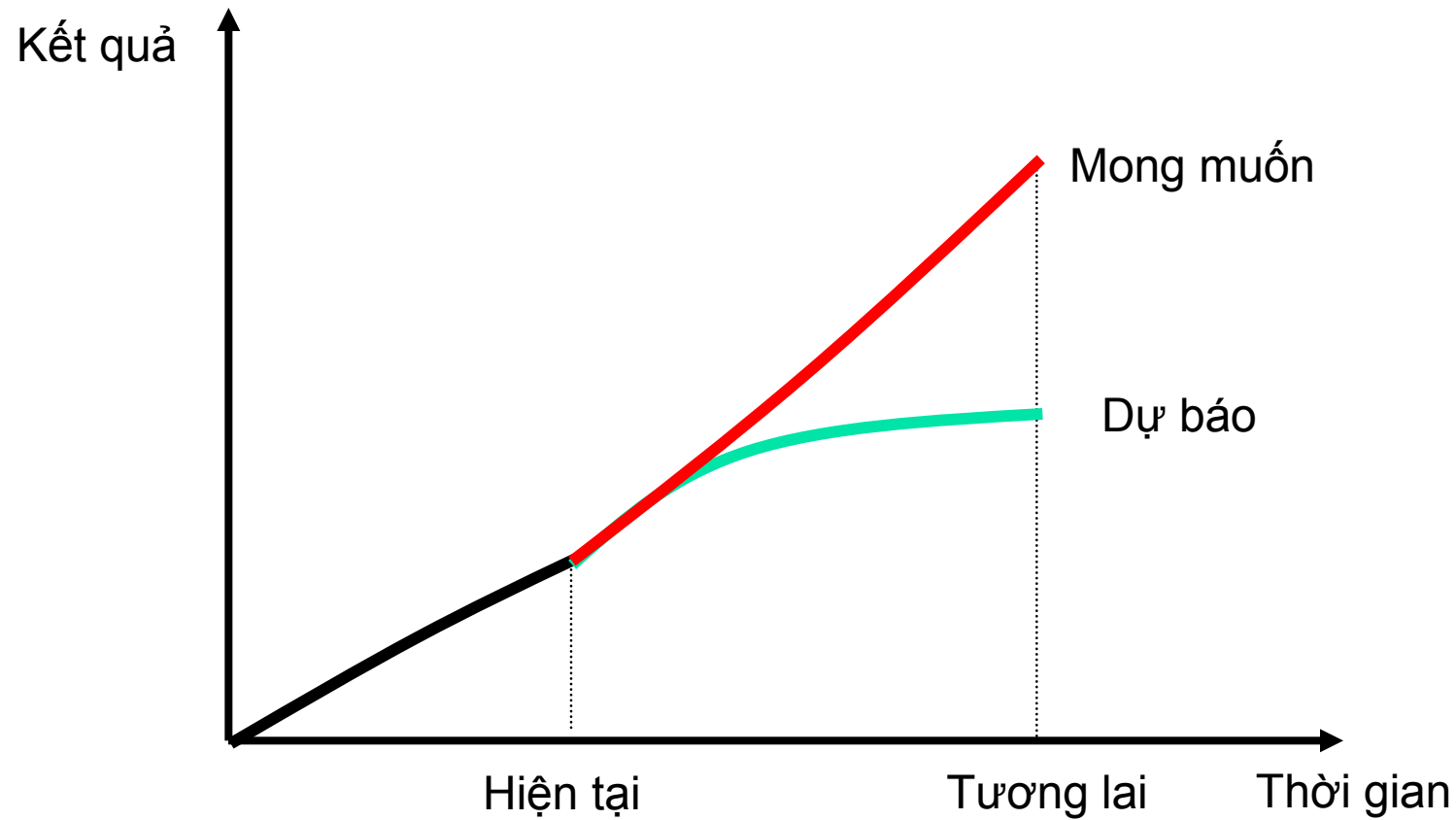


### III. Qui trình chiến lược trong doanh nghiệp

---

- Xác định tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu chiến lược
- Phân tích chiến lược
- Lựa chọn chiến lược
  - Cạnh tranh
  - Phát triển
- Tổ chức thực hiện chiến lược

### III. Qui trình chiến lược trong doanh nghiệp







## Chương II : Tầm nhìn, mục tiêu chiến lược

---

- Tầm nhìn chiến lược
- Sứ mạng
- Mục tiêu chiến lược



# I. Tầm nhìn chiến lược

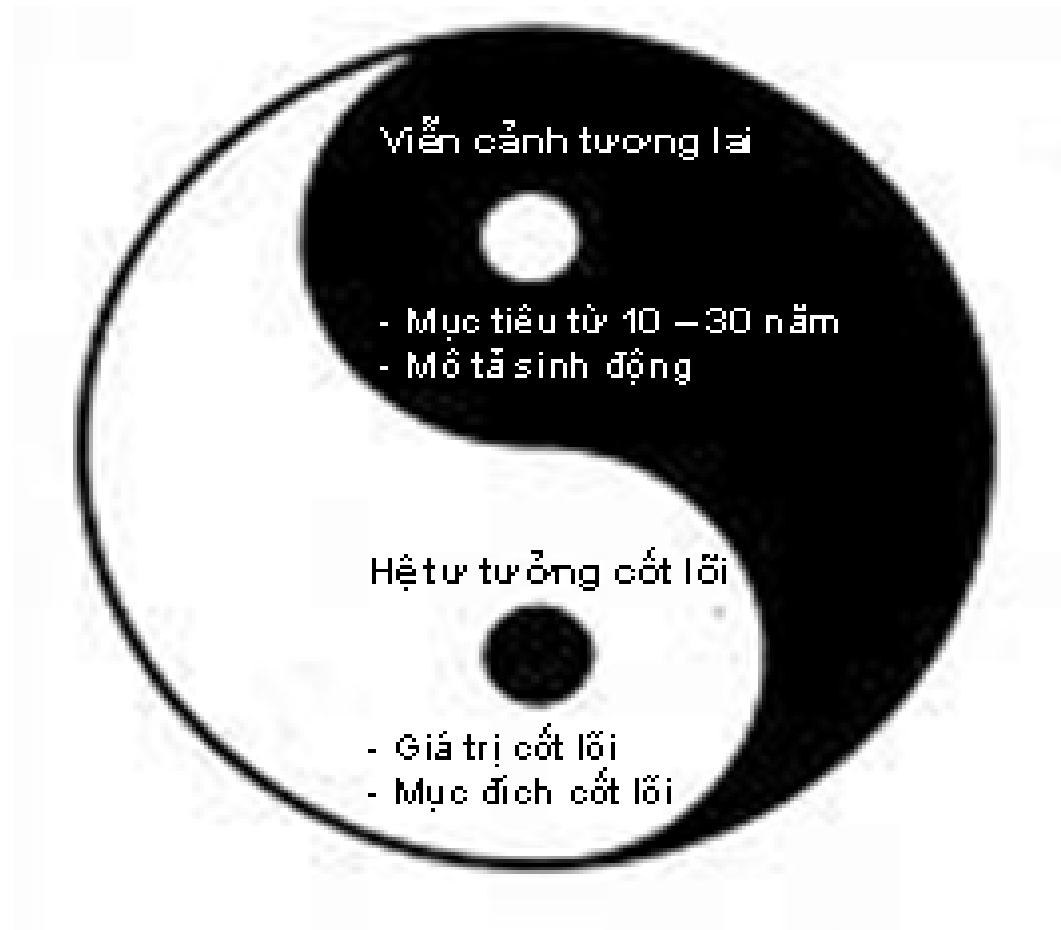
---

- Khái niệm tầm nhìn chiến lược
  - Giác mơ về tương lai, viễn cảnh của doanh nghiệp
  - Chúng ta sẽ trở thành cái gì?
- Ví dụ:
  - Pepsi Cola

Chúng ta sẽ trở thành một hãng danh tiếng nhờ sự vượt trội trong thoả mãn những mong đợi của khách hàng bằng khả năng của mọi người và được định hướng bởi các giá trị chung

# I. Tâm nhìn chiến lược

## ■ Nội dung của tâm nhìn chiến lược





# I. Tầm nhìn chiến lược

---

- Yêu cầu tầm nhìn chiến lược
  - Ngắn gọn, dễ nhớ
  - Tham vọng,
  - Bao quát, không quá cụ thể, không quá mơ hồ
  - Gợi cảm xúc
- Xây dựng tầm nhìn chiến lược
  - Tầm nhìn trước tiên
  - Sự tham gia của lãnh đạo



# I. Tầm nhìn chiến lược

---

- Một số ví dụ khác:
  - FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tài năng tốt nhất và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần. (FPT)



# I. Tầm nhìn chiến lược

---

- Một số ví dụ khác:
  - Đến năm 2020, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh sẽ trở thành một trung tâm đào tạo, nghiên cứu và tư vấn về khoa học kinh tế - quản trị kinh doanh có uy tín ngang tầm với các cơ sở đào tạo đại học trong khu vực châu Á.

(Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh)



## II. Sứ mạng chiến lược

---

- Khái niệm sứ mạng chiến lược
- Yêu cầu sứ mạng chiến lược
- Tuyên bố sứ mạng chiến lược
- Ví dụ:



## II. Sứ mạng chiến lược

---

- Khái niệm sứ mạng chiến lược
  - Phản ánh tầm nhìn của lãnh đạo : doanh nghiệp muốn làm gì và trở thành cái gì?
  - Cung cấp một cái nhìn rõ nét về : doanh nghiệp làm gì cho khách hàng của mình?
  - Chỉ rõ ý định theo đuổi một vị thế trong một ngành kinh doanh?
  
- Sứ mạng chiến lược nêu rõ lý do tồn tại của doanh nghiệp





## II. Sứ mạng chiến lược

---

- Yêu cầu

- Không quá cụ thể
- Tương thích với chiều lựa chọn chiến lược
- Tạo cảm hứng, khuyến khích hành động
- Tiêu chí lựa chọn chiến lược

- Tuyên bố sứ mạng

- Ngắn gọn
- Ví dụ



## II. Sứ mạng chiến lược

---

- VD1 : Panasonic

Với trách nhiệm của một nhà công nghiệp, chúng ta hiến dâng  
Cho sự tiến bộ và phát triển của xã hội và cho hạnh phúc của  
mọi người bằng các hoạt động kinh doanh, qua đó nâng cao  
chất lượng cuộc sống trên toàn thế giới

- VD2 : Canon

Sự tăng trưởng và phát triển của công ty đồng hành với việc góp  
phần vào sự phồn thịnh của thế giới và hạnh phúc cho loài người



## II. Sứ mạng chiến lược

---

- VD1 : Trung Nguyên
  - Kết nối và phát triển những người đam mê cà phê trên toàn thế giới
  
- VD2 : Trường Đại học Kinh tế TP HCM
  - Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh là nơi cung cấp cho người học các chương trình đào tạo chất lượng cao về khoa học kinh tế - quản trị kinh doanh; đồng thời chuyển giao những kết quả nghiên cứu khoa học vào thực tiễn, góp phần phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu.



### III. Mục tiêu chiến lược

---

- Khái niệm mục tiêu chiến lược
- Các loại mục tiêu chiến lược
- Ví dụ:



### III. Mục tiêu chiến lược

---

- Khái niệm mục tiêu chiến lược
  - Sự cam kết thực hiện những **chỉ tiêu kết quả cụ thể & có thể đo lường được** trong một thời hạn nào đó
  - Cụ thể hoá nhiệm vụ chiến lược thành các chỉ tiêu **KẾT QUẢ**



### III. Mục tiêu chiến lược

---

- Hai loại mục tiêu chiến lược
  - **Mục tiêu tài chính** : những mong đợi liên quan đến việc cải thiện kết quả tài chính của doanh nghiệp
  - **Mục tiêu chiến lược** : những mong đợi về một khả năng cạnh tranh lớn hơn và một vị thế thị trường mạnh hơn trong dài hạn.



### III. Mục tiêu chiến lược

---

- Ví dụ

- **Mục tiêu tài chính :**

- Doanh thu
    - Lợi nhuận
    - Giá trị thị trường

- **Mục tiêu chiến lược :**

- Thị phần
    - Thương hiệu
    - Xếp hạng, vv



## Chương III : Phân tích chiến lược

---

- Phương pháp phân tích chiến lược
- Phân tích môi trường bên ngoài
- Phân tích nội bộ doanh nghiệp
- Xây dựng bảng phân tích chiến lược





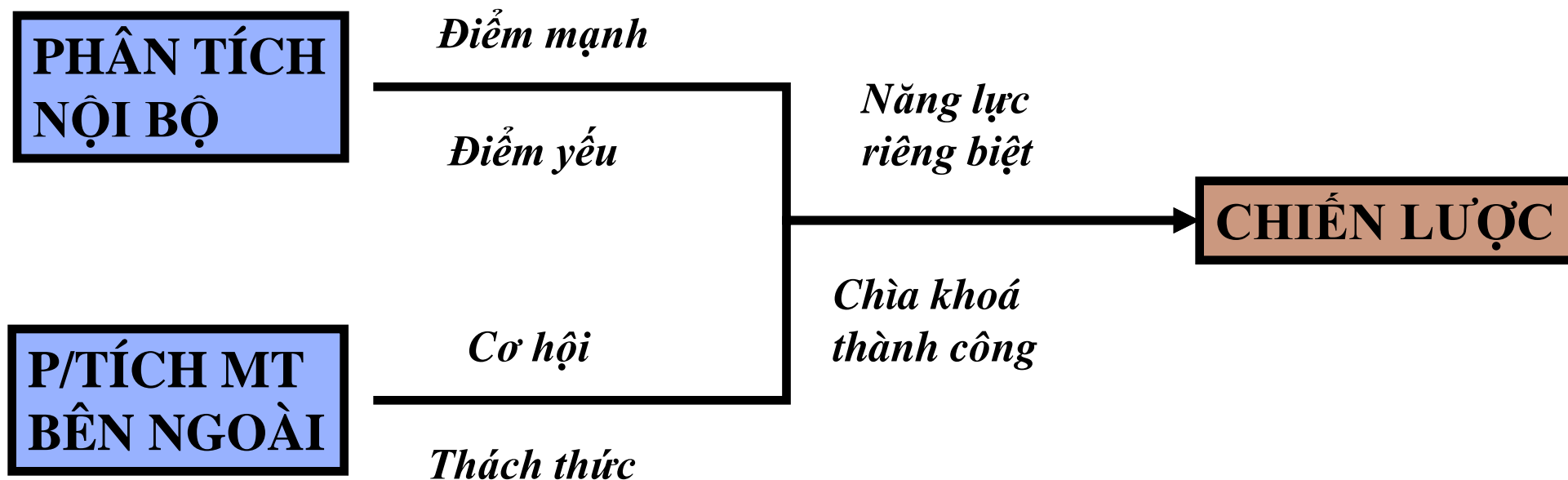
# Phương pháp phân tích chiến lược

---

- Các mô hình phân tích chiến lược
  - PEST (Political, Economic, Social, Tecno.)
  - PIMS (Profit Impact Marketing Strategy)
  - SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
  - vv.
- Mô hình SWOT.
  - Sơ đồ tổng quát

# Phương pháp phân tích chiến lược

## ■ Mô hình SWOT





# I. Phân tích môi trường bên ngoài

---

- Mục đích
- Phân tích môi trường vĩ mô
- Phân tích môi trường ngành
- Xác định chìa khóa thành công

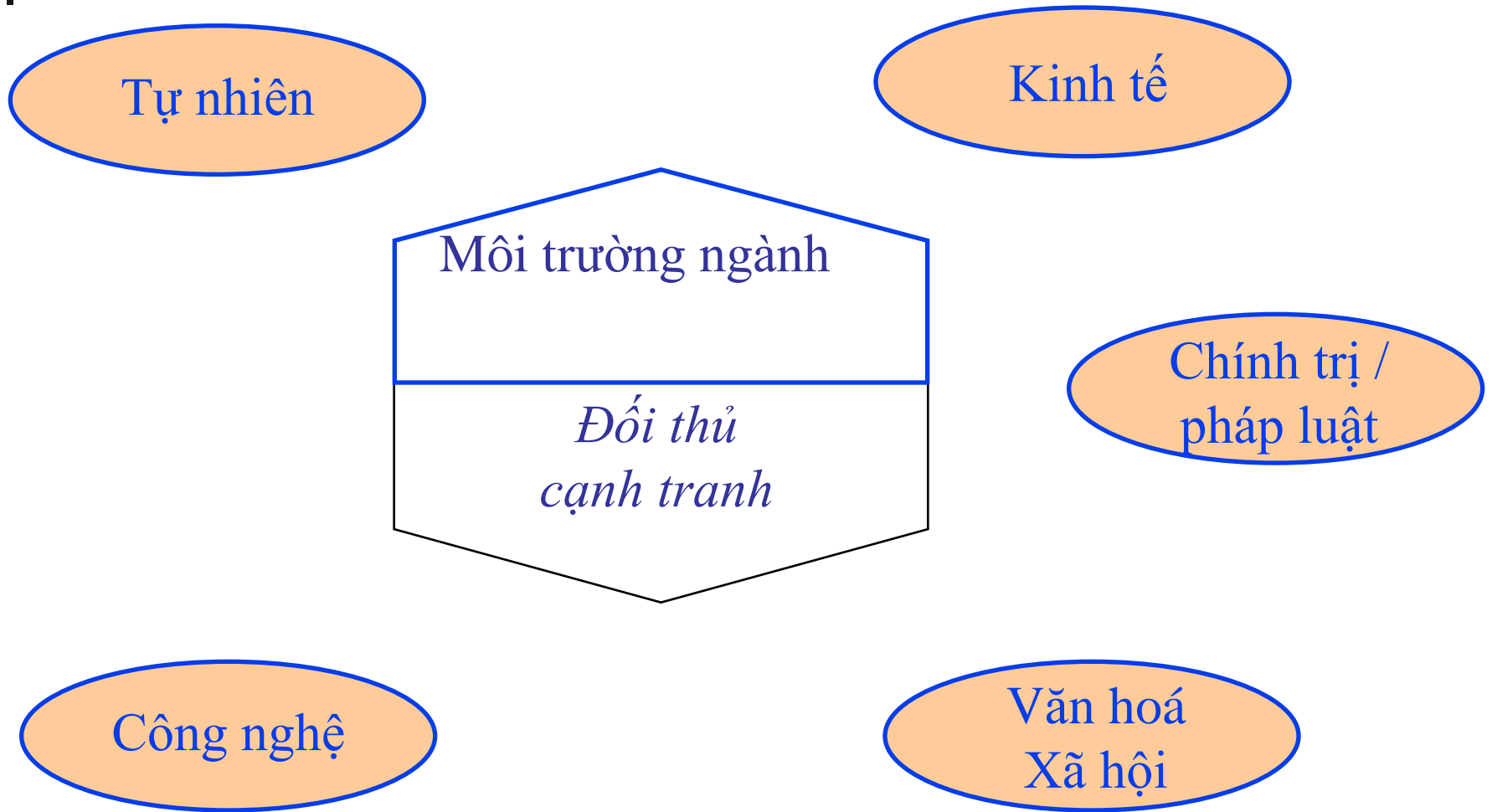


## Mục đích

---

- Xác định và hiểu rõ được các yếu tố của môi trường kinh doanh, tác động của chúng đến hoạt động của DN từ đó xác định các cơ hội và thách thức (đe dọa) mà doanh nghiệp sẽ gặp phải.
- Câu hỏi quan trọng : doanh nghiệp cần phải làm gì để thành công

