

Chương V:

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Giảng viên: Phùng Minh Đức

Khoa Quản trị Kinh doanh

Tel: 0915075014

Email: ducpm@ftu.edu.vn

pmd243@yahoo.com

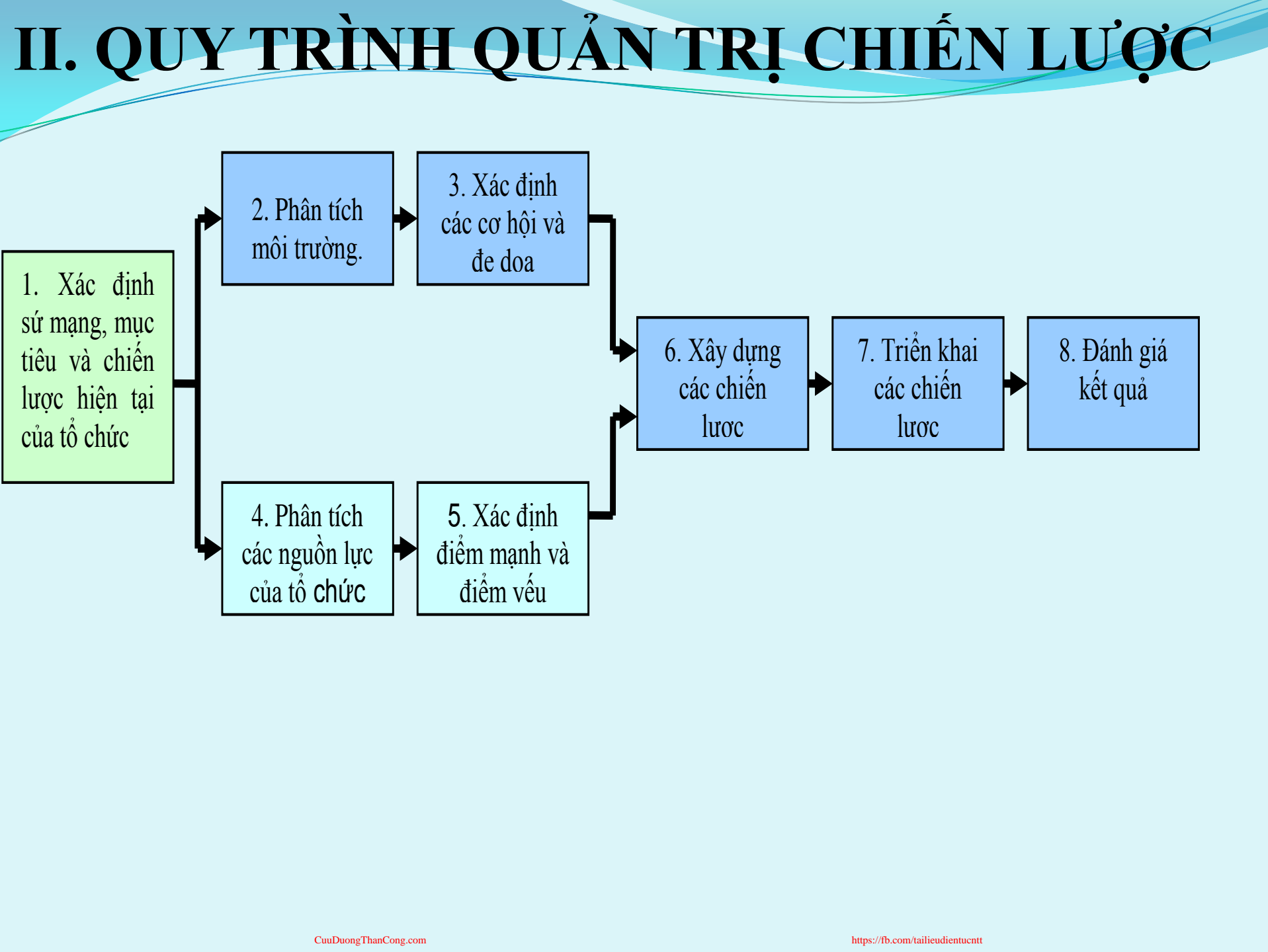
I. KHÁI NIỆM & TẦM QUAN TRỌNG

1. Khái niệm

- **Chiến lược** bao gồm những định hướng và mục tiêu dài hạn cơ bản của tổ chức và đưa ra phương án hành động và sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được những định hướng, mục tiêu đó.
- **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. Nó bao gồm tất cả các chức năng quản trị cơ bản: lập kế hoạch, tổ chức, triển khai và kiểm soát chiến lược.

