

Chương V:

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

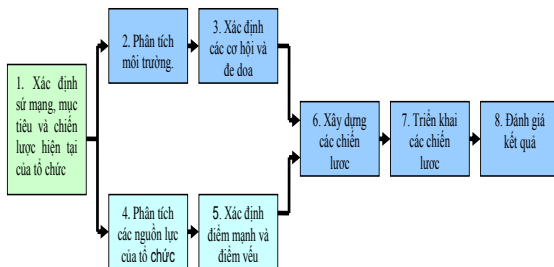
Giảng viên: Vũ Thị Hương Giang

Bộ môn Quản trị Nhân sự

Tel: 0904749588

Email: giangvth@ftu.edu.vn

II. Quy trình Quản trị chiến lược



II. Quy trình Quản trị chiến lược

2. Phân tích môi trường bên ngoài

- Các đối thủ của mình đang hoạt động như thế nào, các văn bản luật sắp được ban hành sẽ có tác động như thế nào đến tình hình của tổ chức và đặc điểm của thị trường lao động tại nơi tổ chức đang hoạt động
- Bước 2 kết thúc khi nhà quản trị 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 công ty

I. Khái niệm và tầm quan trọng

2. Tầm quan trọng của QTCL

- giúp các nhà quản trị có được những mục tiêu một cách cụ thể và giúp cho nhân viên có tầm nhìn thống nhất.
- các công ty có hệ thống quản trị chiến lược chặt chẽ có thể đạt lợi nhuận tài chính cao hơn hẳn so với những công ty không có hệ thống này.

II. Quy trình Quản trị chiến lược

1. Xác định sứ mạng, mục tiêu, chiến lược hiện tại

- Sứ mạng:** mô tả một cách ngắn gọn những mục đích mà tổ chức theo đuổi
- Tầm nhìn:** định hướng cho doanh nghiệp phải làm gì
- Mục tiêu:** sẽ trở thành những tiêu chí đo lường hiệu quả làm việc cho mỗi nhân viên
- Chiến lược hiện tại:** xem những công việc đang làm có hiệu quả không để từ đó có những thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp

II. Quy trình Quản trị chiến lược

3. Xác định cơ hội và thách thức

- Cơ hội (opportunity) là những hướng có tác động tích cực, những điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp.
- Thách thức/ đe dọa (threat) là những hướng có tác động tiêu cực trong môi trường bên ngoài.

II. Quy trình Quản trị chiến lược

4. Phân tích các nguồn lực của tổ chức

- Cung cấp những thông tin quan trọng về những nguồn lực và khả năng mà tổ chức đó có.
- Các nguồn lực của tổ chức như nguồn lực về tài chính, nguồn nhân lực, kỹ năng, trình độ, cơ sở vật chất kỹ thuật, uy tín, thương hiệu, bí quyết công nghệ, cách thức quản lý...
- *Năng lực cốt lõi là những nguồn lực, khả năng giúp tạo ra giá trị chính cho tổ chức, nó trở thành vũ khí cạnh tranh hiệu quả của doanh nghiệp.*

II. Quy trình Quản trị chiến lược

5. Xác định điểm mạnh và điểm yếu

- 3 tiêu chuẩn nhận diện những khả năng chủ yếu của DN:
 - ✓ Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.
 - ✓ Khả năng cốt yếu để có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hóa hay dịch vụ mà họ đã mua.
 - ✓ Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được.
- Văn hóa DN mạnh hay yếu cũng tác động khác nhau đến chiến lược của tổ chức.

II. Quy trình Quản trị chiến lược

7. Triển khai các chiến lược

Một chiến lược tốt còn phụ thuộc vào cách mà nó được triển khai. Bất kể tổ chức đó đã hoạch định chiến lược hiệu quả như thế nào nhưng việc triển khai chiến lược lại không phù hợp thì chiến lược đó cũng không thể thành công.

8. Đánh giá kết quả

Kiểm tra, đánh giá lại xem liệu chiến lược của tổ chức có hiệu quả không?