# Môi trường bên ngoài





## I.1. Phân tích môi trường vĩ mô

### ■ Kinh tế

- Tình trạng kinh tế: Tăng trưởng, suy thoái, khủng hoảng...tác động đến các vấn đề như lãi suất, đầu tư, thu nhập, lạm phát.-> cơ hội, thách thức đối với DN
- tỷ lệ lạm phát:
  - + DN: Tỷ lệ lạm phát cao -> chi phí tăng -> DN, LN giảm -> nguy cơ
  - + Người tiêu dùng: lạm phát cao -> sức mua giảm -> nhu cầu tiêu dùng giảm -> nguy cơ
- tỷ lệ lãi suất: Tác động đến mức cầu đối với sản phẩm, đến chi phí vốn
- Tỷ giá hối đoái: giá trị của đồng tiền trong nước giảm -> Tăng cơ hội XK



## I.1. Phân tích môi trường vĩ mô

---

### ■ Chính trị / pháp luật

- Các qui định chính sách của nhà nước
- Đường lối chính sách của Đảng, chiến lược và chính sách phát triển kinh tế xã hội
- Môi trường chính trị trong nước và quốc tế

### ■ Văn hoá-xã hội

- Quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, nghề nghiệp
- Phong tục, tập quán truyền thống
- Trình độ nhận thức, học vấn chung của XH



## I.1. Phân tích môi trường vĩ mô

### ■ Công nghệ

- sản phẩm mới, quy trình mới, vật liệu mới
  - > Tăng ưu thế cạnh tranh của sản phẩm thay thế, đe dọa sản phẩm truyền thống
  - > Sản phẩm được sản xuất với chất lượng tốt hơn, nhiều tính năng hơn>
- Tạo thị trường mới cho SP/DV của DN

### ■ Tự nhiên:

- Điều kiện tự nhiên như vị trí địa lý, khí hậu, nguồn tài nguyên...
  - > TK và sử dụng tài nguyên, sử dụng vật liệu nhân tạo, bảo vệ môi trường, xử lý chất thải...

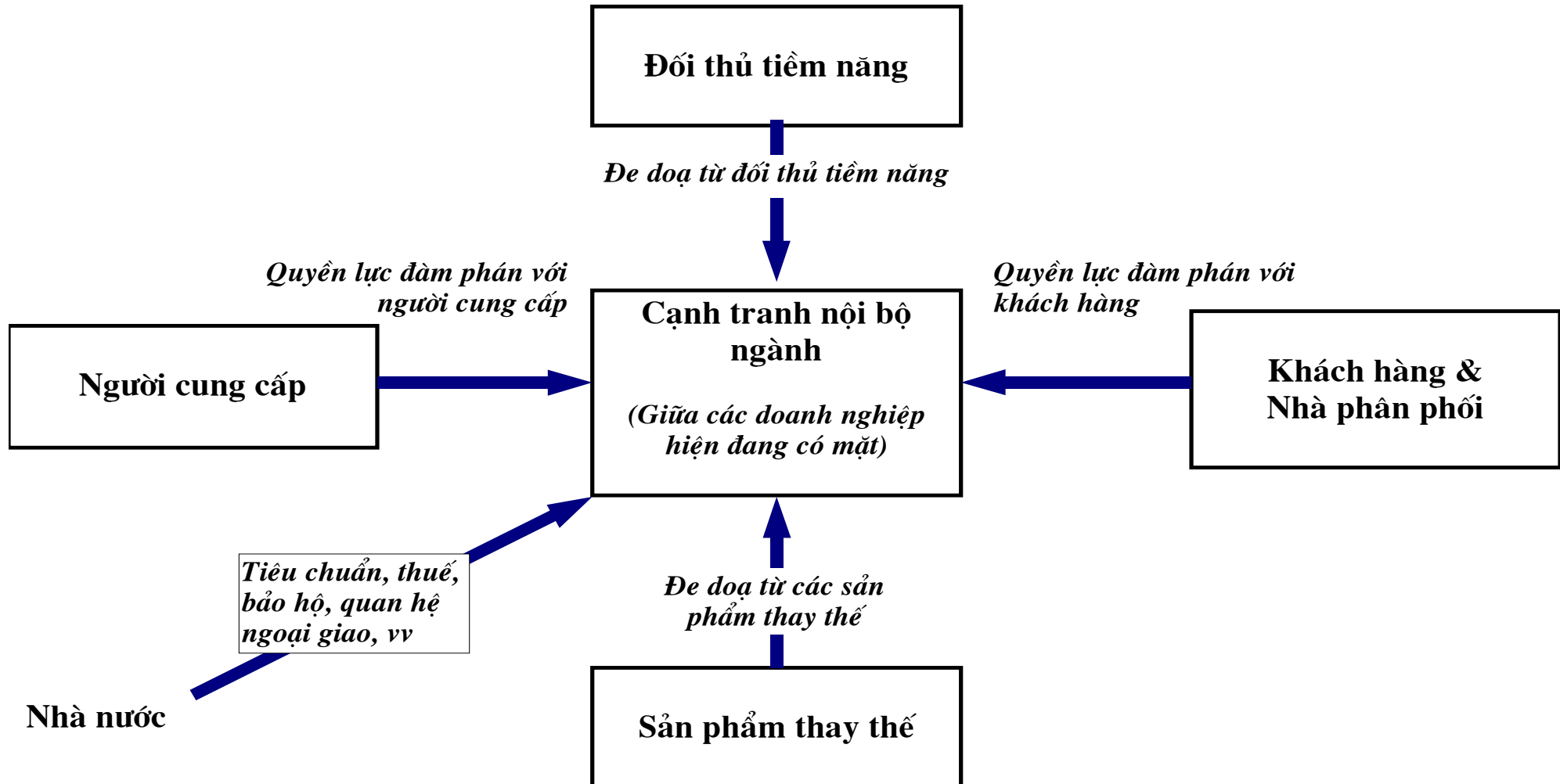


## I.2. Phân tích môi trường ngành

Ngành KD: Các DN cùng cung cấp các SP/DV có thể thay thế được cho nhau nhằm thỏa mãn một nhu cầu nào đó của người tiêu dùng.



# Mô hình 5 áp lực cạnh tranh (M. Porter)



# Phân tích áp lực từ phía khách hàng

**Khách hàng có thể *gây sức ép* về giá cả, chất lượng sản phẩm, điều kiện giao hàng, điều kiện thanh toán, vv**

## ■ Đánh giá quyền lực đàm phán của khách hàng :

- ✓ Khách hàng có tập trung không ?
- ✓ Ngành hoạt động có là người cung cấp chủ yếu của khách hàng ?
- ✓ Khả năng tìm sản phẩm thay thế ?
- ✓ Switching cost có cao không ?
- ✓ Quy mô tương đối của khách hàng và các doanh nghiệp của ngành ?
- ✓ Khách hàng có nhiều thông tin không ?
- ✓ ...

-> Khi nào áp lực từ phía khách hàng cao?



# Phân tích áp lực từ phía nhà cung cấp

## ■ Đánh giá quyền lực đàm phán của người cung cấp :

**Người cung cấp có thể *gây sức ép* về giá cả, chất lượng sản phẩm, điều kiện giao hàng, điều kiện thanh toán, vv**

- ✓ Người cung cấp có tập trung không ?
- ✓ Ngành hoạt động có là khách hàng chính của các nhà cung cấp này không ?
- ✓ Khả năng tìm sản phẩm thay thế ?
- ✓ Switching cost có cao không ?
- ✓ Các sản phẩm của các nhà cung cấp có khác nhau không ?
- ✓ Khả năng hội nhập dọc ngược chiều ?

-> Khi nào áp lực từ phía người cung cấp cao?



# Phân tích sự đe dọa của sản phẩm thay thế

Sản phẩm thoả mãn cùng *nhu cầu* sẽ làm giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm hiện tại

- Đánh giá SP thay thế :

Sản phẩm với giá cả và giá trị sử dụng tốt hơn sản phẩm hiện tại

Đe dọa từ sản phẩm thay thế rất khó đánh giá và rất nguy hiểm ==> **cần thường xuyên theo dõi**



# Phân tích sự đe dọa của đối thủ tiềm ẩn

Đối thủ tiềm ẩn  
đe dọa làm tăng  
*cường độ cạnh  
tranh* trong nội bộ  
một ngành

- Đánh giá đối thủ tiềm ẩn :

Rào cản nhập ngành

Khả năng phản ứng của các  
doanh nghiệp trong ngành



# Rào cản nhập ngành

## ■ Khái niệm

- Là những yếu tố ngăn trở các doanh nghiệp tham gia vào một ngành / chi phí tối thiểu mà một DN phải bỏ ra để tham gia hoạt động trong một ngành nào đó

## ■ Một số rào cản

- rào cản thương mại: khả năng tiếp cận kênh phân phối
- rào cản kỹ thuật: công nghệ sử dụng, sự khác biệt hóa sản phẩm...
- rào cản tài chính: đòi hỏi về vốn, lợi thế qui mô...
- rào cản nguồn lực: bản quyền, nguồn nguyên liệu, nhân lực chất lượng cao, chính sách của chính phủ...



# Phân tích áp lực cạnh tranh nội bộ ngành

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng hoạt động trong một ngành luôn gay gắt và cần được theo dõi thường xuyên

- Đánh giá cường độ cạnh tranh nội bộ :

Cơ cấu ngành (*quy mô và số lượng đối thủ*)

Cầu của ngành: nhu cầu cao -> tạo cơ hội

Rào cản rút lui





# Rào cản rút lui

---

## ■ Khái niệm

- Là những yếu tố ngăn trở các doanh nghiệp rút lui khỏi một ngành

## ■ Một số rào cản

- Công cụ sản xuất đặc thù
- Cam kết với người lao động
- Ràng buộc xã hội
- Ràng buộc chiến lược của doanh nghiệp
- Vv.



# Xác định chìa khóa thành công

---

## ■ Khái niệm

- các năng lực, nguồn lực mà một doanh nghiệp cần phải có để có thể thành công trong một ngành nhất định

## ■ Một số chìa khóa thành công

- Vị thế trên thị trường có thể thể hiện qua thị phần, hoặc tăng trưởng
- Vị trí của doanh nghiệp về mặt chi phí (cung ứng, sản xuất, thương mại, vv.)
- Hình ảnh của sản phẩm
- Năng lực công nghệ và khả năng làm chủ công nghệ
- Khả năng tài chính.



## II. Phân tích nội bộ doanh nghiệp

---

- Mục đích
  
- Phương pháp phân tích
  - Phân tích chuỗi giá trị
  - Phân tích các hoạt động chức năng
  - Xác định điểm mạnh, điểm yếu

## II. Phân tích nội bộ doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài

Môi trường vĩ mô

Môi trường ngành

Doanh nghiệp  
*cần* làm gì

Lợi thế  
cạnh tranh  
bền vững

Môi trường nội bộ

Nguồn lực

Năng lực

Doanh nghiệp  
*có thể* làm gì



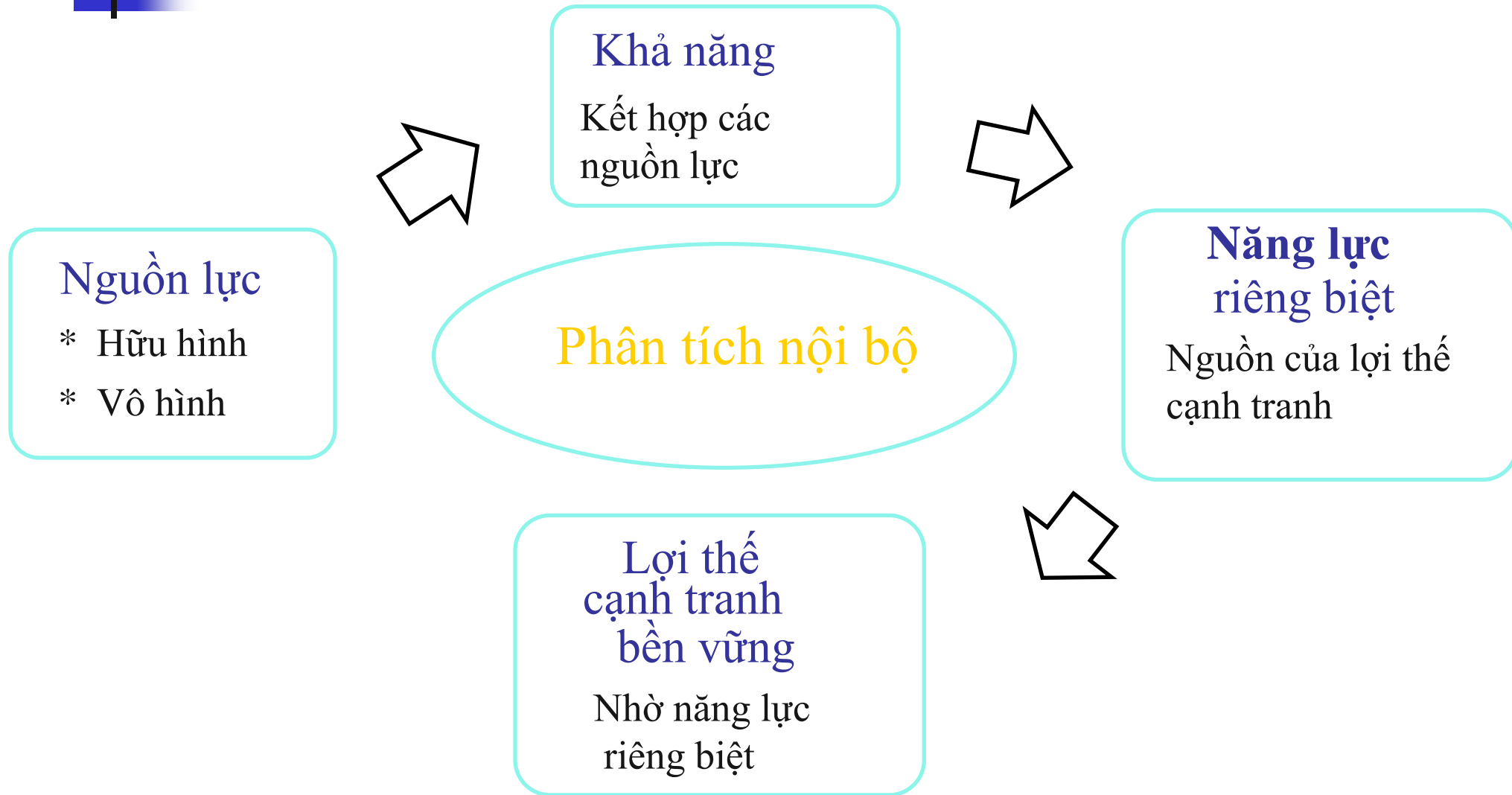
# Mục đích của phân tích nội bộ doanh nghiệp

---

## ■ Mục đích

- Phân tích các nguồn lực của doanh nghiệp
- Tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp trong cạnh tranh đối với một ngành kinh doanh nhất định
- Xác định những năng lực riêng biệt của doanh nghiệp

# Phân tích nội bộ doanh nghiệp



### DN có thể làm gì với:

Các *tài sản của mình*, kể cả *con người* và giá trị của *tên, nhãn hiệu*

Nguồn lực bao gồm các *đầu vào của quá trình sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp...*

Như là thiết bị, tay nghề của người lao động, nhãn hiệu, tài chính cũng như khả năng lãnh đạo



# Phân tích nội bộ doanh nghiệp

## *Năng lực*

Những gì DN *làm...*

Khả năng phối hợp các nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu mong muốn.

Năng lực trở nên quan trọng khi chúng được phối hợp để tạo ra những năng lực đặc thù nhằm tạo ra giá trị chiến lược.