2. Tầm quan trọng

Việc lập kế hoạch chiến lược giúp các nhà quản trị có được những mục tiêu một cách cụ thể và giúp cho nhân viên có tầm nhìn thống nhất. Do vậy, chiến lược liên quan đến nhiều quyết định của nhà quản trị. Hầu hết các sự kiện quan trọng hay những thành bại trong kinh doanh đều liên quan đến quản trị chiến lược.



1 . Xác định sứ mạng, mục tiêu và các chiến lược hiện tại của tổ chức

- *Sứ mạng (mission):*

- ✓ là câu trả lời của tổ chức về lý do mà nó tồn tại
- ✓ Sứ mạng mô tả một cách ngắn gọn những mục đích được theo đuổi bởi tổ chức.
- ✓ Những câu hỏi chủ yếu:
 - Tại sao chúng ta tồn tại?
 - Chúng ta hoạt động trong lĩnh vực nào, ngành nào?
 - Chúng ta theo đuổi những mục đích nào?
 - Chúng ta phục vụ những nhóm người nào?
 - Chúng ta khác biệt với các tổ chức khác như thế nào?

1 . Xác định sứ mạng, mục tiêu và các chiến lược hiện tại của tổ chức

- **Tầm nhìn của doanh nghiệp (vision):** định hướng cho doanh nghiệp phải làm gì
- **Mục tiêu (goal):** là nền tảng của việc hoạch định. Mục tiêu mà công ty đặt ra sẽ trở thành những tiêu chí đo lường hiệu quả làm việc cho mỗi nhân viên. Hiểu rõ mục tiêu hiện tại của công ty cũng giúp các nhà quản trị nhân ra khi nào thì mục tiêu cần phải được điều chỉnh.
- **Chiến lược hiện tại (current strategies):** xem những công việc đang làm có hiệu quả không để từ đó có những thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp.

2. Phân tích môi trường bên ngoài

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.

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.

Lưu ý: một môi trường có thể đem đến những cơ hội cho tổ chức này nhưng lại là những thách thức đối với tổ chức khác. Điều này phụ thuộc vào năng lực và khả năng quản lý nguồn lực giữa các tổ chức khác nhau.

4. Phân tích các nguồn lực của tổ chức (Phân tích môi trường bên trong)

- 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...
- Nếu có một trong số các nguồn lực hoặc khả năng của tổ chức là độc đáo và duy nhất thì nó sẽ trở thành ***năng lực cốt lõi*** của tổ chức đó. 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.

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.
- 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.

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. Đó là những chiến lược có thể hỗ trợ và bổ sung lẫn nhau để giúp công ty khai thác được những thế mạnh của mình và tận dụng được những cơ hội của môi trường.

