



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

MỤC TIÊU CHƯƠNG VIII

- ✓ Hiểu ý nghĩa của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.
- ✓ Hiểu ý nghĩa của chiến lược cấp bộ phận chức năng.
- ✓ Biết các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.
- ✓ Biết các chiến lược cấp bộ phận chức năng.



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

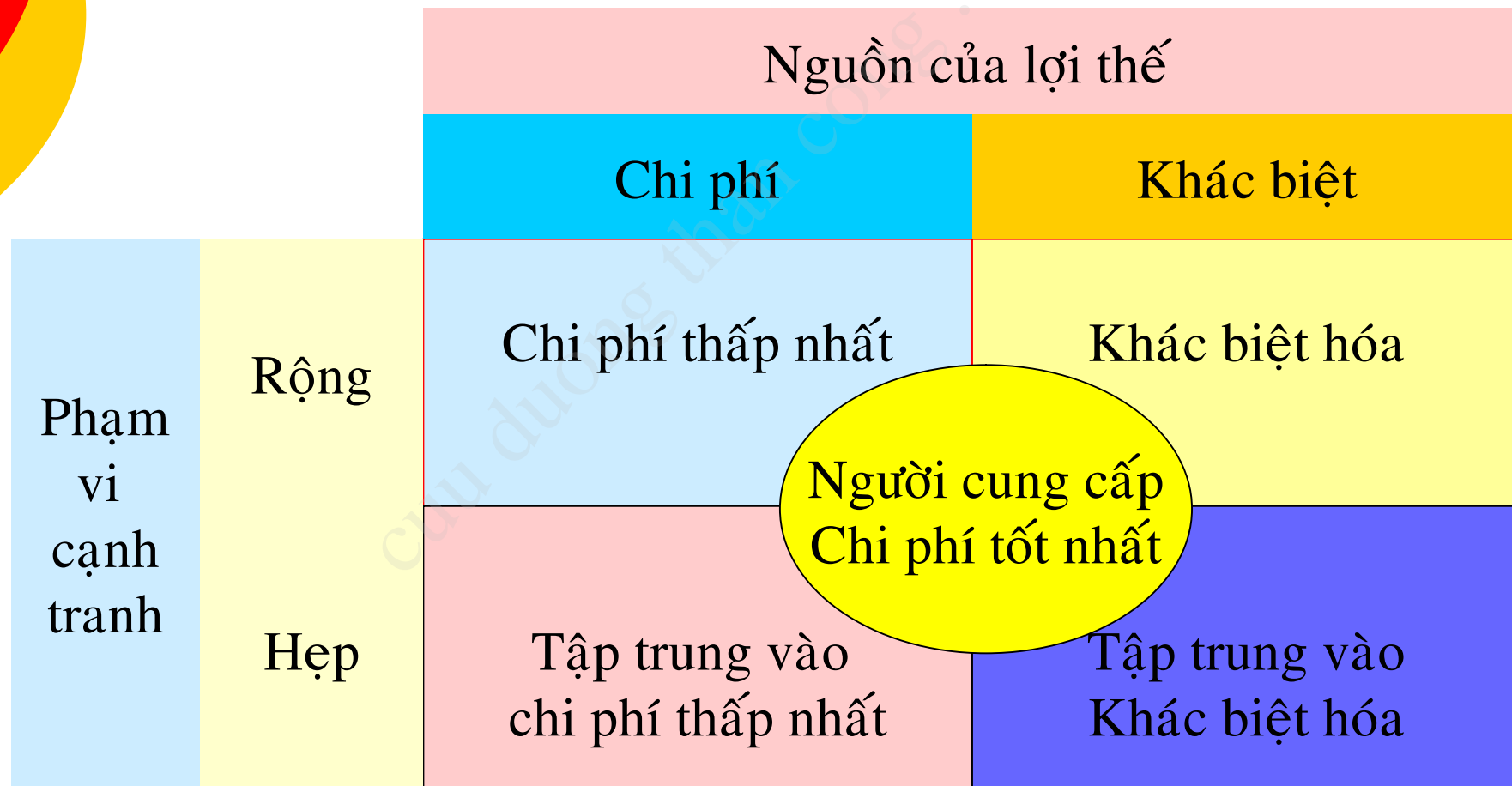
1.1. Ý nghĩa của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh xác định :
 - ✓ Lợi thế cạnh tranh cho các SBU của công ty.
 - ✓ Chiến lược cạnh tranh cho các SBU của công ty.

CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.2. Chiến lược cạnh tranh cấp SBU (Michael Porter)





CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.2.1. Chiến lược chi phí thấp nhất

▪ Đặc điểm

- ✓ Sản xuất sản phẩm với chi phí thấp hơn đối thủ.
- ✓ Sản xuất qui mô lớn, để khai thác lợi thế theo qui mô.
- ✓ Không tập trung tạo ra sự khác biệt hóa sản phẩm.
- ✓ Sản phẩm có thể đáp ứng nhiều phân khúc thị trường.



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.2.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

- **Đặc điểm**

- ✓ Sản xuất sản phẩm độc đáo hơn so với đối thủ.
- ✓ Được khách hàng đánh giá độc đáo hơn đối thủ ở các khía cạnh như kiểu dáng, độ bền, công dụng, sự tin cậy.
- ✓ Sản phẩm phục vụ cho nhiều phân khúc thị trường khác nhau.



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.2.3. Chiến lược tập trung dựa vào chi phí thấp

- **Đặc điểm**

- ✓ Sản xuất sản phẩm có chi phí thấp hơn đối thủ.
- ✓ Tập trung phục vụ một vài phân khúc thị trường.
- ✓ Sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng ở phân khúc lựa chọn.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.2.4. Chiến lược tập trung dựa vào khác biệt hóa

▪ Đặc điểm

- ✓ Tập trung phục vụ một phân khúc thị trường lựa chọn.
- ✓ Hiểu nhu cầu khách hàng và làm ra sản phẩm đặc thù đáp ứng nhu cầu riêng biệt của khách hàng ở phân khúc lựa chọn.
- ✓ Sản xuất sản phẩm đặc thù về kiểu dáng, độ bền, công dụng.

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.2.5. Chiến lược người cung cấp chi phí tốt nhất

- **Đặc điểm**

- ✓ Kết hợp giữa chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp nhất với chiến lược khác biệt hoá.
- ✓ Đem đến cho khách hàng nhiều giá trị hơn so với số tiền họ bỏ ra mua, bằng cách cung cấp sản phẩm tương đương với giá thấp hơn đối thủ.
- ✓ Tạo giá trị vượt trội cho khách hàng bằng sản phẩm mong đợi của họ với giá thấp.
- **Ví dụ** : Xe máy Yamaha, xe Suzuki, tivi Samsung.

CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

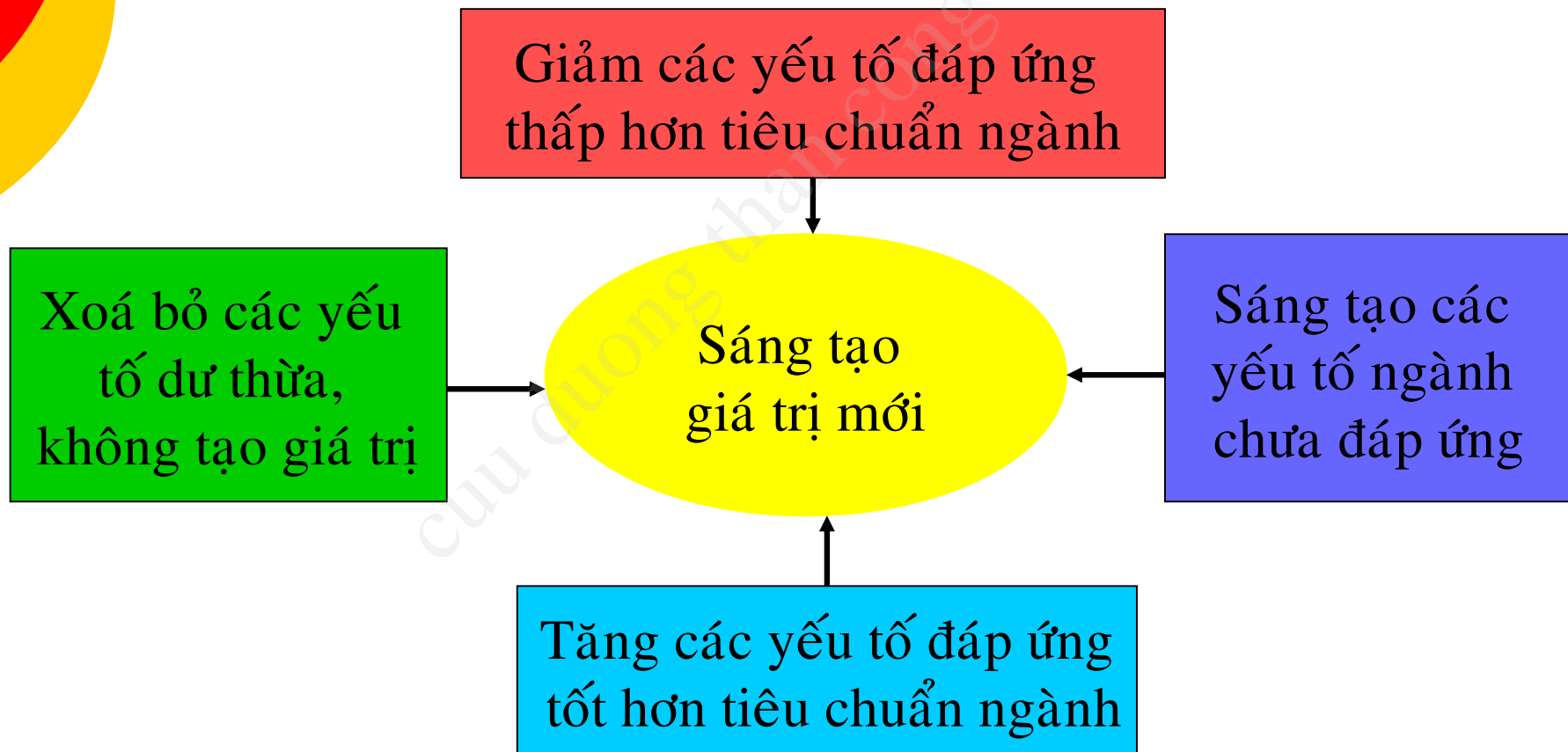
1.3. Chiến lược đại dương xanh (W. Chan Kim, Renee Mauborgne)

ĐẠI DƯƠNG ĐỎ	ĐẠI DƯƠNG XANH
<ul style="list-style-type: none">✓ Các doanh nghiệp kinh sản phẩm giống nhau và cạnh tranh trực tiếp.✓ Dẫn đến cuộc đua về giá và làm giảm lợi nhuận.✓ Không duy trì được hiệu quả hoạt động và rủi ro cao.	<ul style="list-style-type: none">✓ Tạo ra thị trường không có cạnh tranh.✓ Tạo ra và nắm bắt nhu cầu mới.✓ Chuyển sang ngành mới hoặc tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ.

CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

▪ Biện pháp thực hiện BOS





CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.4. Chiến lược cấp SBU dựa vào thị phần

1.4.1. Các đơn vị dẫn đầu thị trường

- **Chiến lược tăng tổng nhu cầu thị trường**

- ✓ Tìm kiếm các khu vực địa lý mới.
- ✓ Tìm kiếm khách hàng mới.
- ✓ Khám phá công dụng mới của sản phẩm
- ✓ Khuyến khích khách hàng sử dụng sản phẩm nhiều hơn.



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

■ Chiến lược phòng thủ bảo vệ thị phần

- ✓ Phòng thủ vị trí : Sản phẩm có chất lượng cao hoặc chi phí thấp hơn đối thủ.
- ✓ Phòng thủ bên sườn : Bảo vệ những điểm yếu của công ty.
- ✓ Phòng thủ phía trước : Tấn công đối thủ trước khi bị họ tấn công.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

- ✓ Phòng thủ phản công : Phản công vào điểm mạnh hoặc điểm yếu của đối thủ.
- ✓ Phòng thủ di động : Phát triển sản phẩm mới, phát triển thị trường mới, đa dạng hóa sản phẩm và thị trường.
- ✓ Phòng thủ co cụm : Bỏ điểm yếu bảo vệ điểm mạnh.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.6.2. Các đơn vị thách thức thị trường