II. Quy trình Quản trị chiến lược

5. Xác định điểm mạnh và điểm yếu

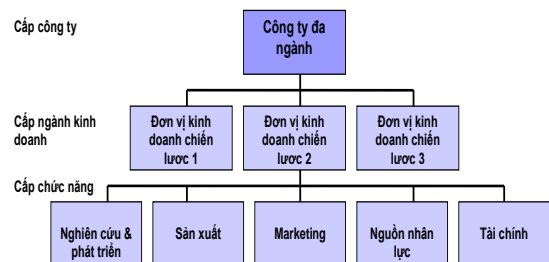
- Điểm mạnh: bất kỳ hoạt động nào mà tổ chức thực hiện tốt hoặc bất kỳ nguồn lực nào có tính đặc biệt.
- Điểm yếu: các hoạt động mà tổ chức không làm tốt hoặc những nguồn lực tổ chức cần nhưng không có.

II. Quy trình Quản trị chiến lược

6. Xây dựng các chiến lược

- Xây dựng tất cả các phương án chiến lược
- Đánh giá và lựa chọn các chiến lược phù hợp nhất. Đó là những chiến lược có thể hỗ trợ và bổ sung lẫn nhau
- Bước 6 kết thúc khi nhà quản trị thiết lập được một chiến lược tốt giúp cho tổ chức mình có được những lợi thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh

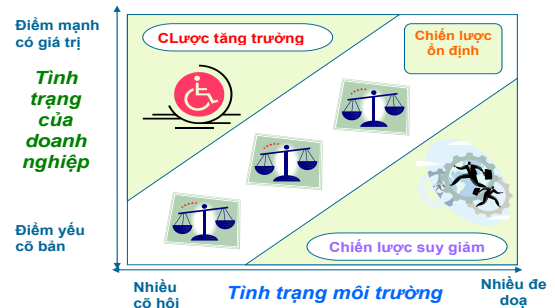
III. Các cấp chiến lược của công ty



1. Chiến lược cấp công ty

- Do bộ phận quản lý cao nhất vạch ra nhằm xác định những lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp nên tham gia hoặc muốn tham gia vào.
- Xác định cách thức mà doanh nghiệp sẽ tiến hành hoạt động và vai trò của mỗi đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp trong việc theo đuổi cách thức hoạt động đó.

1. Chiến lược cấp công ty



1. Chiến lược cấp công ty

a. Chiến lược ổn định

- Công ty không có những thay đổi đáng kể về sản phẩm, dịch vụ, thị trường, khách hàng...
- Phổ biến trong các công ty quy mô vừa và nhỏ hay các công ty do gia đình quản lý
- Theo đuổi chiến lược ổn định khi:
 - ✓ hoạt động của công ty là thoả đáng và môi trường có vẻ ổn định và không thay đổi
 - ✓ cảm thấy rất e dè khi chuyển sang hoạt động những lĩnh vực khác và sẽ tiếp tục những lĩnh vực đang làm.

1. Chiến lược cấp công ty

b. Chiến lược tăng trưởng

- nhằm tìm kiếm những cách thức để làm tăng mức độ hoạt động của tổ chức dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp và môi trường bên ngoài nhiều cơ hội
- bao gồm việc tăng cường những biện pháp gia tăng về mặt số lượng như doanh số bán hàng, số lượng nhân viên và thị phần
- Tăng trưởng có thể đạt được thông qua việc mở rộng trực tiếp, hội nhập dọc, hội nhập ngang hoặc đa dạng hoá.

1. Chiến lược cấp công ty

b. Chiến lược tăng trưởng

❖ tăng trưởng tập trung (mở rộng tập trung)

- Công ty hoạt động trong một ngành duy nhất
- Biện pháp: Tăng trưởng thông qua chính các hoạt động kinh doanh của mình
- ✓ Tăng doanh số bán hàng, năng lực sản xuất và nguồn nhân lực trong nội bộ công ty, mở rộng thị phần, thị trường.
- ✓ Thiết lập công ty mới hay chuỗi cung ứng/ phân phối (mô hình công ty mẹ, công ty con).