# Phân tích nội bộ doanh nghiệp

## *Năng lực riêng biệt*

Có giá trị

Năng lực cho phép DN khai thác các cơ hội tạo ra giá trị cho khách hàng hoặc đối phó với những đe dọa của môi trường

Hiếm

Năng lực mà ít đối thủ có hoặc sẽ có

Khó bắt chước

Năng lực mà DN khác không thể khai thác một cách dễ dàng

Không thay thế được

Năng lực không có giải pháp tương tự (bí quyết, quan hệ, ...)



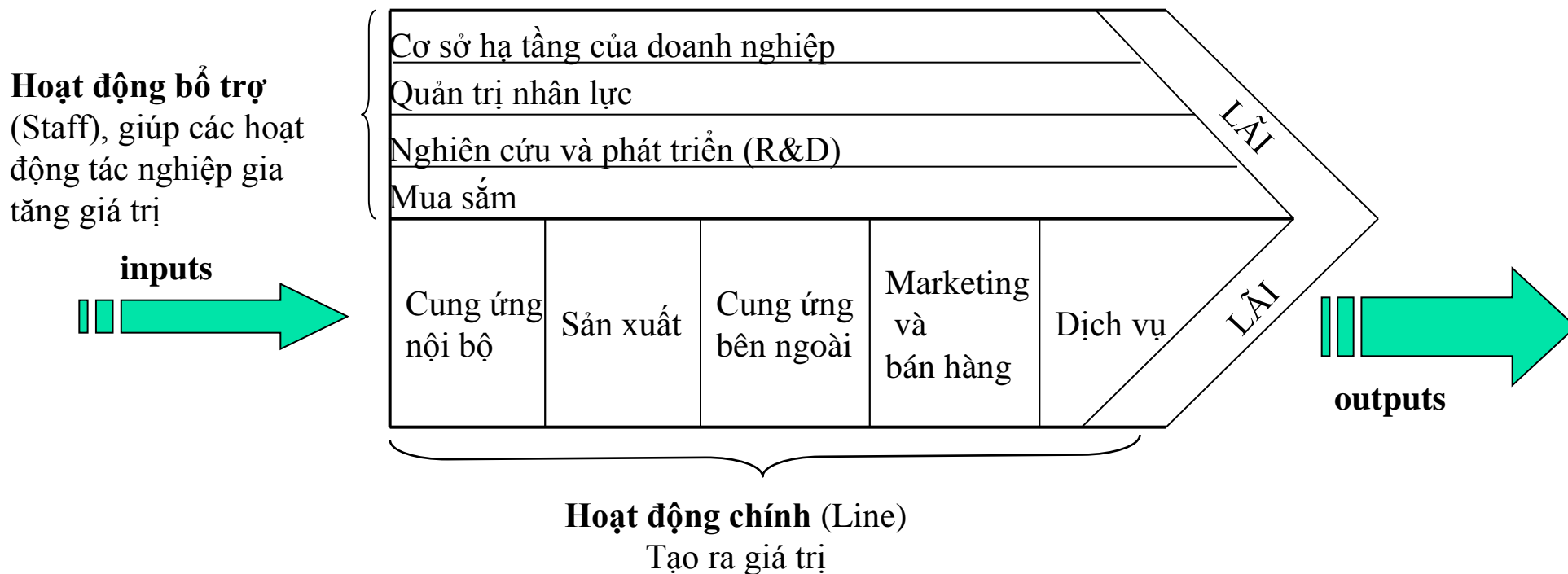
# Phân tích chuỗi giá trị

---

- Khái niệm “chuỗi giá trị”
  - Tổng hợp các hoạt động của doanh nghiệp tham gia vào quá trình tạo ra giá trị cho khách hàng
  
- Phương pháp phân tích
  - Sơ đồ tổng quát
  - Phân tích các hoạt động tạo ra giá trị

# Sơ đồ chuỗi giá trị

Cho phép DN xác định nguồn nào có thể tạo ra giá trị chiến lược





# Phân tích các hoạt động

## ■ Các hoạt động trực tiếp

- Cung ứng đầu vào (Inbound Logistics)
- Sản xuất (Operation)
- Cung ứng đầu ra (Outbound logistics)
- Marketing
- Dịch vụ (Service)

## ■ Các hoạt động gián tiếp

- Hạ tầng doanh nghiệp (Infrastructures)
- Quản lý nhân sự (Human Resources Management)
- Nghiên cứu và phát triển (R&D)
- Mua sắm (Procurement)



# Xác định điểm mạnh, điểm yếu

---

- Xây dựng chân dung chiến lược
  - Đánh giá các hoạt động chính
- So sánh chân dung chiến lược
  - Benchmarking
- Xác định các năng lực riêng biệt



### III. Xây dựng ma trận SWOT

---

- Tổng hợp cơ hội, thách thức
- Tổng hợp điểm mạnh, điểm yếu
- Xây dựng ma trận SWOT
- Phân tích các phương án chiến lược

### III. Xây dựng ma trận SWOT

Phân tích cạnh tranh		Phân tích nội bộ	
		Điểm mạnh	Điểm yếu
		S1   S2   ...	W1   W2   ...
Cơ hội	O1	A	B
	O2	$S1 + O2 \Rightarrow P1$	
Đe dọa	T1	C	D
	T2		



## Chương IV : Chiến lược cạnh tranh

---

- Khái quát về chiến lược cạnh tranh
  - Lợi thế cạnh tranh
  - Các dạng chiến lược cạnh tranh
- Các chiến lược cạnh tranh tổng quát
  - Chiến lược chi phí thấp
  - Chiến lược khác biệt hóa
  - Chiến lược trọng tâm
- Mối quan hệ giữa các dạng chiến lược cạnh tranh





# Lợi thế cạnh tranh

---

## ■ Khái niệm

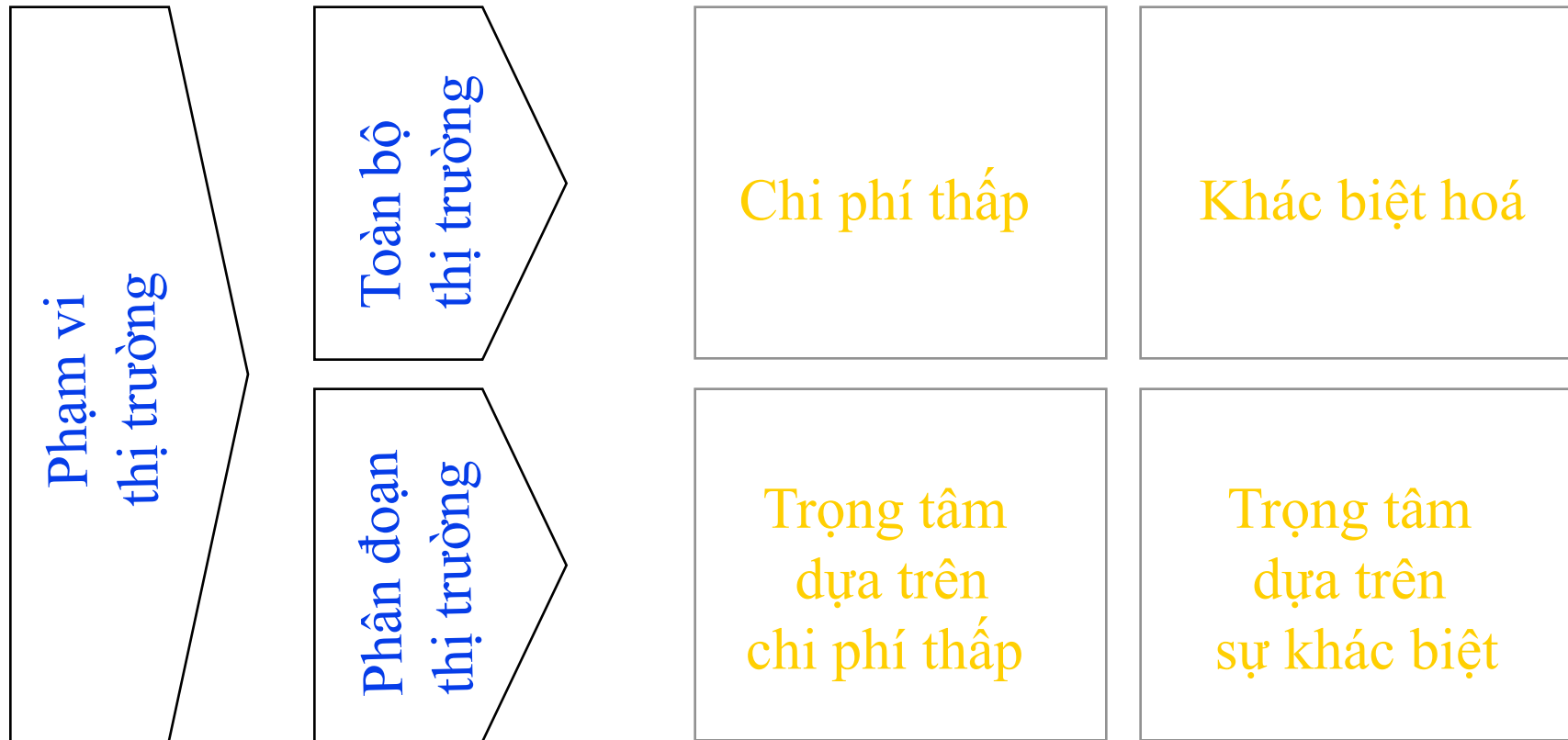
- Là những năng lực riêng biệt của doanh nghiệp được thị trường chấp nhận và đánh giá cao

## ■ Hai dạng lợi thế cạnh tranh cơ bản

- ♦ Làm giống như đối thủ cạnh tranh, nhưng rẻ hơn: lợi thế về chi phí
- ♦ Làm khác đối thủ cạnh tranh: lợi thế về sự khác biệt

# Các dạng chiến lược cạnh tranh

## ■ Sơ đồ tổng quát





## II. Các chiến lược cạnh tranh tổng quát

---

- Chiến lược chi phí thấp (Cost leadership strategy)
- Chiến lược khác biệt hóa (Differentiation strategy)
- Chiến lược trọng tâm (Focus strategy)



# Chiến lược chi phí thấp

---

- Khái niệm
- Nội dung
  - Sử dụng hiệu ứng kinh nghiệm
  - Khai thác chuỗi giá trị
- Biểu hiện của chiến lược chi phí thấp
  - Giá cả
  - Số lượng
- Ưu điểm
- Nhược điểm
- Điều kiện áp dụng



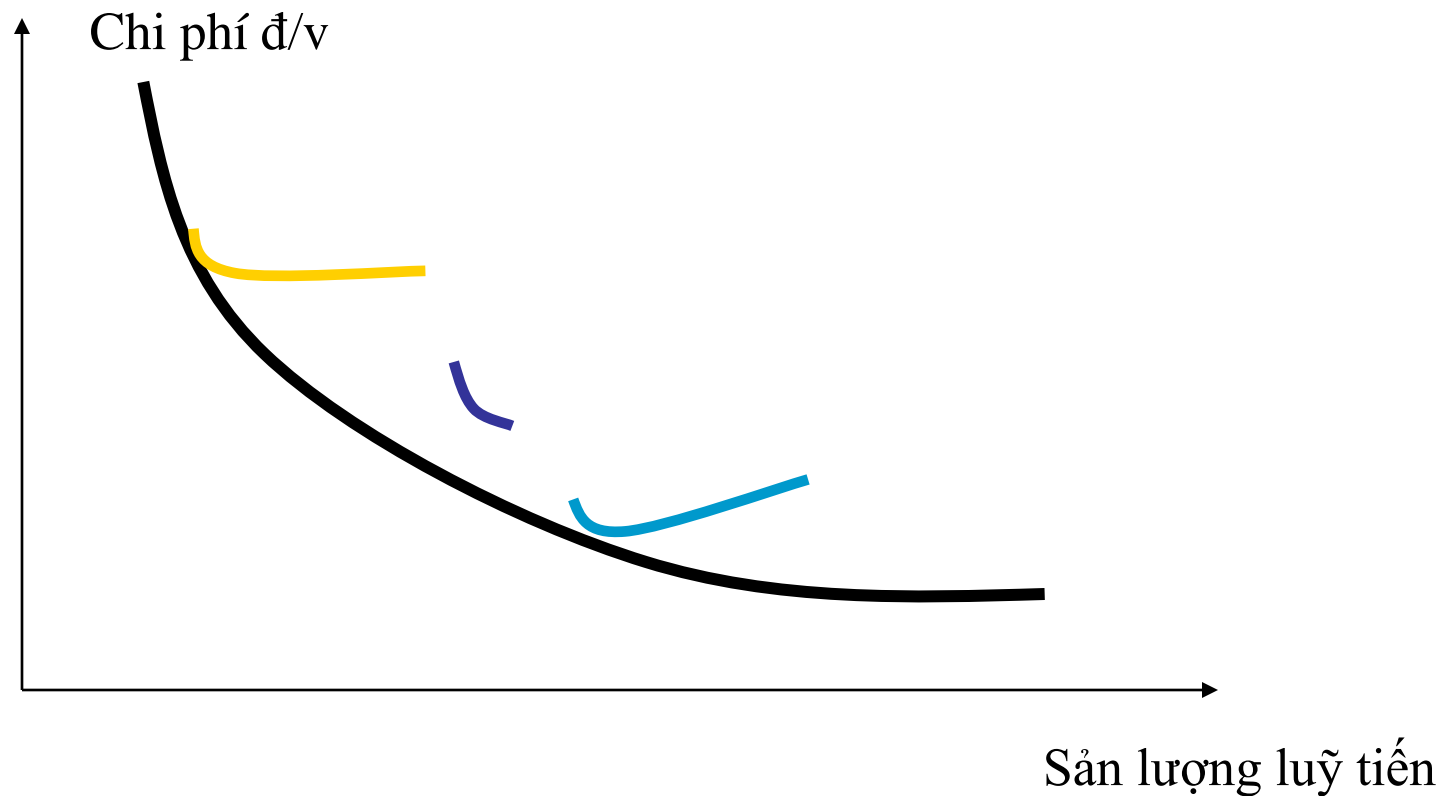
# Chiến lược chi phí thấp

---

- Là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp ưu tiên mọi nỗ lực của mình để hướng tới một mục tiêu hàng đầu : giảm thiểu giá thành
- Cơ sở : doanh nghiệp mạnh nhất là doanh nghiệp có chi phí thấp nhất
- Đường cong kinh nghiệm
  - Lợi thế quy mô (economics of scale)
  - Hiệu ứng học hỏi (learning by doing)
  - Cải tiến (innovation)

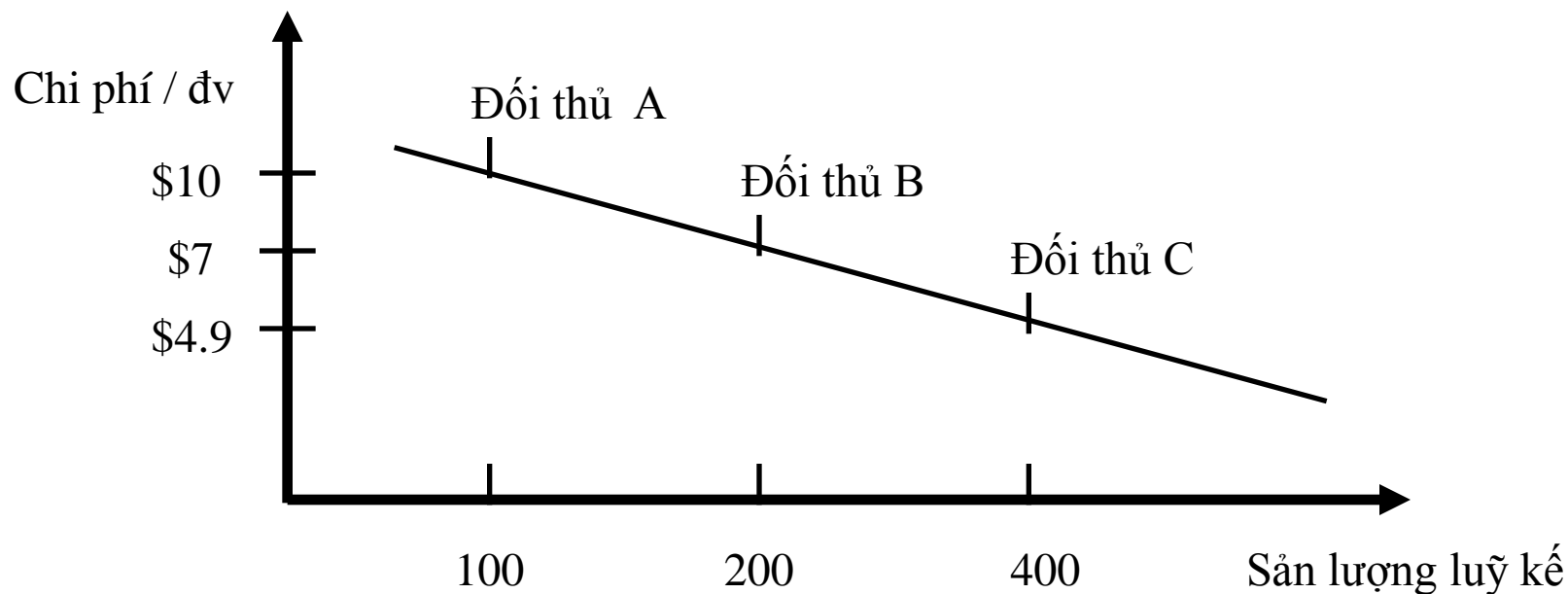
# Chiến lược chi phí thấp

## ■ Đường cong kinh nghiệm



# Chiến lược chi phí thấp

Lợi thế của công ty còn là khả năng sản xuất một sản phẩm chuẩn với chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh khác. Như vậy, công ty sẽ được định vị tốt để cạnh tranh về giá cả