7. Triển khai các chiến lược

8. Đánh giá kết quả

III. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC

Cấp công ty

Công ty đa
ngành

Cấp ngành kinh
doanh

Đơn vị kinh
doanh chiến
lược 1

Đơn vị kinh
doanh chiến
lược 2

Đơn vị kinh
doanh chiến
lược 3

Cấp chức năng

Nghiên cứu &
phát triển

Sản xuất

Marketing

Nguồn nhân
lực

Tài chính

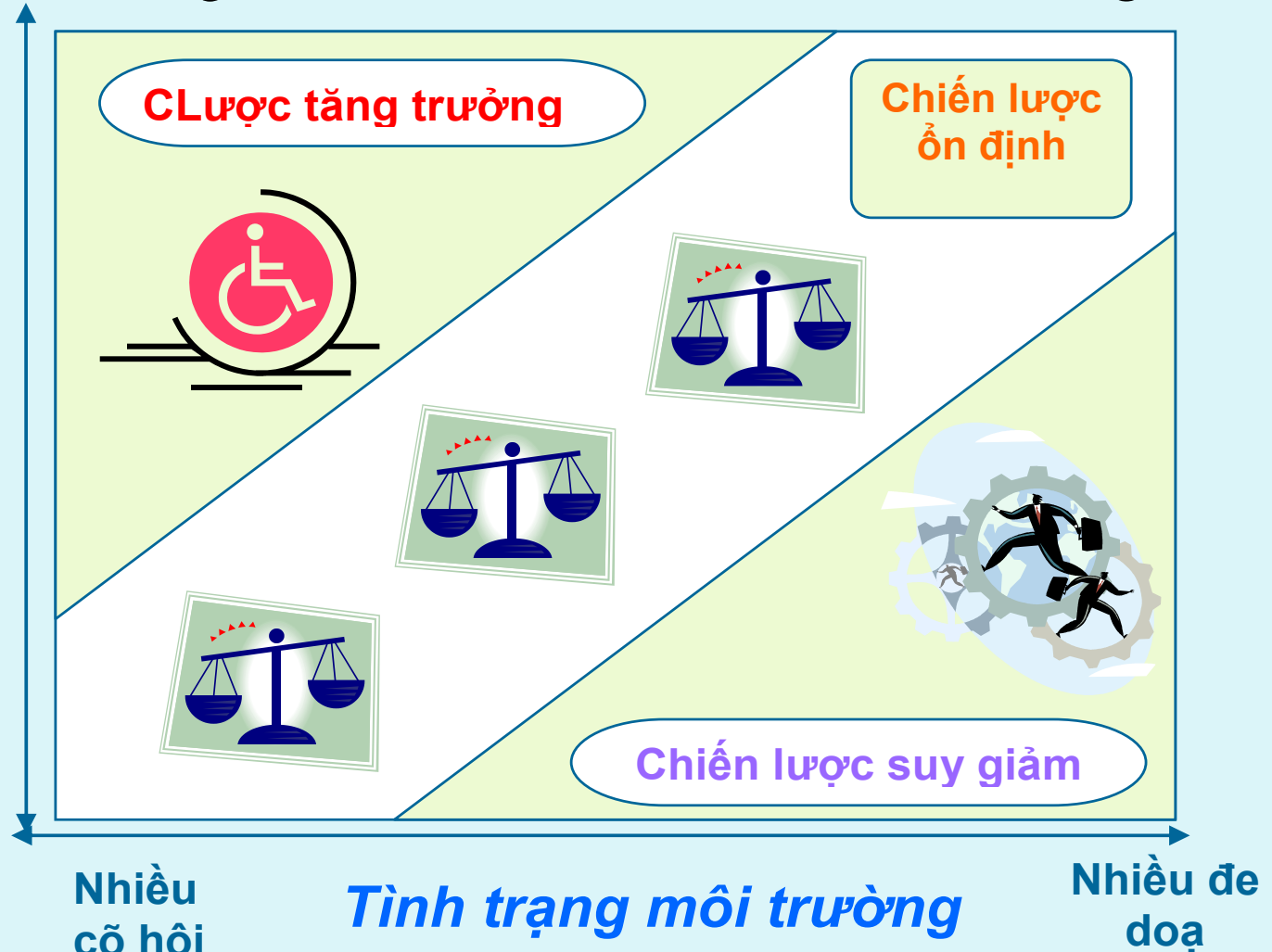
1. Chiến lược cấp công ty

Do bộ phận quản lý cao nhất vạch ra nhằm xác định cách thức DN sẽ tiến hành hoạt động và vai trò của mỗi đơn vị KD trong DN trong việc theo đuổi cách thức hoạt động đó.

Điểm mạnh
có giá trị

**Tình
trạng
của
doanh
nghiệp**

Điểm yếu
cốt bản



1.1. Chiến lược tăng trưởng

- Chiến lược tăng trưởng: nhằm tìm kiếm những cách thức làm tăng mức độ hoạt động của tổ chức, dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp và môi trường bên ngoài nhiều cơ hội. Chiến lược tăng trưởng bao gồm các biện pháp gia tăng về mặt số lượng như doanh số bán hàng, số lượng nhân viên và thị phần.
- Tăng trưởng có thể thông qua việc mở rộng trực tiếp (chiến lược tăng trưởng tập trung), đa dạng hóa, hội nhập dọc, hay hội nhập ngang.

a. Chiến lược tăng trưởng tập trung (mở rộng trực tiếp)

- Các công ty hoạt động trong 1 ngành duy nhất (DN đơn ngành)
- Biện pháp: tăng trưởng thông qua chính các hoạt động kinh doanh của mình (Không có công ty nào bị mua lại hay bị sáp nhập)
 - ✓ Tăng doanh số, 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), ...