1. Chiến lược cấp công ty

b. Chiến lược tăng trưởng

❖ Hội nhập dọc

- Nỗ lực giành lấy quyền kiểm soát đầu vào (hội nhập dọc ngược chiều) và đầu ra (hội nhập dọc thuận chiều) hoặc cả hai
- Trong hội nhập dọc ngược chiều, tổ chức cố gắng giành lấy quyền kiểm soát đầu vào bằng cách trở thành nhà cung ứng chính.
- Trong hội nhập dọc thuận chiều, tổ chức tìm cách tăng trưởng bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các kênh chức năng tiêu thụ

1. Chiến lược cấp công ty

b. Chiến lược tăng trưởng

❖ Hội nhập ngang

- Công ty kết hợp với các công ty khác trong cùng một ngành để làm cho mình mạnh hơn
- Tuy nhiên, pháp luật cạnh tranh và chống độc quyền trong nền kinh tế thị trường có xu hướng hạn chế loại chiến lược này

1. Chiến lược cấp công ty

c. Chiến lược suy giảm

- Thu hẹp qui mô thị trường hoặc mức độ đa dạng các hoạt động của công ty để thị trường tăng trong một phân ngành sẽ giúp giảm lỗ.
- Tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược suy giảm khi môi trường nhiều đe dọa mà doanh nghiệp lại có nhiều điểm yếu:
- ✓ sự cạnh tranh gay gắt trên phạm vi toàn cầu
- ✓ việc bãi bỏ các quy định ảnh hưởng đến hoạt động của họ hoặc buộc họ tốt hơn nên tập trung vào một số hoạt động chính.

2. Chiến lược cấp ngành

- Xác định cách thức một công ty cạnh tranh trong từng lĩnh vực hoạt động của mình.
- Đơn vị của chiến lược cạnh tranh: ngành kinh doanh/đơn vị kinh doanh chiến lược (*SBU – Strategic Business Units*)
- Đối với các công ty nhỏ chỉ hoạt động trong một ngành kinh doanh, hay những công ty lớn không phân chia hoạt động kinh doanh theo nhiều loại sản phẩm hay thị trường khác nhau, thì chiến lược cấp ngành trùng với chiến lược cấp công ty.

1. Chiến lược cấp công ty

b. Chiến lược tăng trưởng

❖ Đa dạng hóa

- *Đa dạng hóa tập trung*: tăng trưởng thông qua việc sát nhập hoặc mua lại các công ty khác hoạt động trong cùng một ngành
- *Đa dạng hóa tổ hợp*: tăng trưởng thông qua việc sát nhập hoặc mua lại các công ty hoạt động trong những ngành khác nhau

1. Chiến lược cấp công ty

d. Công cụ phân tích BCG



2. Chiến lược cấp ngành

a. Cơ sở của chiến lược cạnh tranh

- **Cấu trúc ngành KD**: mạnh -> tạo sức ép lên KH
 - ✓ Cấu trúc ngành kinh doanh quyết định đến lợi nhuận dài hạn của ngành
 - ✓ Cấu trúc ngành kinh doanh khác nhau có tỷ suất lợi nhuận khác nhau
- **Vị thế tương đối trong ngành**: Để xác định sức mạnh tương đối của DN so với đối thủ cạnh tranh cần phân tích ngành kinh doanh (sử dụng mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter)

2. Chiến lược cấp ngành

b. Vai trò của lợi thế cạnh tranh

- Là những lợi thế riêng biệt làm cho công ty trở nên nổi trội
- Lợi thế riêng biệt có được từ khả năng cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp, đó là khả năng doanh nghiệp có thể làm được hoặc làm được tốt hơn những việc mà các doanh nghiệp khác không làm được
- Nguồn hình thành lợi thế cạnh tranh; nguồn lực của công ty như năng lực quản trị, chất lượng sản phẩm...