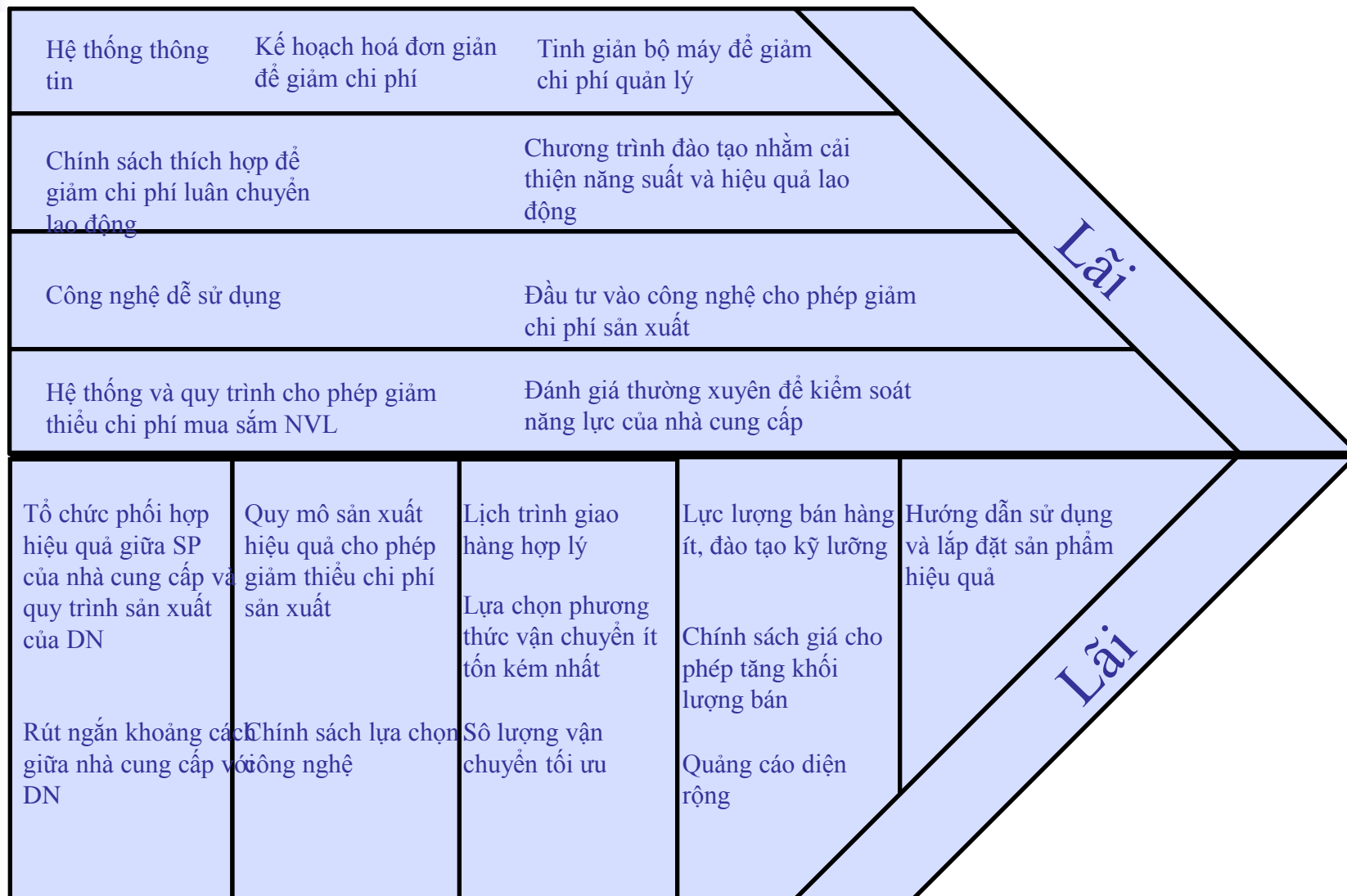
# Chiến lược chi phí thấp

---

- Chi phí thấp nhờ hiệu ứng kinh nghiệm (số lượng)
  - ◆ Sản xuất với khối lượng lớn hơn
  - ◆ Tận dụng chi phí biên thấp
  - ◆ Vận dụng chính sách giá thấp
  - ◆ Chiếm lĩnh thị trường và trở thành leader
  
- Chi phí thấp ngoài hiệu ứng kinh nghiệm
  - ◆ Quản lý tốt hơn
  - ◆ Tự động hoá (thay thế lao động)
  - ◆ Đổi mới (sản phẩm, quy trình)
  - ◆ Sản xuất ở nước ngoài



# Chiến lược chi phí thấp





# Chiến lược chi phí thấp: biểu hiện

---

- Sản phẩm thông dụng, ít khác biệt
- Thị phần
- Quy mô sản xuất lớn
- Ít chú trọng đầu tư vào phát triển sản phẩm mới
- Marketing đại chúng

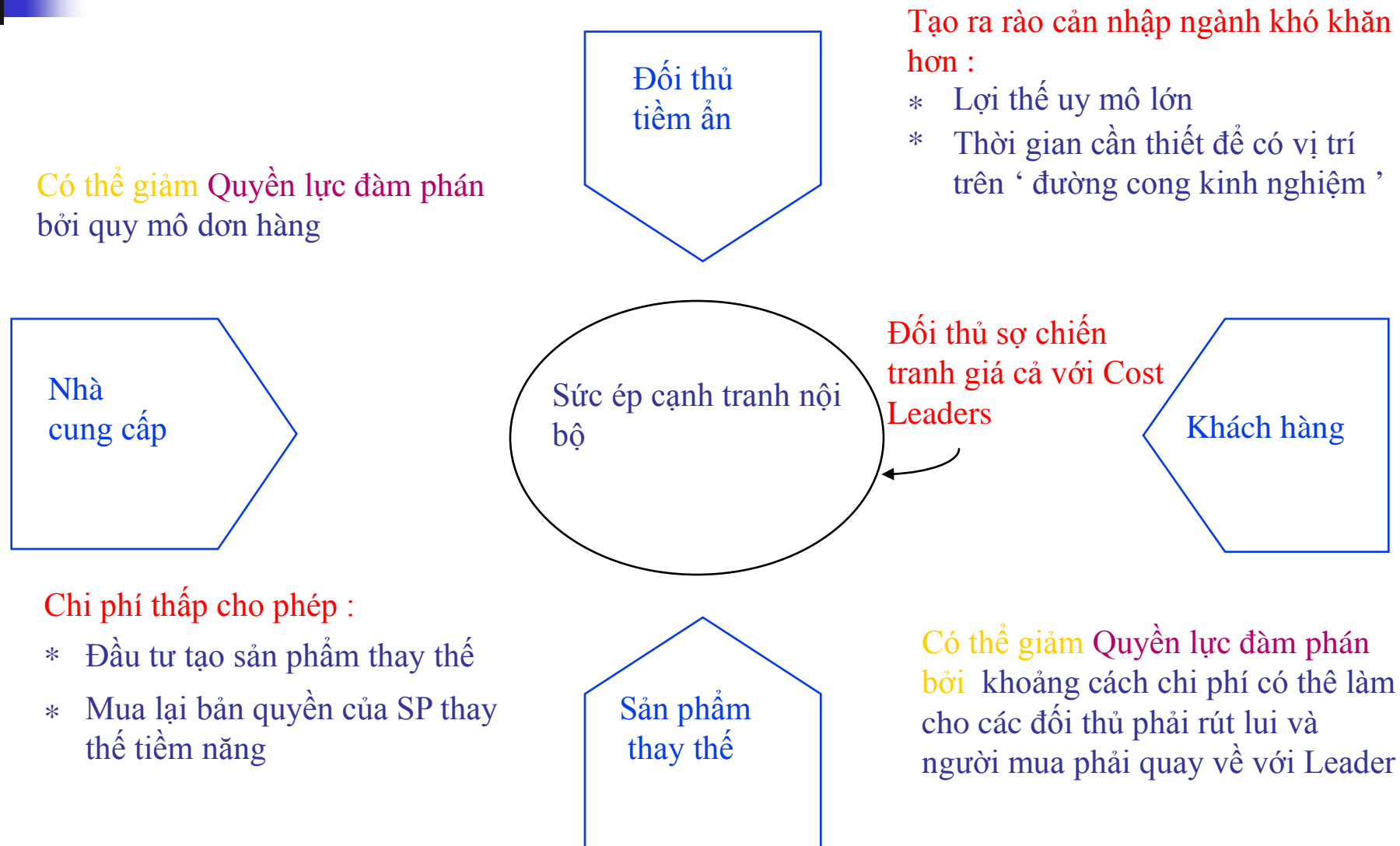


## Chiến lược chi phí thấp: Ưu điểm

---

- Chủ động về chính sách giá mà vẫn đảm bảo mức lợi nhuận
- Có khả năng đứng vững trong cạnh tranh về giá tốt hơn các công ty khác vì chi phí thấp hơn của mình
- Đương đầu với các áp lực cạnh tranh

# Chiến lược chi phí thấp





# Chiến lược chi phí thấp: Nhược điểm

---

- Các hạn chế của chiến lược chi phí thấp
  - ◆ Đòi hỏi đầu tư lớn
  - ◆ Kém linh hoạt (do phải chuẩn hoá sản phẩm và quy trình sản xuất)
  - ◆ Chiến tranh giá cả (khi nhiều đối thủ cùng theo chiến lược chi phí thấp)
- Trong một số trường hợp, chiến lược chi phí thấp không thể được áp dụng (cạnh tranh ngoài giá)



# Chiến lược chi phí thấp: điều kiện áp dụng

---

- Có thị trường lớn
- Nhu cầu về sản phẩm không quá khác biệt (sản phẩm thông dụng)
- Khách hàng coi trọng tiêu chí giá cả khi mua hàng
- Doanh nghiệp có tiềm lực về vốn, MMTB
- Vv.



# Chiến lược khác biệt hóa

---

- Khái niệm
- Nội dung
  - Tạo ra giá trị cho khách hàng
  - Khai thác chuỗi giá trị
- Biểu hiện của chiến lược khác biệt hóa
  - Giá cả
  - Số lượng
- Ưu điểm
- Nhược điểm
- Điều kiện áp dụng



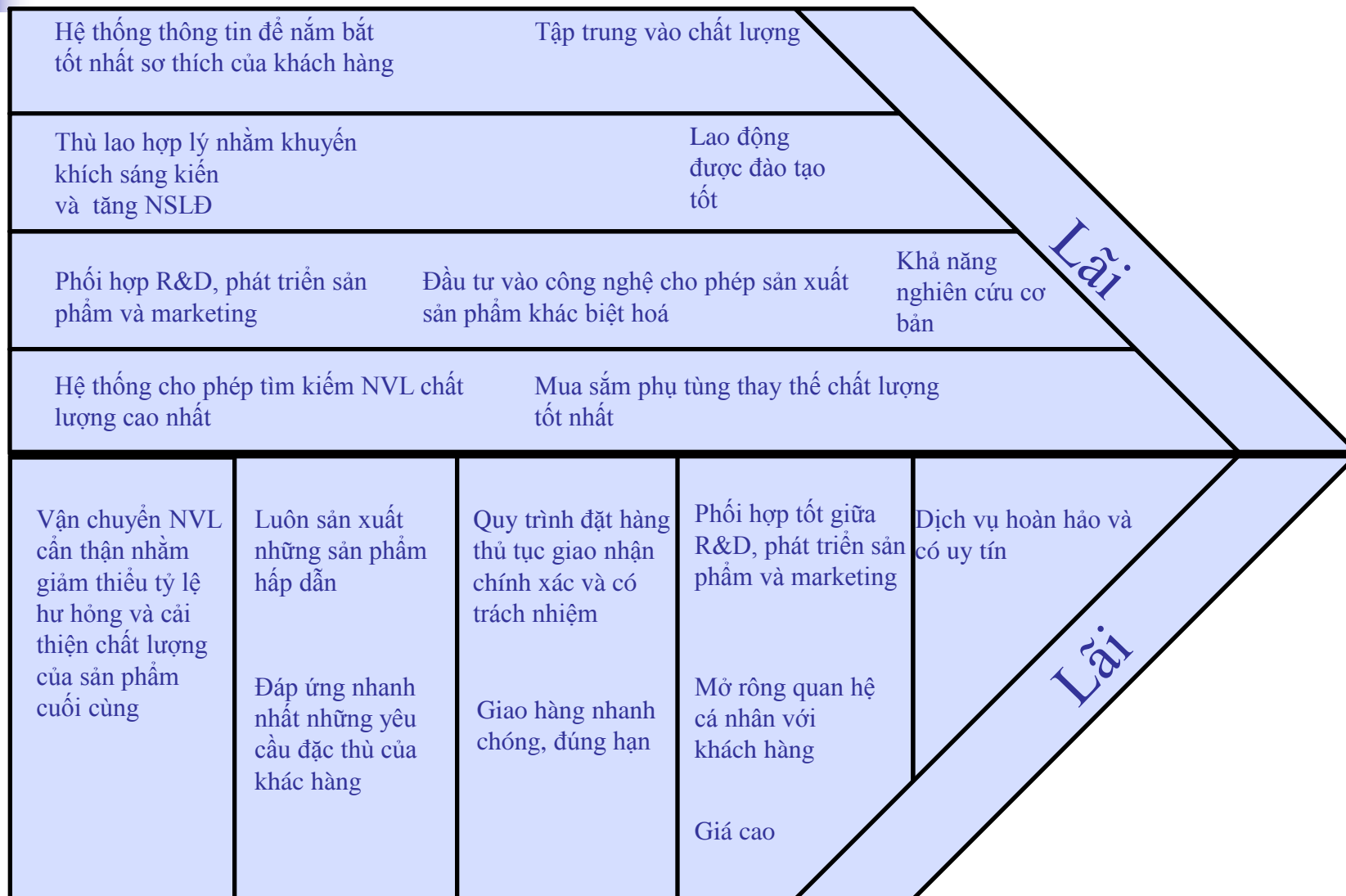
# Chiến lược khác biệt hóa: Khái niệm

---

- Là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp tìm cách tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên *tính đặc thù* của sản phẩm cung cấp, được thị trường thừa nhận và đánh giá cao.
- Cơ sở :
  - ♦ cho phép thoát khỏi cạnh tranh về giá
  - ♦ tạo ra giá trị duy nhất mà khách hàng đánh giá cao



# Chiến lược khác biệt hóa: chuỗi giá trị





# Chiến lược khác biệt hóa: Biểu hiện

---

- Sản phẩm tốt, tiên tiến, độc đáo
- Dịch vụ tốt
- Hình ảnh nổi tiếng, thương hiệu
- Giá cao
- Marketing có trọng tâm
- Liên tục cải tiến
- Vv.



# Chiến lược khác biệt hóa: Ưu điểm

---

- Cho phép đặt mức giá cao hơn đáng kể so với mức trung bình của ngành.
- Tỷ suất lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành do khác biệt về giá
- Đương đầu với các áp lực cạnh tranh

# Chiến lược khác biệt hóa

Có thể hạn chế Quyền lực đàm phán khả năng chấp nhận giá cao (do lợi nhuận cao)

Đối thủ tiềm ẩn

Có thể ngăn cản đối thủ tiềm năng

- \* Sản phẩm mới cần được khẳng định
- \* Hoặc cùng giá trị nhưng với giá thấp hơn

Nhà cung cấp

Cạnh tranh nội bộ

Danh tiếng cho phép thoát khỏi cạnh tranh về giá

Khách hàng

Có vị thế tốt hơn sản phẩm thay thế do :

- \* Chi phí chuyển đổi nhận hiệu cao

Sản phẩm thay thế

Có thể làm giảm Quyền lực đàm phán do độ co giãn của cầu sẽ thấp khi sản phẩm được khác biệt hoá:



## Chiến lược khác biệt hóa: nguy cơ

- ♦ Khác biệt hoá quá mức : không được khách hàng ghi nhận
- ♦ Tăng giá quá cao : khách hàng không theo nổi => quay lại với SP bình thường
- ♦ Sự khác biệt khó nhận biết : khách hàng không nhận biết được tính đặc thù của sản phẩm
- ♦ Không đánh giá đúng chi phí : doanh nghiệp không biết phải trả giá bao nhiêu cho KHB



# Chiến lược khác biệt hóa: điều kiện áp dụng

---

- Có thị trường lớn
- Nhu cầu khác biệt về cùng một loại sản phẩm
- Sản phẩm có khả năng khác biệt hoá
- Khách hàng coi trọng tiêu chí giá trị khi mua hàng
- Doanh nghiệp có tiềm lực về vốn, công nghệ, R&D
- Vv.