b. Đa dạng hóa tập trung

- Công ty hoạt động trong các phân ngành mới có liên quan đến ngành kinh doanh chính của mình
- Biện pháp: thông qua sáp nhập hoặc mua lại, thành lập mới.

c. Đa dạng hóa tổ hợp

- Công ty mở rộng hoạt động sang phân ngành mới nhưng không liên quan đến phân ngành cũ (không phải doanh nghiệp đơn ngành). Do vậy, chiến lược này mang độ rủi ro cao nhất.
- Biện pháp: thành lập mới, mua lại.

d. Hội nhập dọc

- là nỗ lực của doanh nghiệp để giành lấy quyền kiểm soát đầu vào (*hội nhập dọc ngược chiều*) hoặc quyền kiểm soát đầu ra (*hội nhập dọc thuận chiều*) hoặc cả hai.
- Trong chiến lược 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 chiến lược 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 gần với thị trường đích như hệ thống bán và phân phối hàng.

e. Hội nhập ngang

- doanh nghiệp kết hợp với các doanh nghiệp khác trong cùng ngành để làm cho mình mạnh hơn. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phối hợp hoạt động với các đối thủ cạnh tranh.
- 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.

⇒ Chiến lược nào có độ rủi ro cao nhất/thấp nhất?

- Chiến lược đa dạng hoá tổ hợp là rủi ro nhất.
- Chiến lược tăng trưởng tập trung tạo ra ít rủi ro nhất.

1.2. Chiến lược ổn định

- Công ty không có sự thay đổi đáng kể (sản phẩm, thị trường, khách hàng...)
- Phù hợp với môi trường ổn định.
- Các doanh nghiệp rất ít khi sử dụng chiến lược này.
- Thường phổ biến trong các công ty quy mô vừa và nhỏ hay các công ty gia đình quản lý.

1.3. Chiến lược suy giảm

- Khi môi trường nhiều đe dọa mà doanh nghiệp lại có nhiều điểm yếu
- Thu hẹp quy mô thị trường hoặc giảm mức độ đa dạng hóa các hoạt động (Để thị trường tăng trong 1 phân ngành sẽ giúp giảm lỗ)
- Tổ chức theo đuổi chiến lược suy giảm khi :
 - ✓ sự cạnh tranh gay gắt trên phạm vi toàn cầu và
 - ✓ việc bãi bỏ các qui định ảnh hưởng đến hoạt động của họ hoặc buộc họ tốt hơn nên tập trung vào một số hoạt động chính.

1.4. Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty- BCG (Boston Consulting Group)

- *Tốc độ tăng trưởng của thị trường* (cơ hội) đo bằng: tốc độ tăng trưởng doanh số và nhu cầu

Thị phần DN đang xem xét

- *Thị phần tương đối* = -----

Thị phần DN lớn nhất trong ngành

- Mô hình BCG giả định:

- ✓ Thị phần tương đối lớn \rightarrow thu nhiều lợi nhuận
- ✓ Thị phần tương đối nhỏ \rightarrow thu được ít lợi nhuận

Nhưng không phải trường hợp nào cũng đúng.

- Thị phần >1 : DN chiếm thị phần lớn nhất trong ngành
 <1 : DN chiếm thị phần nhỏ nhất trong ngành
 $=1$: DN là 1 trong 2 DN lớn nhất trong ngành

1.4. Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty- BCG (Boston Consulting Group)



1.4. Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty- BCG (Boston Consulting Group)

QUESTION – Dấu hỏi/Nghi vấn

- ✓ Tốc độ tăng trưởng cao
- ✓ Thị phần tương đối thấp

⇒ có thể đây là ngành chứa nhiều rủi ro mạo hiểm. Đây là ngành cần nhiều vốn đầu tư, cần theo dõi tiềm năng, cơ hội để khai thác hiệu quả trong tương lai.

⇒ Giải pháp :

- ✓ Mở rộng thị phần : cần nguồn lực (vốn và nhân lực)
 - Doanh nghiệp có thể đi vay, hoặc cổ phần hóa, hoặc kết hợp với doanh nghiệp khác, hoặc sáp nhập
- ✓ Nếu không → Rút lui khỏi thị trường vì càng cố giữ thị phần thì càng lỗ

1.4. Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty- BCG (Boston Consulting Group)

STAR – Ngôi sao

- ✓ Tốc độ tăng trưởng cao
- ✓ Thị phần tương đối cao

⇒ Đây là ngành có mức lợi nhuận cao.