- **Xác định đối thủ tấn công**
 - ✓ Tấn công đối thủ dẫn đầu.
 - ✓ Tấn công đối thủ tương đương hoặc nhỏ hơn.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

■ Các chiến lược tấn công

- ✓ Tấn công phía trước : tấn công vào điểm mạnh của đối thủ.
- ✓ Tấn công mạn sườn : tấn công vào điểm yếu của đối thủ.
- ✓ Tấn công bao vây : tấn công phía trước, bên sườn, phía sau.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

- ✓ Tấn công đường vòng : Đa dạng hóa sản phẩm và thị trường.
- ✓ Tấn công du kích : giảm giá, quảng cáo, khuyến mãi trong một thời gian.



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.6.3. Đơn vị theo sau thị trường

- Bắt chước hoàn toàn sản phẩm, phân phối, khuyến mãi, quảng cáo của đối thủ dẫn đầu.
- Bắt chước một số từ đối thủ dẫn đầu, nhưng vẫn giữ một số khác biệt về bao bì, giá cả, quảng cáo...
- Bắt chước sản phẩm và marketing của đối thủ dẫn đầu, nhưng cải tiến cho thích nghi thị trường mục tiêu.



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

1.6.4. Đơn vị ẩn nấu

- Theo đuổi chiến lược chuyên môn hóa như :
 - ✓ Chuyên môn hóa theo khu vực bán hàng.
 - ✓ Chuyên môn hóa theo công đoạn sản xuất.
 - ✓ Chuyên môn hóa theo khách hàng.
 - ✓ Chuyên môn hóa theo đặc trưng sản phẩm.
 - ✓ Chuyên môn hóa theo số lượng mặt hàng.
 - ✓ Chuyên môn hóa theo dịch vụ hỗ trợ.



CHƯƠNG VIII

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

2. Chiến lược bộ phận chức năng

2.1. Ý nghĩa của chiến lược bộ phận chức năng

- ✓ Chiến lược của các phòng sản xuất, marketing, R&D, nhân sự, thu mua...
- ✓ Hỗ trợ chiến lược cấp SBU và dựa trên chiến lược cấp SBU.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

2.2. Chiến lược Marketing

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
 - ✓ Định vị sản phẩm.
 - ✓ Sản phẩm.
 - ✓ Giá cả.
 - ✓ Phân phối.
 - ✓ Khuyến mãi.
 - ✓ Quảng cáo.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

2.3. Chiến lược sản xuất

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
 - ✓ Quy mô sản xuất.
 - ✓ Chứng loại sản phẩm.
 - ✓ Thiết kế sản xuất.
 - ✓ Dây chuyền công nghệ.
 - ✓ Tay nghề nhân công.
 - ✓ Các công đoạn ưu tiên đầu tư.

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

2.4. Chiến lược mua hàng

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
 - ✓ Tiêu chuẩn nhà cung cấp.
 - ✓ Chất lượng nguyên liệu.
 - ✓ Chứng loại nguyên liệu.
 - ✓ Quy mô đơn hàng.
 - ✓ Cách thức cung ứng đơn hàng

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

2.5. Chiến lược tài chính

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
 - ✓ Nguồn vốn huy động.
 - ✓ Quy mô vốn.
 - ✓ Kiểm soát giá thành.
 - ✓ Phân bổ vốn đầu tư.
 - ✓ Mức lời trên sản phẩm.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

2.6. Chiến lược R&D

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
 - ✓ Ngân sách cho R&D.
 - ✓ Nguồn lực đầu tư cho R&D.
 - ✓ Các hoạt động R&D trọng tâm.
 - ✓ Dẫn đầu hay theo sau thị trường về R&D.



CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

2.7. Chiến lược nguồn nhân lực

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh của SBU để xác định :
 - ✓ Tuyển dụng và bố trí nhân sự.
 - ✓ Phát triển nghề nghiệp và huấn luyện.
 - ✓ Hệ thống kiểm tra đánh giá nhân lực.
 - ✓ Hệ thống các chính sách động viên.