# Chiến lược trọng tâm

---

- Khái niệm
- Nội dung
  - Đáp ứng nhu cầu đặc thù (thị trường mục tiêu)
  - Tạo ra giá trị cho khách hàng
- Biểu hiện của chiến lược trọng tâm
  - Giá cả
  - Số lượng
- Ưu điểm
- Nhược điểm
- Điều kiện áp dụng



# Chiến lược trọng tâm: khái niệm

---

- Là chiến lược theo đó doanh nghiệp tìm cách tránh sự đối đầu trực tiếp với các đối thủ để kiểm soát một thị trường nhất định
- Cơ sở : tránh được nguy cơ xâm nhập của đối thủ
  - ♦ Cung đặc thù đòi hỏi đầu tư cho các phương tiện sản xuất đặc thù
  - ♦ Thị trường quy mô nhỏ ==> không hấp dẫn các đối thủ lớn





# Chiến lược trọng tâm: ưu điểm

---

- Tự bảo vệ tránh khỏi các đối thủ cạnh tranh mạnh
- Dễ tạo ra lợi thế cạnh tranh (trong phạm vi thị trường nhất định) và dễ bảo vệ lợi thế này
- Tỷ suất lợi nhuận cao
- Không đòi hỏi quá nhiều nguồn lực



# Chiến lược trọng tâm: nhược điểm

---

- Hạn chế mục tiêu tăng trưởng về thị trường
- Nguy cơ mất thị trường do thị hiếu/công nghệ thay đổi
- Nguy cơ đương đầu với các đối thủ mạnh khi thị trường trở nên hấp dẫn



# Chiến lược trọng tâm: điều kiện áp dụng

---

- Thị trường phân đoạn
- Nhu cầu đặc thù
- Thị trường mới nổi
- Phù hợp với doanh nghiệp có qui mô vừa và nhỏ



### III. Mối quan hệ giữa các chiến lược cạnh tranh

---

- Chiến lược khác biệt hoá và chiến lược chi phí thấp
- Chiến lược khác biệt hoá và chiến lược trọng tâm
- Tình trạng “kẹt ở giữa”



# Chương V : Chiến lược cấp công ty

---

- Phân tích chiến lược cấp công ty
  - Danh mục các lĩnh vực kinh doanh
  - Các mô hình phân tích danh mục lĩnh vực kinh doanh
- Chiến lược phát triển các hoạt động kinh doanh
  - Chiến lược chuyên môn hóa
  - Chiến lược đa dạng hóa
  - Phương thức chiến lược phát triển các hoạt động kinh doanh
- Chiến lược kinh doanh quốc tế



# I. Phân tích chiến lược cấp công ty

---

- Mục đích
  - Nhận biết triển vọng của lĩnh vực kinh doanh
  - Nhận biết vị thế của DN trong ngành
  
- Phân tích danh mục các lĩnh vực kinh doanh
  - Quy trình phân tích
  - Các mô hình phân tích
    - Mô hình BCG
    - Mô hình ADL
    - Mô hình Mc Kinsey – GE



# Phân tích danh mục các lĩnh vực kinh doanh

## ■ Sự cần thiết

- Sau khi đã phân tích đánh giá các hoạt động (SBU), chọn cho mỗi hoạt động một chiến lược cạnh tranh, cần phải xác định phân bổ các nguồn lực cho các hoạt động như thế nào.
- Trên thực tế, rất ít doanh nghiệp có thể hội đủ các nguồn lực cần thiết để đáp ứng một cách tối đa nhu cầu của các hoạt động, vì vậy phải lựa chọn
- DN cần tránh các lãng phí không cần thiết (đầu tư quá nhiều vào các hoạt động không có triển vọng) hoặc bỏ lỡ cơ hội (đầu tư quá ít cho các hoạt động có triển vọng)



# Phân tích danh mục các lĩnh vực kinh doanh

---

## ■ Quy trình phân tích

- Bước 1 : Xác định các tiêu chí đánh giá triển vọng và vị thế cạnh tranh
- Bước 2 : Xây dựng ma trận định vị các SBU
- Bước 3 : Định vị các SBU hiện tại trên ma trận
- Bước 4 : Xây dựng các phương án phát triển các SBU





# Phân tích danh mục các lĩnh vực kinh doanh

---

- Các mô hình phân tích danh mục lĩnh vực kinh doanh
  - Mô hình BCG (Boston Consulting Group)
  - Mô hình ADL (Arthur D. Little)
  - Mô hình Mc Kinsey GE (Mc Kinsey – General Electric)



# Mô hình BCG

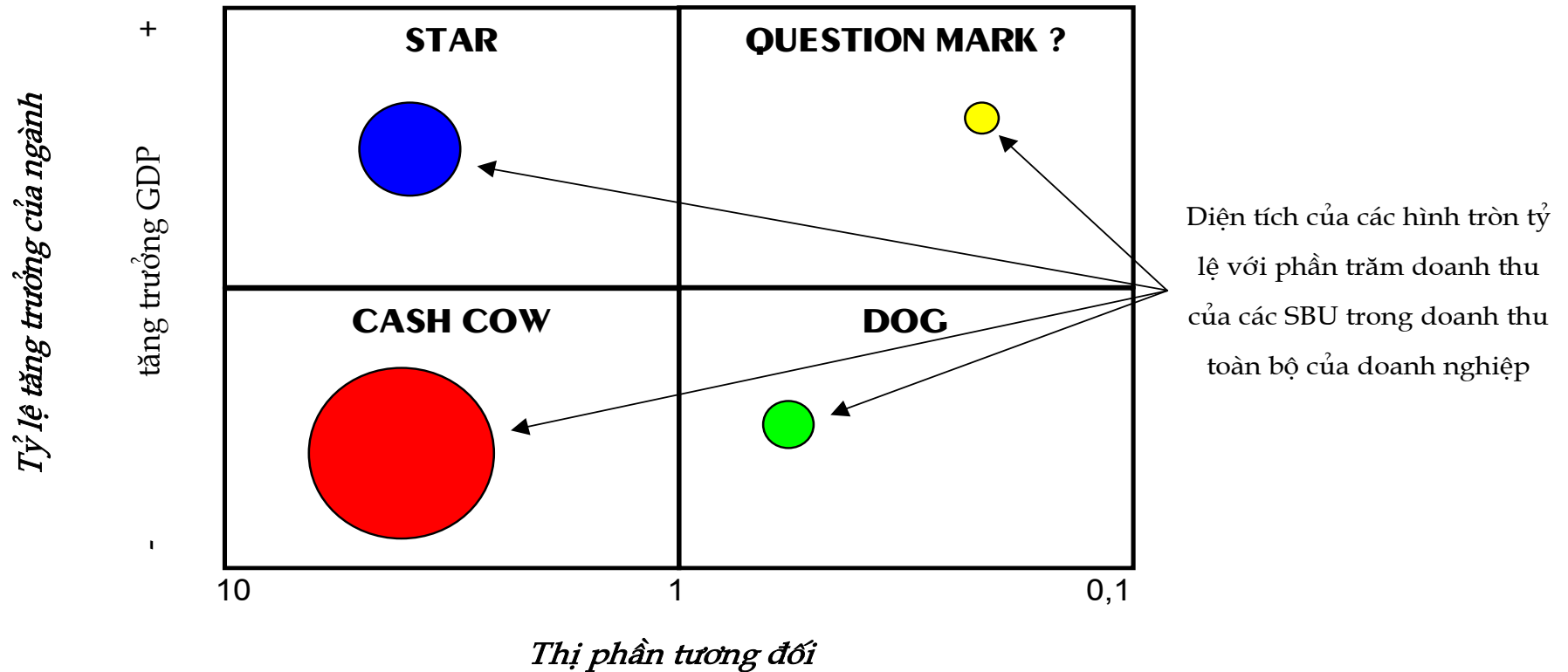
- Bước 1: Xác định tiêu chí đánh giá
  - **Thị phần tương đối**: Tỷ lệ giữa thị phần của DN với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất.
    - Lớn hơn 1: vị thế cạnh tranh mạnh
    - Nhỏ hơn 1: vị thế cạnh tranh yếu
  - **Tỷ lệ tăng trưởng của ngành**: so sánh với tỷ lệ tăng GDP
    - Lớn hơn GDP: ngành tăng trưởng cao
    - Nhỏ hơn GDP: ngành tăng trưởng thấp



## Bước 3: Định vị các SBU trên ma trận

- Mỗi SBU là một hình tròn, vị trí được xác định bởi thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng của ngành
- Kích thước hình tròn: xác định dựa trên phần đóng góp của DT của SBU đó vào tổng DT của DN.

# Mô hình BCG





# Ma trận BCG

## Bước 4: Xác định phương án chiến lược cho từng SBU

<b>Star</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tập trung các nguồn lực cho các lĩnh vực có triển vọng</li><li>• Đầu tư ồ ạt để chiếm vị trí dẫn đầu</li></ul>	<b>Question mark ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoặc đầu tư ồ ạt để chiếm một phần thị trường đáng kể</li><li>• Hoặc nhanh chóng rút lui</li></ul>
<b>Cash Cow</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bám trụ</li><li>• Thu hoạch nhanh để đầu tư chỗ khác</li><li>• Dự tính thời điểm rút lui</li></ul>	<b>Dogs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dừng hoặc bán lại hoạt động</li><li>• Chuyển nguồn lực cho lĩnh vực khác</li><li>• Tránh “hy sinh” vào đây những nguồn lực có ích hơn cho các lĩnh vực khác</li></ul>

- Bước 1: Xác định tiêu chí đánh giá
  - **Giai đoạn của chu kỳ ngành**: 4 giai đoạn
    - Khởi đầu, tăng trưởng, bão hoà, suy thoái
  - **Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp**: 5 cấp độ
    - Thống trị, mạnh, thuận lợi, bất lợi, ngoài lề

# Ma trận ADL

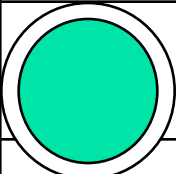

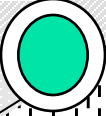
<i>Giai đoạn</i>	<i>Khởi đầu</i>	<i>Tăng trưởng</i>	<i>Bão hoà</i>	<i>Suy thoái</i>
<i>Vị thế cạnh tranh</i>				
Thống trị			Phát triển	
Mạnh		Tự nhiên		
Thuận lợi			Phát triển	
Bất lợi		Lựa chọn		
Ngoài lề	Chiến lược tạo sự thay đổi			Từ bỏ



## ■ Bước 3: Định vị các SBU trên ma trận

- Mỗi SBU được định vị bằng 2 hình tròn, vị trí được xác định theo giai đoạn của chu kỳ ngành và vị thế cạnh tranh
- Kích thước các hình tròn: xác định dựa trên phần đóng góp vào doanh thu và lợi nhuận của SBU đó.

# Ma trận ADL

<i>Giai đoạn</i> <i>Vị thế cạnh tranh</i>	<i>Khởi đầu</i>	<i>T'ng trở</i>	<i>Bão hoà</i>	<i>Suy thoái</i>
Thống trị			Phát triển	
Mạnh		Tự nhiên		
Thuận lợi			Phát triển	
Bất lợi		Lựa chọn		
Ngoài lề	Chiến lược tạo sự thay đổi			Từ bỏ



# Mô hình McKinsey-GE

---

- Bước 1: Xác định và đánh giá các SBU dựa trên 2 tiêu chí:
  - Sức hấp dẫn của ngành
  - Vị thế cạnh tranh của SBU



# Mô hình McKinsey-GE

- Xác định **Sức hấp dẫn của ngành**:
  - Xác định các yếu tố thể hiện tính hấp dẫn của ngành
  - Xác định trọng số cho mỗi yếu tố dựa trên sự đánh giá chủ quan của doanh nghiệp. Tổng trọng số của các yếu tố bằng 1
  - Đánh giá và cho điểm từng yếu tố với thang điểm từ 1-5 (thấp đến cao)
  - Tính tổng điểm (theo trọng số) của các yếu tố và đưa ra kết luận chung về sức hấp dẫn của ngành:
    - 3 điểm: ngành có mức hấp dẫn trung bình
    - >3 điểm: ngành có mức hấp dẫn cao
    - <3 điểm: ngành có mức hấp dẫn thấp

# Mô hình McKinsey-GE

- ví dụ xác định **sức hấp dẫn của ngành**:

Các yếu tố	Trọng số	Điểm	Điểm theo trọng số
1. Qui mô của ngành	0.05	3	0.15
2. Tốc độ tăng trưởng của ngành	0.2	4	0.8
3. Tỷ suất lợi nhuận	0.15	3	0.45
4. Cường độ cạnh tranh trong ngành	0.08	2	0.16
5. Tính ổn định của công nghệ	0.07	4	0.28
6. Qui mô vốn	0.2	5	0.10
7. Ràng buộc pháp lý	0.25	1	0.25
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>2.19</b>



# Mô hình McKinsey-GE

- Xác định **vị thế cạnh tranh của SBU**:
  - Xác định các yếu tố tác động đến vị thế cạnh tranh của DN trong ngành -> thay đổi tùy theo ngành.
  - Xác định trọng số cho từng yếu tố, đánh giá và cho điểm từng yếu tố, xác định tổng điểm:
    - 3 điểm: SBU có vị thế cạnh tranh trung bình,
    - >3 điểm: SBU có vị thế cạnh tranh mạnh
    - <3 điểm: SBU có vị thế cạnh tranh yếu



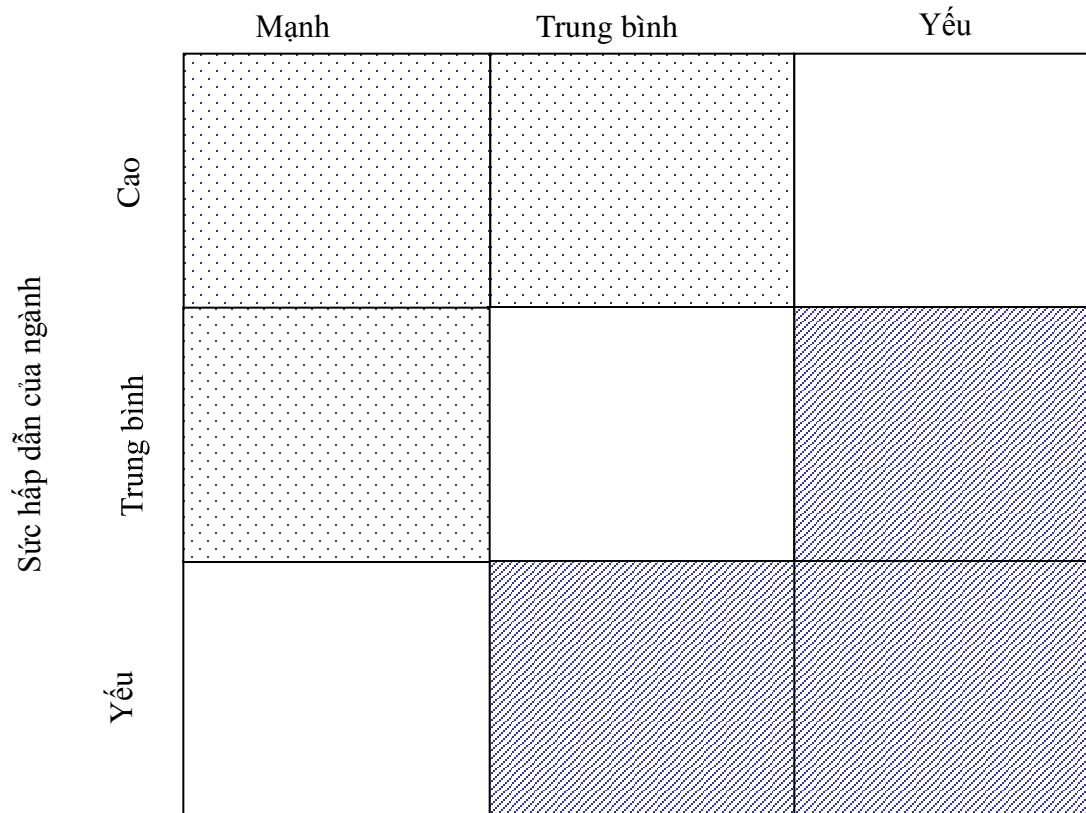
# Mô hình McKinsey-GE

- ví dụ xác định **vị thế cạnh tranh của SBU**

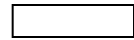
Các yếu tố	Trọng số	Điểm	Điểm theo trọng số
1. Thị phần	0.3	3	0.9
2. Giá bán	0.1	4	0.4
3. Chất lượng sản phẩm	0.15	4	0.6
4. Công nghệ	0.1	3	0.3
5. Chi phí	0.15	3	0.45
6. Năng lực sản xuất	0.1	2	0.2
7. Sự đa dạng hóa sản phẩm	0.05	1	0.05
8. Dịch vụ sau bán hàng	0.05	2	0.1
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>3</b>

# Mô hình McKinsey-GE

Vị thế cạnh tranh của SBU



Vùng hoạt động đáng quan tâm



Vùng hoạt động bình thường



Vùng hoạt động không đáng quan tâm



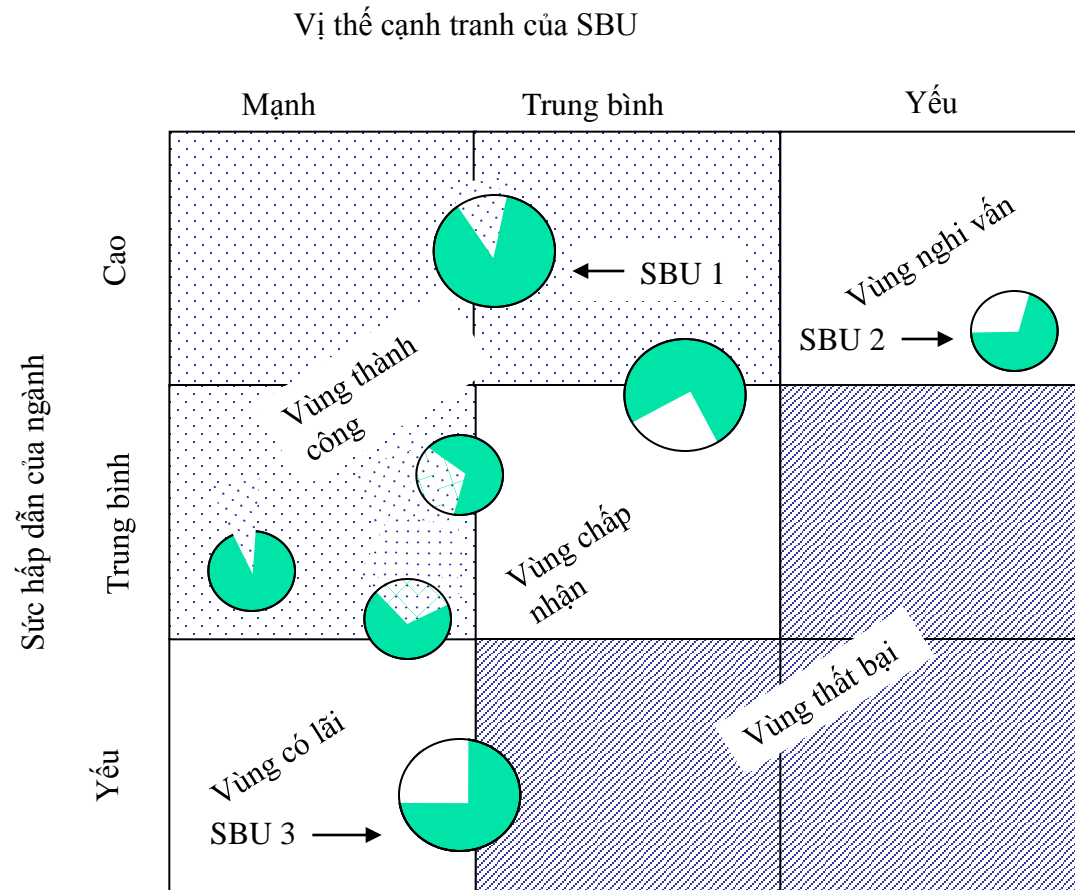


# Mô hình McKinsey-GE

---

- Bước 3: Định vị các SBU trên ma trận
  - Mỗi SBU là một hình tròn, vị trí được xác định bởi số điểm đạt được về vị thế cạnh tranh và sức hấp dẫn của ngành.
  - Kích thước hình tròn: xác định dựa trên phần đóng góp DT của SBU đó vào tổng DT của DN.