⇒ Giải pháp: tiếp tục đầu tư, mở rộng thị trường và hoạt động sản xuất → nguồn vốn lấy từ lợi nhuận thu được. Tuy nhiên, đầu tư trực tiếp vào ngành này để duy trì mức tăng trưởng thị trường cao có thể tốn kém hơn so với trước đó.

1.4. Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty- BCG (Boston Consulting Group)

CASH COWS – Bò sữa

- ✓ cho nhiều sữa → thị phần lớn
- ✓ nhưng không thể làm bò to ra được → tốc độ tăng trưởng của ngành thấp/bão hòa

⇒ là ngành mang lại nhiều lợi nhuận.

⇒ Giải pháp: ngành này không đòi hỏi phải đầu tư thêm để duy trì vị trí của nó trên thị trường, mà khai thác nốt thị phần cao.

➔ CASH COWS hay còn gọi “Chiến lược thu hoạch”: có bao nhiêu thu hoạch bấy nhiêu (vắt sữa càng nhiều càng tốt)

1.4. Công cụ phân tích chiến lược cấp công ty- BCG (Boston Consulting Group)

DOGS – Con chó/Bỏ đi

- ✓ Thị phần tương đối thấp
- ✓ Tốc độ tăng trưởng ngành thấp

=> Biện pháp: cần được cân nhắc để tiếp thêm sức sống cho nó hoặc dần dần loại bỏ để thay thế bằng ngành khác (thực hiện chiến lược suy giảm, rút lui khỏi ngành kinh doanh) vì không còn cơ hội phát triển

2. Chiến lược cấp ngành/cấp đơn vị kinh doanh/cấp cơ sở/cạnh tranh

- Chiến lược cấp ngành xác định cách thức một công ty cạnh tranh trong *từng lĩnh vực kinh doanh* 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 hoạt động trong một lĩnh vực 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.

2.1. Cơ sở của chiến lược cạnh tranh

Lợi nhuận của 1 DN là kết quả của sự tương tác giữa: Cấu trúc ngành KD và Vị thế tương đối trong ngành

- Cấu trúc ngành kinh doanh: 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