2. Chiến lược cấp ngành

b. Vai trò của lợi thế cạnh tranh

Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter



2. Chiến lược cấp ngành

b. Vai trò của lợi thế cạnh tranh

- 5 lực lượng cạnh tranh sẽ quyết định sức hấp dẫn cũng như khả năng thu được lợi nhuận của ngành đó
- Một lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ mức chi phí thấp hơn các đối thủ trong ngành hoặc từ những điểm khác biệt so với đối thủ => chọn 1 trong 3 chiến lược sau: chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung.
- Để đạt được lợi thế cạnh tranh có thể phân tích SWOT hoặc sử dụng mô hình chuỗi giá trị.

2. Chiến lược cấp ngành

b. Vai trò của lợi thế cạnh tranh

❖ Phân tích SWOT

SWOT	S	W
O	SO	OW
T	ST	WT

- SO: lấy điểm mạnh để tận dụng cơ hội
- OW: khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội
- ST: lấy điểm mạnh để đối phó với đe dọa
- WT: có nhiều điểm yếu, lại gặp phải những đe dọa

2. Chiến lược cấp ngành

b. Vai trò của lợi thế cạnh tranh

Chuỗi giá trị của M.Porter



2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược chi phí thấp

- Doanh nghiệp theo đuổi việc sản xuất với chi phí thấp nhất trong ngành thông qua các hoạt động chức năng (như giảm chi phí nguyên vật liệu, chi phí quản lý, giảm lượng phế phẩm, ...)
- Điều kiện thị trường:
 - Sản phẩm không có nhiều sự khác biệt
 - Thị trường rộng và tương đối đồng nhất

2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược chi phí thấp

Chi phí các hoạt động bị ảnh hưởng bởi 10 yếu tố:

- ✓ Quy mô sản xuất
- ✓ Kinh nghiệm
- ✓ Công nghệ “cứng”
- ✓ Sự lựa chọn chính sách
- ✓ Cách thức khai thác năng lực sản xuất
- ✓ Cơ cấu tổ chức
- ✓ Công nghệ “mềm”
- ✓ Mức độ liên kết + sự ăn khớp các hoạt động
- ✓ Sự chia sẻ hoạt động
- ✓ Địa điểm

2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược khác biệt hóa

- Lợi thế khác biệt hóa:
- ✓ Sản phẩm đặc biệt
- ✓ Sản phẩm hỗn hợp
- ✓ Liên kết với các hãng khác
- ✓ Cá biệt hoá sản phẩm
- ✓ Sự phức tạp của sản phẩm
- ✓ Marketing sản phẩm

2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược khác biệt hóa

- Lợi thế khác biệt hóa:
- ✓ Liên kết giữa các chức năng (R&D, phát triển sản phẩm và marketing)
- ✓ Thời gian
- ✓ Địa điểm
- ✓ Danh tiếng
- ✓ Dịch vụ và hỗ trợ khách hàng

2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược khác biệt hóa

- Công ty cung cấp những sản phẩm độc đáo được đông đảo khách hàng đánh giá cao
- Thể hiện thông qua việc sản phẩm có chất lượng cao hơn hẳn, hay việc cung cấp dịch vụ đặc biệt, đưa ra kiểu dáng mới mẻ, công nghệ đột phá hay những biểu tượng thương hiệu mới lạ.
- Điều kiện thị trường:
- Thị trường không đồng nhất
- Sản phẩm có sự khác biệt

2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược tập trung nhằm vào:

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

2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược tập trung

Định vị chiến lược

	Chi phí thấp	Khác biệt hoá
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

2. Chiến lược cấp ngành

c. Các chiến lược cạnh tranh

❖ Chiến lược bị kẹt ở giữa

- Bị kẹt ở giữa là khi công ty không có được lợi thế về chi phí thấp hay khác biệt hóa. Đó là những doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc đạt được thành công dài hạn.
- Các công ty thành công thường gặp rắc rối khi họ vượt quá những lợi thế cạnh tranh vốn có của mình và cuối cùng bị mắc kẹt ở giữa.

3. 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