# Mô hình McKinsey-GE





## II. Chiến lược phát triển các lĩnh vực KD

---

- Chiến lược chuyên môn hóa
  - Khái niệm
  - Nội dung
  - Ưu điểm, nhược điểm
  
- Chiến lược đa dạng hóa
  - Khái niệm
  - Các chiến lược đa dạng hóa
    - Hội nhập dọc
    - Đa dạng hóa có liên kết
    - Đa dạng hóa không liên kết
  - Ưu điểm, nhược điểm
  
- Các phương thức phát triển chiến lược
  - Mua lại, sáp nhập
  - Liên minh chiến lược



## II. Chiến lược phát triển các lĩnh vực KD

---

- Là chiến lược cấp công ty nhằm tìm kiếm những cách thức để làm tăng mức độ hoạt động của DN.
- Phát triển có thể đạt được thông qua:
  - *Chuyên môn hoá*
  - *Đa dạng hoá.*



## II.1. Chiến lược chuyên môn hóa

---

### ■ Khái niệm

- Là sự tập trung và củng cố thường xuyên các nguồn lực của doanh nghiệp trên một lĩnh vực kinh doanh duy nhất nhằm tìm kiếm vị thế cạnh tranh thuận lợi

### ■ Lý do :

- Nghề nghiệp
- Nguồn lực hạn chế
- Cơ hội mới (chu kỳ ngành)



## II.1. Chiến lược chuyên môn hóa

---

- Chuyên môn hoá nguy hiểm
  - Sự cứng nhắc về tổ chức
  - Dễ bị tổn thương trước những thay đổi của tình hình (thuỷ sản)
  - Rủi ro về công nghệ (ảnh chụp lấy ngay)



## II. Chiến lược phát triển các lĩnh vực KD

- Bước phát triển tất yếu :
  - **Giai đoạn 1** : đa phần các doanh nghiệp khởi đầu là một doanh nghiệp nhỏ chuyên môn hoá trên một thị trường địa phương
  - **Giai đoạn 2** : mở rộng thị trường
  - **Giai đoạn 3** : hội nhập dọc
  - **Giai đoạn 4** : khi tăng trưởng chậm lại, lựa chọn chiến lược :
    - Chiếm thị phần của đối thủ
    - ĐA DẠNG HOÁ



## II.2. Chiến lược đa dạng hóa

---

- Là chiến lược theo đó doanh nghiệp tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh khác nhau





# Lý do đa dạng hóa

---

- Có thể nói ra ...
  - Phân tán rủi ro
  - Tận dụng nguồn lực
  - Tăng trưởng
  - Kiểm soát mạng lưới
  - Vị thế thị trường
  - Sự cộng hưởng với hoạt động khác
  
- Ngầm hiểu
  - Uy tín lãnh đạo / sự thịnh vượng

# Đa dạng hoá khi nào ?

- Đa dạng hoá chỉ cần thiết khi công ty bắt đầu còn ít cơ hội tăng trưởng tại ngành kinh doanh chính
- Khi nào nên bắt đầu đa dạng hoá ?

## Vị thế cạnh tranh

**Mạnh**

**Yếu**

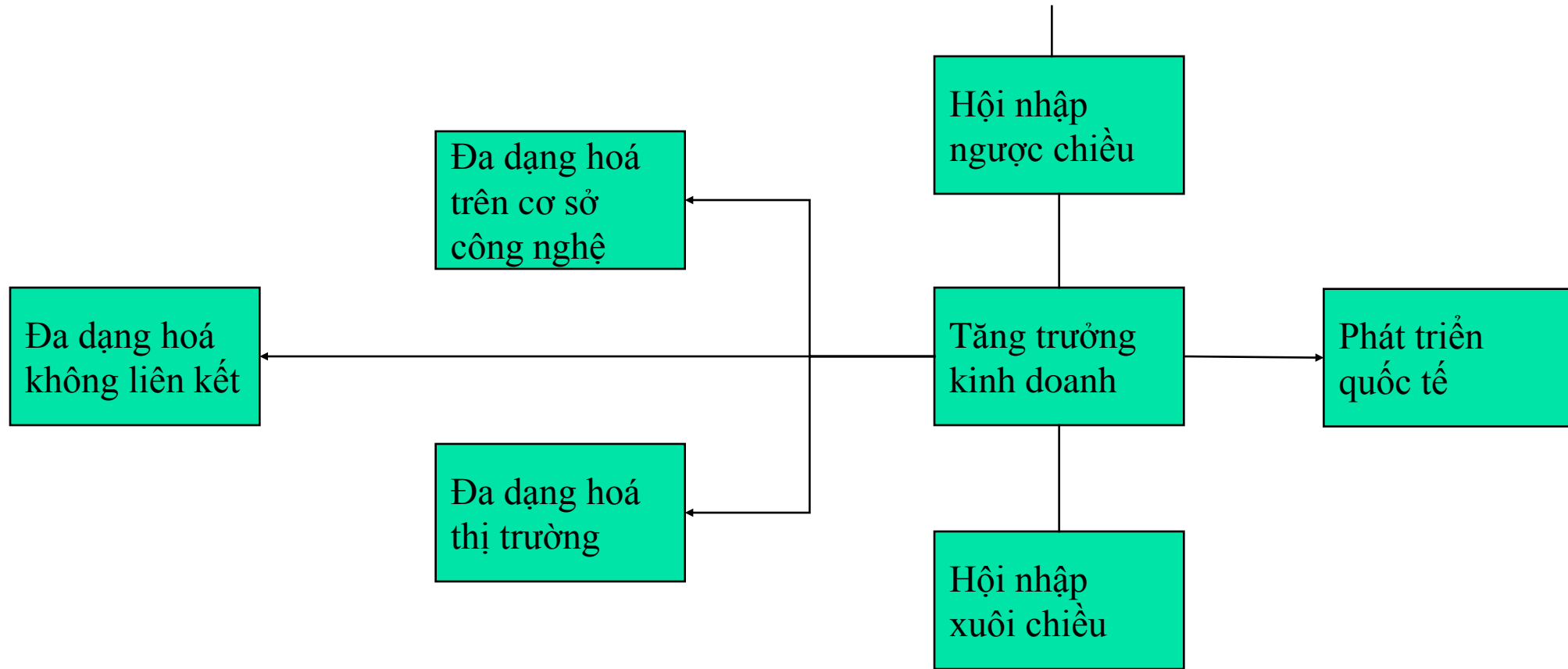
Tăng trưởng thị trường

**Nhanh**

**Chậm**

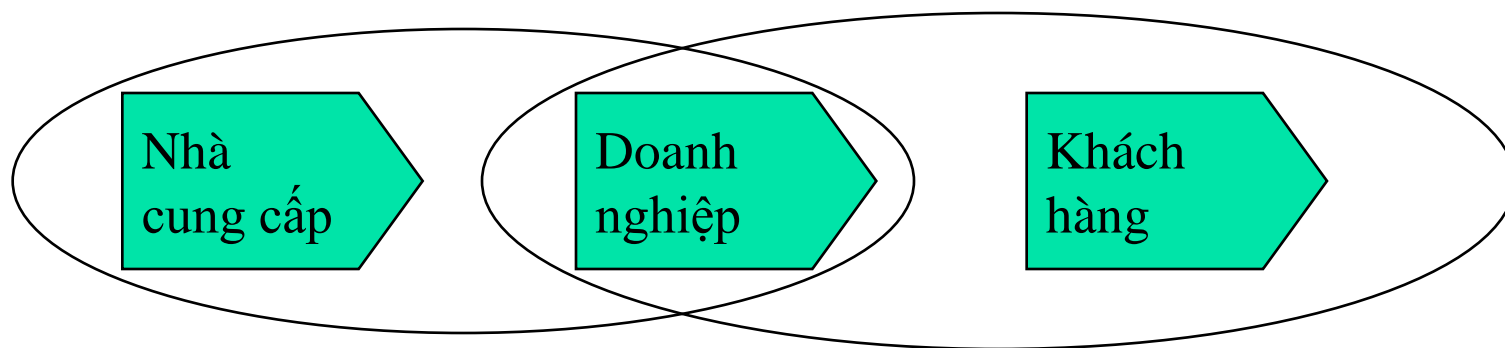
Chưa phải thời điểm đa dạng hoá	Chưa phải thời điểm đa dạng hoá
Đa dạng hoá là ưu tiên hàng đầu	Nên quan tâm đến đa dạng hoá

# Đa dạng hoá để tăng trưởng và mở rộng



# Chiến lược hội nhập dọc

- Hội nhập dọc là mở rộng phạm vi cạnh tranh trong cùng một ngành dọc (đơn vị kinh doanh mới)
  - **NGƯỢC CHIỀU** về phía nhà cung cấp
  - **XUÔI CHIỀU** về phía khách hàng





# Chiến lược hội nhập dọc

---

- Lợi thế của hội nhập dọc
  - Kiểm soát công nghệ hỗ trợ
  - Lợi thế qui mô
  - Tiết kiệm chi phí giao dịch
- Bất lợi của hội nhập dọc
  - Đòi hỏi lớn về tài chính
  - Phụ thuộc chặt chẽ vào ngành → rủi ro suy thoái ngành
  - Giảm sự linh hoạt trong sản xuất



# Khi nào cần hội nhập ngược chiều

---

- Tiết kiệm chi phí chỉ khi khối lượng cần thiết đủ lớn để có hiệu quả
- Tiềm năng tiết kiệm chi phí lớn nhất khi :
  - Nhà cung cấp có tỷ lệ lãi gộp cao
  - Bộ phận cần cung cấp có tỷ trọng chi phí cao
  - Năng lực kỹ thuật cần thiết dễ kiểm soát
- Sự khác biệt trên cơ sở lợi thế cạnh tranh tăng khi doanh nghiệp hội nhập với chất lượng tốt hơn
- Nguồn nguyên liệu chính của doanh nghiệp bị phụ thuộc vào nhà cung cấp



# Khi nào hội nhập xuôi chiều

- Doanh nghiệp có lợi khi tự xây dựng cho mình mạng lưới bán sỉ - bán lẻ nếu
  - Các kênh phân phối độc lập
- Hội nhập vào hệ thống phân phối bán lẻ có thể rẻ hơn là thông qua các nhà phân phối độc lập
- Có thể cho phép tạo ra sự khác biệt lớn hơn, nhờ đó thoát khỏi cạnh tranh về giá
- Đối với nhà sản xuất, cho phép tiếp cận tốt hơn với người tiêu dùng cuối cùng



# Chiến lược đa dạng hoá liên kết

---

Đa dạng hoá liên kết là khi doanh nghiệp có nhiều ngành kinh doanh khác nhau nhưng có cùng một số tương đồng chiến lược





# Chiến lược đa dạng hoá liên kết

---

- Sự tương đồng chiến lược có thể dựa trên :
  - Chia sẻ công nghệ
  - Chung kỹ năng lao động
  - Chung kênh phân phối
  - Chung nguồn nguyên liệu & nhà cung cấp
  - Phương pháp sản xuất tương tự
  - Cách thức quản lý tương tự
  - Khả năng chi sẻ lực lượng bán hàng
  - Chia sẻ cơ hội



# Cách thức đa dạng hoá liên kết

---

- Tham gia ngành kinh doanh có thể chia sẻ lực lượng bán hàng, quảng cáo & hoạt động phân phối
- Khai thác công nghệ có liên quan
- Chia sẻ phương tiện sản xuất
- Chuyển giao bí quyết & kinh nghiệm từ ngành kinh doanh này sang ngành khác
- Chuyển giao tên nhãn hiệu & sự nổi tiếng cho sản phẩm mới
- Tham gia ngành mới để củng cố ngành hiện tại



# Khi nào đa dạng hoá liên kết

---

- Cho phép doanh nghiệp duy trì sự thống nhất trong hoạt động kinh doanh & tìm kiếm lợi ích về chuyển giao kỹ năng hay chia sẻ chi phí khi
  - Phân tán rủi ro trên một phạm vi rộng hơn
- Khai thác những gì doanh nghiệp làm tốt nhất & cho phép chuyển giao năng lực cơ bản từ một ngành kinh doanh sang ngành khác
- Thực hiện lợi thế qui mô



# Khi nào đa dạng hoá liên kết (tiếp.)

---

- Tương đồng chiến lược giữa các ngành kinh doanh có liên kết tạo ra tiềm năng lợi thế cạnh tranh về
  - Chi phí thấp hơn thông qua chia sẻ nguồn lực chung và phối hợp các hoạt động có liên kết
  - Chuyển giao có hiệu quả
    - Kỹ năng chủ yếu & năng lực cơ sở
    - Công nghệ
    - Bí quyết quản lý
- Sử dụng chung tên nhãn hiệu

- Đa dạng hoá không liên kết
  - Không có mối liên hệ chung về tương đồng chiến lược giữa các ngành kinh doanh của công ty đa dạng hoá
  - Những quan hệ giữa các chuỗi giá trị không có ý nghĩa
- Tiếp cận chiến lược công ty
  - Tham gia «bất cứ ngành nào» có thể đem lại lợi nhuận
- Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hoá không liên kết được xem như một tập đoàn



# ý nghĩa của đa dạng hoá không liên kết

---

- Rủi ro kinh doanh được phân tán trên nhiều ngành khác nhau
- Nguồn vốn đầu tư cho các ngành này cho phép kỳ vọng lợi nhuận tốt nhất
- Lợi nhuận ổn định : thời điểm khó khăn ở ngành này được bù lại bởi thời điểm thuận lợi ở ngành khác
- Nâng cao giá trị của cổ đông



## Xu hướng đa dạng hoá

---

- Mức độ đa dạng hoá đã tăng rất nhanh trong những năm thế kỷ 20
- Trước tiên là hội nhập dọc, sau đó là đa dạng hoá theo chiều ngang và thành lập tập đoàn



### III. Chiến lược kinh doanh quốc tế

---

- Sự cần thiết
  - Cơ hội
  - Sức ép
  
- Các chiến lược kinh doanh quốc tế
  - Chiến lược đa quốc gia
  - Chiến lược toàn cầu
  - Chiến lược xuyên quốc gia
  
- Phương thức phát triển quốc tế
  - Sơ đồ tổng quát





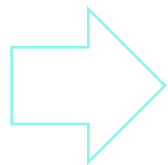
# Phát triển quốc tế : lý do

---

- Lợi thế qui mô
  - Mở rộng phạm vi thị trường giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế qui mô trong sản xuất, marketing, R&D và phân phối
- Lợi thế vị trí
  - Tiếp cận dễ dàng hơn : nguyên liệu, nhân lực, nhà cung cấp, khách hàng, tài nguyên thiên nhiên , ...
- Nâng cao thị phần
  - Thị trường nội địa có thể không đủ qui mô để tận dụng có hiệu quả qui mô thiết bị sản xuất
- ROI
  - Những khoản đầu tư lớn (R&D) đòi hỏi thị trường toàn cầu để khấu hao nhanh

# Chiến lược kinh doanh quốc tế

Ba  
chiến lược  
quốc tế



Chiến lược đa quốc gia

Chiến lược toàn cầu

Chiến lược xuyên quốc gia



# Chiến lược đa quốc gia

---

- Các quyết định chiến lược và tác nghiệp được giao cho các chi nhánh tại mỗi quốc gia
- Sản phẩm và dịch vụ được thích ứng với thị trường địa phương
- Đơn vị kinh doanh tại mỗi quốc gia độc lập với nhau
- Thị trường tại mỗi quốc gia là khác nhau
- Tập trung cạnh tranh tại mỗi thị trường
- KSF : giá trị cho khách hàng



# Chiến lược toàn cầu

---

- Sản phẩm trên các thị trường được chuẩn hoá
- Các quyết định chiến lược được tập trung tại công ty mẹ
- Tập trung vào lợi thế qui mô
- Thường thiếu quan tâm tới từng thị trường địa phương
- Đòi hỏi chia sẻ chi phí và phối hợp giữa các quốc gia