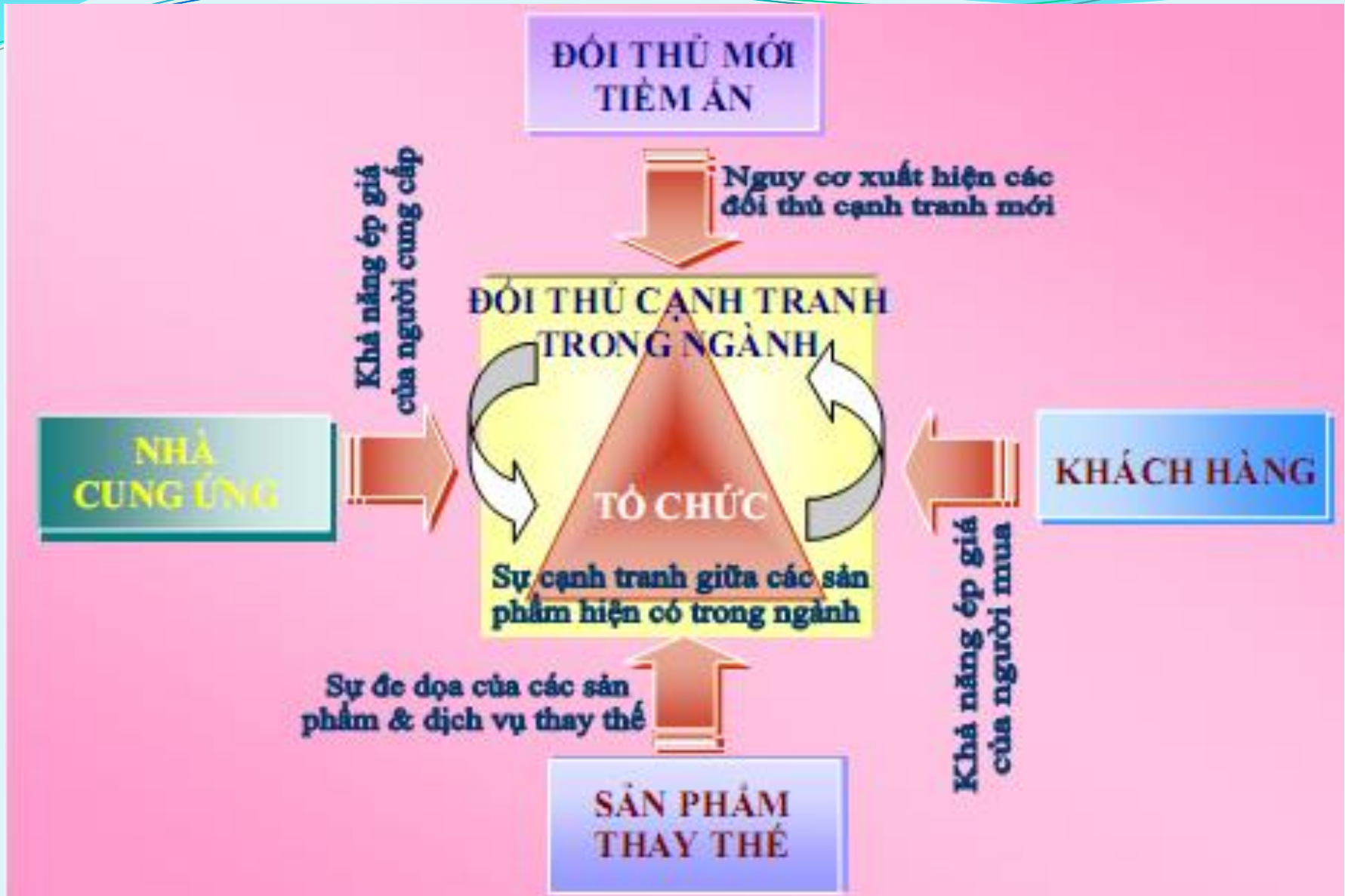
=> Ngành có tỷ suất lợi nhuận cao đòi hỏi năng lực nhân lực và công nghệ lớn → không phải doanh nghiệp nào cũng gia nhập ngành được → trở thành rào cản gia nhập ngành

- Vị thế tương đối trong ngành (nguồn hình thành lợi thế cạnh tranh): 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 lược lượng cạnh tranh của M. Porter)

2.2. Vai trò của lợi thế cạnh tranh

- Lợi thế cạnh tranh là những lợi thế riêng biệt làm cho công ty trở nên nổi trội. Nguồn hình thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp gồm các nguồn lực và năng lực quản trị của doanh nghiệp.
- Để xác định sức mạnh tương đối của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh cần phân tích ngành kinh doanh (sử dụng mô hình 5 lược lượng cạnh tranh của M. Porter)

2.2. Vai trò của lợi thế cạnh tranh



2.2. Vai trò của lợi thế cạnh tranh

- Trong bất kì ngành nào, năm lực lượng cạnh tranh sẽ chi phối các nguyên tắc cạnh tranh. Cả năm yếu tố này sẽ quyết định sức hấp dẫn cũng như khả năng thu được lợi nhuận của ngành đó. Theo ông, lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ cách thức tổ chức và điều hành các hoạt động của doanh nghiệp.
- Theo ông, 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. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể 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.

a. 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. Do vậy, mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp phải giảm xuống hoặc sẽ bị phá sản.

b. Chuỗi giá trị (của M. Porter)

Các
hoạt
động
hỗ trợ

Hạ tầng quản lý của doanh nghiệp
(quy hệ thống TT, quỹ đầu tư, lập KH)

Quản trị nguồn nhân lực
(tuyển dụng, đào tạo, hệ thống
đãi ngộ)

Nghiên cứu và Phát triển
công nghệ (thiết kế, thử
nghiệm)

Mua sắm (Không bao gồm nguyên vật liệu)
(thiết bị, máy móc, quảng cáo, dv tư vấn)

Hậu cần
nội tuyến
(mua, dự trữ
nguyên vật
liệu, chuẩn
bị nhà
xưởng, máy
móc, thiết
bị, nguyên
liệu cho quá
trình sản
xuất)

**Sản
xuất và
vận
hành**

Hậu cần
ngoại
tuyến
(đóng
gói, dán
nhãn hiệu
cho sản
phẩm, lưu
kho thành
phẩm)

**Marketing
và bán
hàng**
(bán hàng, xúc
tiến, quảng
cáo)

Dịch vụ
sau bán
hàng

Lợi
nhuận

Lợi
nhuận

Giá trị:
Những gì
khách hàng
sẵn sàng trả
tiền

Các hoạt động chính

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

2.3. Các chiến lược cạnh tranh

a. Chiến lược chi phí thấp

- Doanh nghiệp cố gắng trở thành người có chi phí đơn vị 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, ...)
- Lúc này, hiệu suất/chi phí là vấn đề hàng đầu, nhưng vẫn phải đảm bảo về mặt chất lượng (tương đương với sản phẩm/dịch vụ của đối thủ cạnh tranh hoặc ít nhất phải ở mức mà người mua có thể chấp nhận được).
- Điều kiện thị trường:
 - Sản phẩm không có nhiều sự khác biệt
 - Thị trường rộng và tương đối đồng nhất

2.3. Các chiến lược cạnh tranh

a. 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: chuẩn hoá chính sách, quy trình hoạt động, sản xuất đồng nhất → giảm chi phí
 - ✓ 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

2.3. Các chiến lược cạnh tranh

b. Chiến lược khác biệt hoá

- Đổi mới/Sáng tạo được đặt lên hàng đầu. Lúc này, ưu tiên về hiệu suất/chỉ phí ở mức thấp nhất.
- Doanh nghiệp tạo ra được những sự khác biệt duy nhất trong ngành
- Việc triển khai chiến lược khác biệt hóa thường gắn với việc sử dụng hệ thống kiểm soát đề cao tính tự chủ
- Điều kiện thị trường:
 - ✓ Thị trường không đồng nhất
 - ✓ Sản phẩm có sự khác biệt.

2.3. Các chiến lược cạnh tranh

b. Chiến lược khác biệt hoá

- Lợi thế khác biệt hoá:
 - ✓ Đặc biệt sản phẩm: chất lượng, kiểu dáng, tính năng sản phẩm
 - ✓ Sản phẩm hỗn hợp
 - ✓ Liên kết với các hãng khác
 - ✓ Cá biệt hoá sản phẩm
 - ✓ Sự phức tạp của sản phẩm
 - ✓ Marketing sản phẩm: phong cách phục vụ, trang trí cửa hàng
 - ✓ Liên kết giữa các chức năng (R&D, phát triển sản phẩm và marketing)

2.3. Các chiến lược cạnh tranh

b. Chiến lược khác biệt hoá

- Lợi thế khác biệt hoá:
 - ✓ Thời gian
 - Sản phẩm càng lâu càng có giá trị: rượu, đồ cổ, các trường ĐH
 - Sản phẩm càng hiện đại càng đắt tiền
 - Sản phẩm càng để lâu càng mất giá
 - ✓ Địa điểm
 - ✓ Danh tiếng
 - ✓ Dịch vụ và hỗ trợ khách hàng

2.3. Các chiến lược cạnh tranh

c. Chiến lược tập trung/trọng tâm

- ✓ Tập trung dựa trên chi phí thấp
- ✓ Tập trung dựa trên khác biệt hóa

- Với chiến lược này, sản phẩm chỉ tung ra trong 1 phân đoạn thị trường nhất định chứ không tung ra toàn thị trường.
- Mục tiêu của chiến lược tập trung là khai thác được hết tiềm năng của 1 phân đoạn thị trường hẹp. Những phân đoạn này được xét dựa trên số lượng sản phẩm, loại người tiêu dùng cuối cùng, kênh phân phối, hoặc vị trí địa lý của người mua.



2.3. Các chiến lược cạnh tranh

c. Chiến lược tập trung/trọng tâm

Định vị chiến lược:

Chi phí thấp

Khác biệt hoá

Rộng

Chi phí thấp

(Cost Leadership)

Khác biệt hoá

(Differentiation)

Phạm
vi
cạnh
tranh

**Tập trung dựa
trên chi phí**
Cost – based Focus

**Tập trung dựa
trên khác biệt
hoá**

*Differentiation –
based Focus*

Hẹp

2.3. Các chiến lược cạnh tranh

d. Chiến lược bị kẹt ở giữa

3. Chiến lược cấp chức năng