# Chiến lược xuyên quốc gia

---

- Tìm kiếm cả hiệu quả toàn cầu và chú trọng thị trường địa phương
- Đòi hỏi đồng thời sự kiểm soát tập trung và sự phối hợp để có hiệu quả và sự phi tập trung để thích ứng thị trường địa phương



# Lựa chọn chiến lược nào ?

---

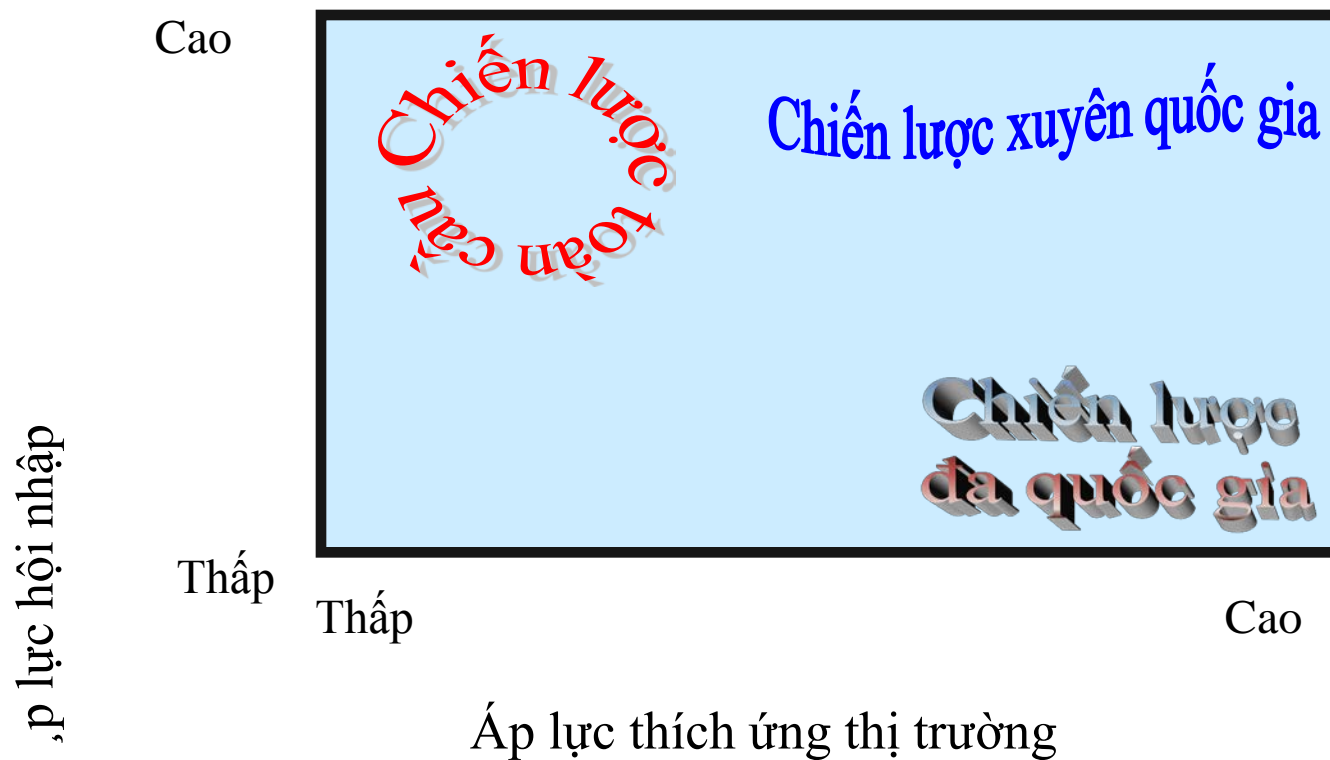
## Áp lực hội nhập toàn cầu

- Sản phẩm thông dụng
- Thoả mãn nhu cầu toàn cầu
- Ngành dư thừa năng lực sản xuất
- Quyền lực khách hàng lớn và chi phí chuyển đổi thấp

## Áp lực thích ứng thị trường địa phương

- Thị hiếu của khách hàng khác nhau
- Cách thức sử dụng khác nhau
- Kênh tiêu thụ khác nhau
- Yêu cầu của chính phủ các nước tiếp nhận

# Chiến lược nào ?





# Chương VI : Tổ chức thực hiện chiến lược

---

- Triển khai chiến lược
  - Phân bổ nguồn lực
  - Triển khai thực tế
  - Hai vấn đề lớn : Cơ cấu tổ chức và theo dõi chiến lược
- Xây dựng cơ cấu tổ chức
  - Khái niệm cơ cấu tổ chức
  - Các dạng cơ cấu tổ chức
  - Mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và chiến lược
- Theo dõi chiến lược
  - Sự cần thiết
  - Quy trình theo dõi
  - Hệ thống theo dõi chiến lược





# I. Nội dung triển khai chiến lược

---

- Phân bổ nguồn lực
- Triển khai thực tế
- Hai vấn đề lớn : Cơ cấu tổ chức và theo dõi chiến lược



## II. Thiết kế cơ cấu tổ chức

---

- Khái niệm
- Xây dựng cơ cấu tổ chức
- Các kiểu cơ cấu tổ chức
- Cơ cấu tổ chức và chiến lược



# Khái quát về cơ cấu tổ chức

---

- Khái niệm: cơ cấu tổ chức là cách thức phân chia và phối hợp các hoạt động của doanh nghiệp
- Đặc trưng của cơ cấu tổ chức
  - Tính chuyên môn hoá: là phương thức và mức độ phân chia công việc trong doanh nghiệp
  - Tính phối hợp: cách thức hợp tác giữa các bộ phận khác nhau, mối liên hệ giữa các bộ phận này là gì
  - Tính chính thức :



# Khái quát về cơ cấu tổ chức

---

- Các cơ chế phối hợp
  - Tự điều chỉnh (mutual adjustment)
  - Chỉ đạo trực tiếp (direct supervision)
  - Chuẩn hoá qui trình (process standardization)
  - Chuẩn hoá đầu ra (result standardization)
  - Chuẩn hoá năng lực (competences standardization)



# Xây dựng cơ cấu tổ chức

---

- Phân chia công việc (division of work)
- Nhóm các công việc một cách lô gíc và hiệu quả (departmentalization)
- Xác định các quan hệ quyền lực (hierachy)
- Xây dựng cơ chế phối hợp (coordination)



## Một số kiểu cơ cấu tổ chức

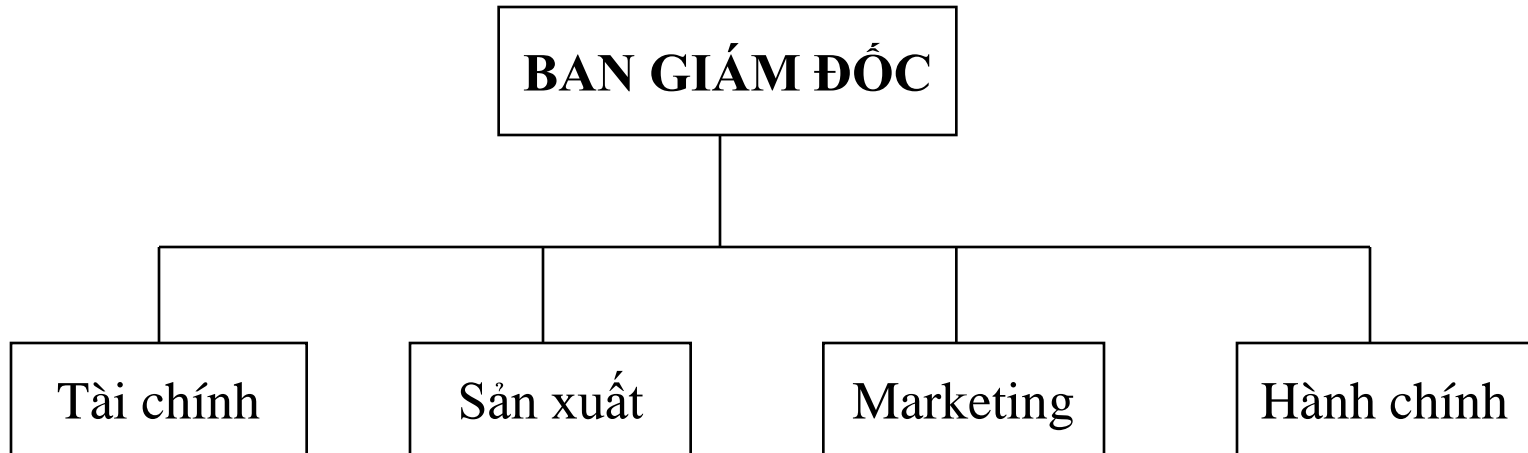
---

- Cơ cấu theo chức năng (functional structure): các nhân viên được nhóm lại trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm và phương tiện làm việc
- Cơ cấu theo bộ phận (divisionalized structure)
- Cơ cấu kiểu ma trận (Matrix structure)

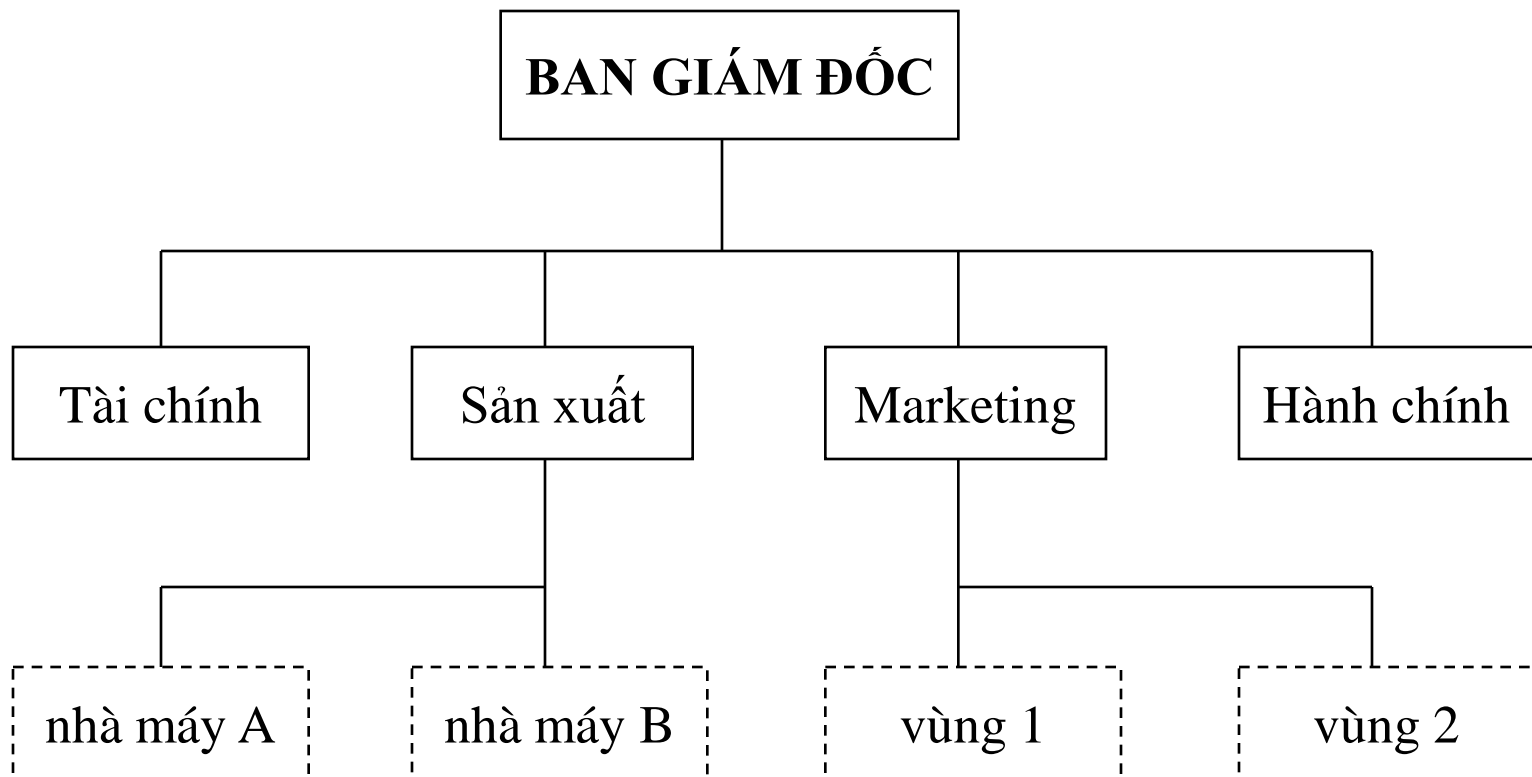


# Cơ cấu theo chức năng

---



# Cơ cấu theo chức năng







# Cơ cấu theo chức năng

---

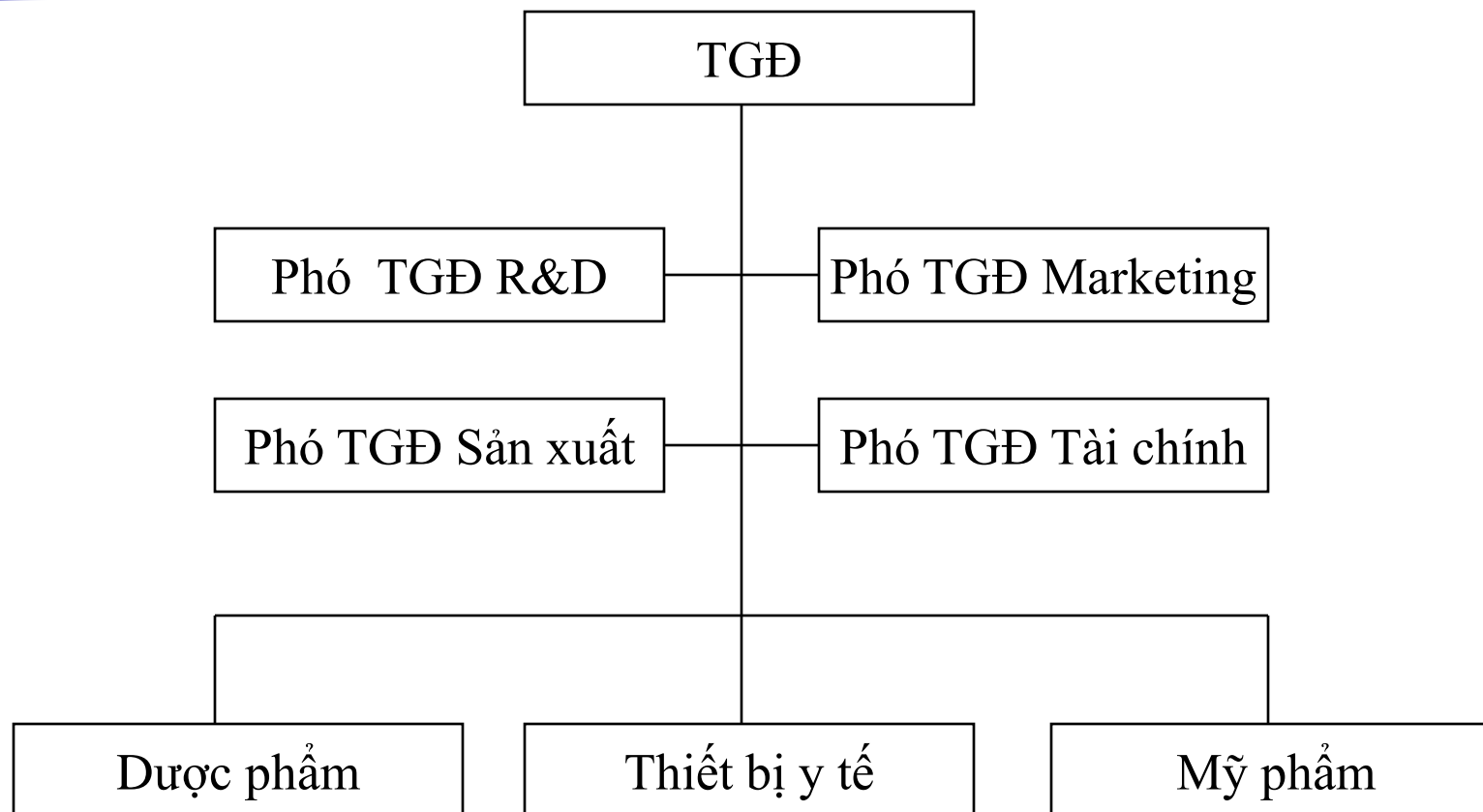
## ●Điểm mạnh

- ◆Tạo sự hợp tác và cộng hưởng trong công việc
- ◆Chuyên môn hoá cao, nâng cao hiệu quả hoạt động

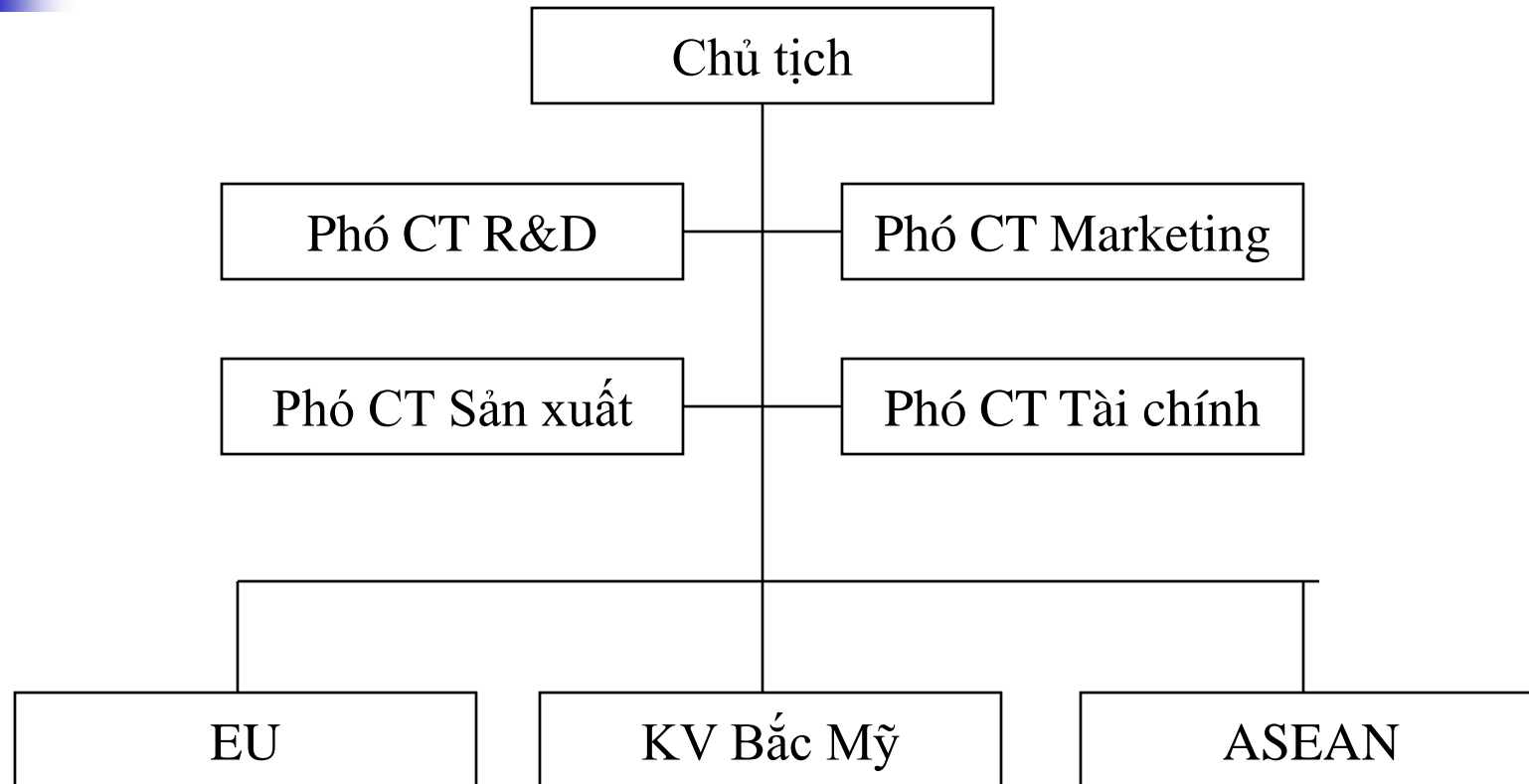
## ●Điểm yếu

- ◆tập trung quá nhiều quyền lực vào Ban lãnh đạo
- ◆không linh hoạt
- ◆ trách nhiệm của cá nhân đối với kết quả chung của công việc không rõ ràng
- ◆Khó đánh giá được sự đóng góp của từng bộ phận đến kết quả chung

# Cơ cấu theo bộ phận



# Cơ cấu theo bộ phận





# Cơ cấu theo bộ phận

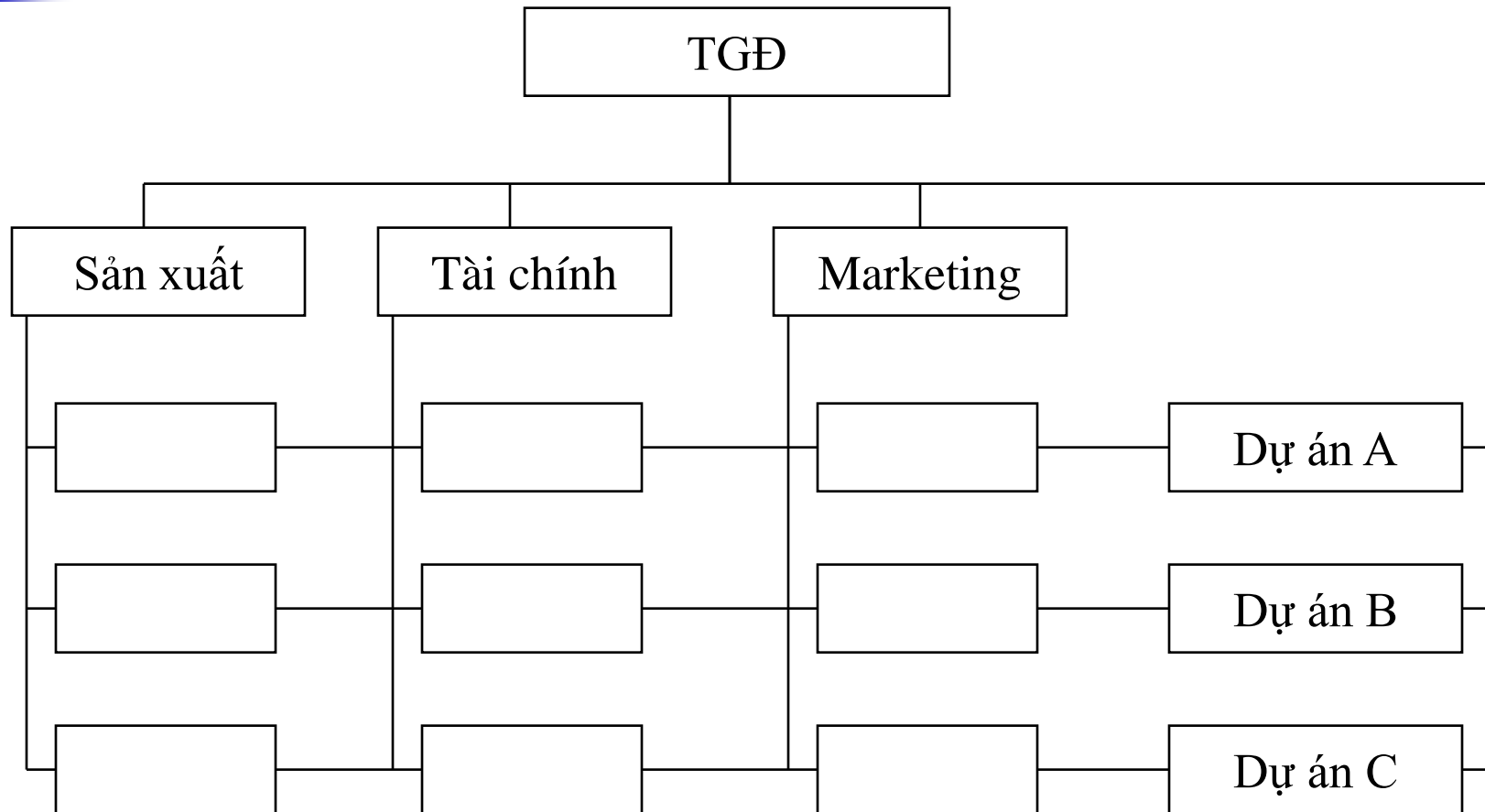
## ● Điểm mạnh

- ◆ cho phép đánh giá vị thế của doanh nghiệp tại mỗi thị trường (trên cơ sở các SBU) :
- ◆ xây dựng theo đơn vị lợi nhuận (profit center)
  - ✓ đánh giá độc lập về mặt tài chính và trách nhiệm
- ◆ cán bộ phụ trách đa năng cho phép :
  - ✓ xây dựng chiến lược cho mỗi SBU

## ● Điểm yếu

- ◆ Không tận dụng lợi thế qui mô
  - ✓ mục tiêu tối ưu hoá ở cấp độ các bộ phận
- ◆ Khó chuyên giao năng lực công nghệ
  - ✓ các chuyên gia bị phân tán

# Cơ cấu ma trận



Matrix form



# Cơ cấu ma trận

---

- Ưu điểm: linh hoạt
- Nhược điểm: khó khăn trong quản lý (một nhân viên có nhiều thủ trưởng trực tiếp)



# Cơ cấu tổ chức và chiến lược

- Tổ chức doanh nghiệp quyết định cách thức doanh nghiệp phối hợp các bộ phận không đồng nhất và có lợi ích khác nhau hướng tới mục tiêu chung
- Cách thức phối hợp quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và khả năng thực hiện mục tiêu chiến lược
- Thay đổi chiến lược dẫn đến sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức
- Cơ cấu tổ chức sẽ tác động đến sự lựa chọn chiến lược
- Không có cơ cấu tổ chức tốt nhất cho một chiến lược cụ thể hay một loại công ty cụ thể.



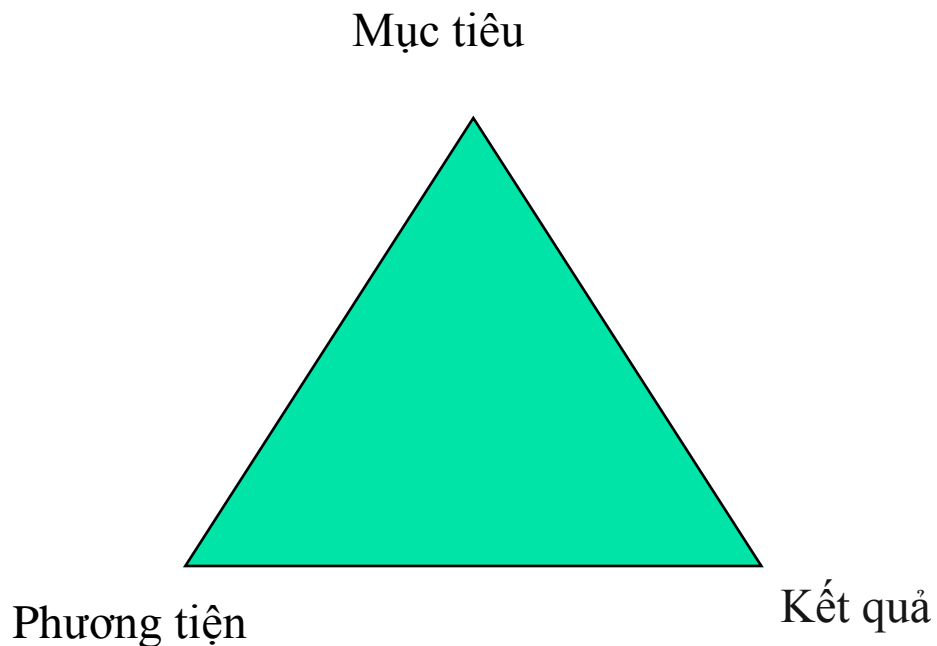
# Kiểm soát chiến lược

---

- Kiểm soát chiến lược là quá trình kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh các mục tiêu chiến lược
- Kiểm soát để đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chiến lược đã định
- Cho phép các nhà lãnh đạo
  - có cái nhìn tức thời về tình hình hiện tại và khả năng thực hiện mục tiêu
  - Xác định sự sai lệch, chiều hướng và mức độ sai lệch
  - Xác định nguyên nhân sai lệch
  - Dự kiến các biện pháp để điều chỉnh hoạt động.

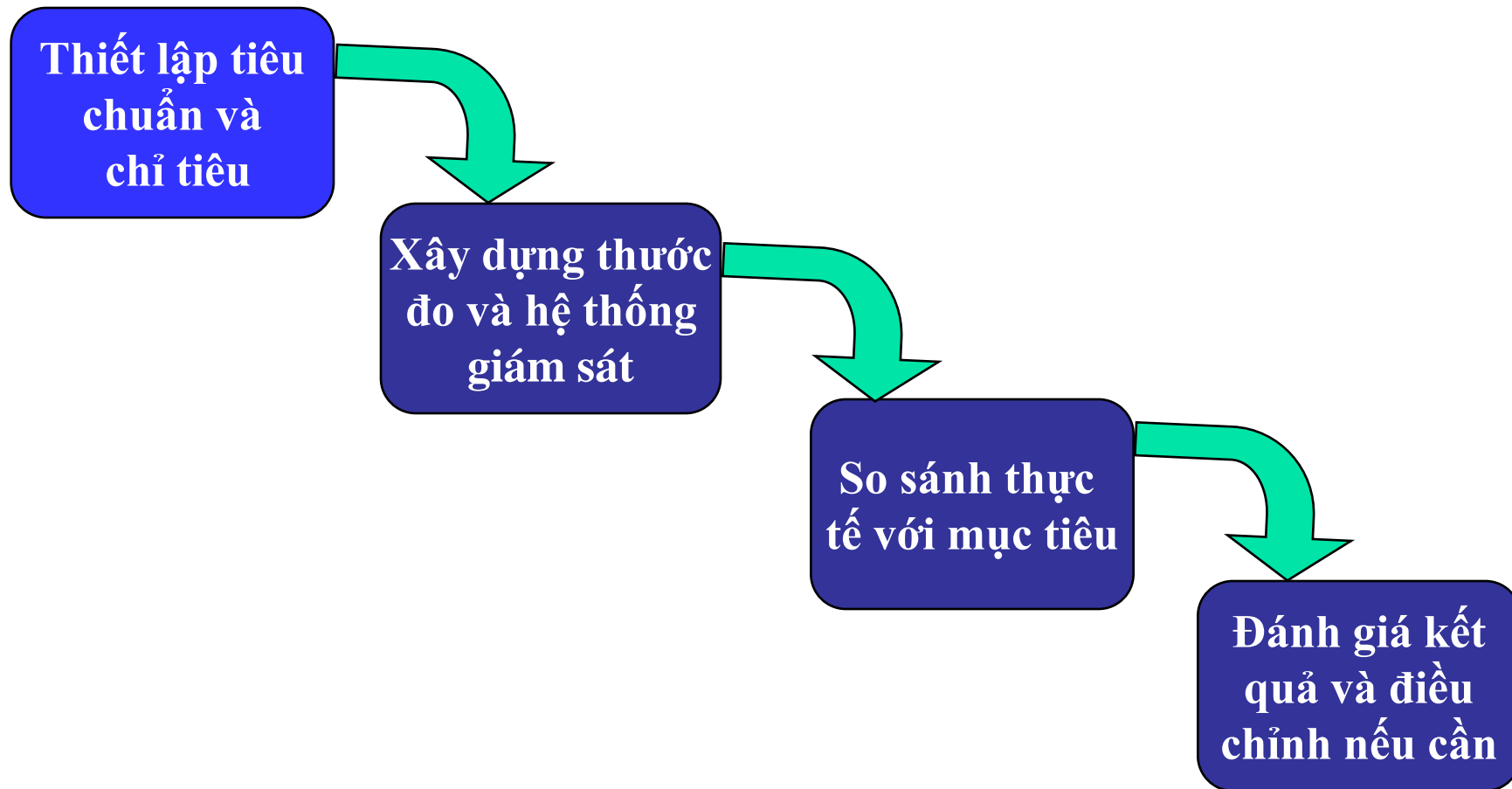


# Sự cần thiết của kiểm soát chiến lược



- Dựa vào mục tiêu DN huy động phương tiện
- Kết hợp phương tiện tạo ra kết quả
- Kiểm soát kết quả  $\Rightarrow$  kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược

# Quy trình kiểm soát chiến lược





# Quy trình kiểm soát chiến lược

---

- Thiết lập các tiêu chuẩn chỉ tiêu

- Xây dựng các tiêu chuẩn và chỉ tiêu dựa trên chiến lược lựa chọn

- Hai loại tiêu chuẩn chính:

T/chuẩn định tính: không đo lường được bằng số đo vật lý hoặc tiền tệ

T/chuẩn định lượng: có thể đo lường, đối chiếu được



# Quy trình kiểm soát chiến lược

Thiết lập các tiêu chuẩn chỉ tiêu

Ví dụ: chiến lược chi phí thấp  $\Rightarrow$  mục tiêu: giảm thiểu giá thành

Tiêu chuẩn: Tiết kiệm chi phí

- Chỉ tiêu:
- Tỷ suất phí
  - Chi phí biến đổi, chi phí cố định
  - Năng suất lao động
  - Số lượng sản phẩm sản xuất



# Quy trình kiểm soát chiến lược

- Xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát

- Lựa chọn các thước đo phù hợp với từng chỉ tiêu

- dễ đo lường các chỉ tiêu định lượng :

ví dụ: số sản Phẩm sản xuất trong một quý, doanh thu đạt được trong 6 tháng

-khó đo lường các chỉ tiêu định tính:

ví dụ: đánh giá tác động của R&D

- Hệ thống giám sát: cung cấp thông tin để đo lường các chỉ tiêu

ví dụ: hệ thống thông tin kế toán, khách hàng, nhân sự



# Quy trình kiểm soát chiến lược

- So sánh các kết quả thực tế với mục tiêu đã xây dựng
  - đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu
  - xem xét hoạt động của doanh nghiệp có đi chệch với mục tiêu không và sai lệch đến mức nào
  - Nếu kết quả > mục tiêu: mục tiêu quá thấp so với năng lực  $\Rightarrow$  nâng cao mục tiêu kỳ tới
  - Nếu kết quả < mục tiêu:
    - mục tiêu ấn định quá cao
    - môi trường thay đổi
    - hiệu quả hoạt động của DN thấp hơn năng lực của DN



# Quy trình kiểm soát chiến lược

- Đánh giá kết quả và thực hiện các điều chỉnh cần thiết
  - Đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu
  - Điều chỉnh hoạt động của doanh nghiệp đi đúng hướng mục tiêu
  - Nếu do hiệu quả hoạt động thấp không thực hiện được mục tiêu: thay đổi hệ thống đo lường, giám sát, đánh giá kết quả
  - Nếu do mục tiêu ấn định không phù hợp với phương tiện: điều chỉnh lại mục tiêu cho phù hợp với năng lực