

Chương VIII

LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC & TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC



Th.S ĐOÀN XUÂN HẬU

NỘI DUNG

- **Lựa chọn chiến lược**
 - Căn cứ lựa chọn chiến lược
 - Phương pháp đánh giá chiến lược
 - Mô hình lựa chọn chiến lược
- **Tổ chức thực hiện chiến lược**
 - Thực chất
 - Các bước tổ chức thực hiện chiến lược
 - Những khó khăn thường xảy ra trong tổ chức thực hiện

LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

❖ **Căn cứ lựa chọn chiến lược**

- Sức mạnh của ngành và của DN so với các đối thủ cạnh tranh
- Nhiệm vụ & mục tiêu chiến lược
- Sử dụng kết quả phân tích của các bảng ma trận, các kỹ thuật phân tích để xác định rõ được vùng trọng điểm của chiến lược và khả năng cốt lõi của DN
- Thế mạnh và lợi thế cạnh tranh của DN
- Các nguồn lực và khả năng huy động các nguồn lực
- Quan điểm của ban giám đốc
- Khả năng về tài chính
- Điều kiện cần thiết cho việc tổ chức thực hiện
- Sự phản ứng của các đối tượng hữu quan
- Thời cơ và độ chín muồi trong KD để xác định thời điểm triển khai / kết thúc việc thực hiện chiến lược

Lựa chọn chiến lược kinh doanh của DN

- ❖ **Chiến lược được quyết định đưa vào thực hiện phải là chiến lược**hoặc ít ra cũng phải làtrong các phương án chiến lược đã xây dựng
- ❖ **Phương pháp đánh giá chiến lược**
 - Phương pháp cho điểm
 - Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM)

Lựa chọn chiến lược bằng phương pháp cho điểm

- Xác định rõ quan điểm, tiêu chí, tiêu thức đánh giá phương án chiến lược
- Xác định phương pháp cho điểm từng tiêu thức và thang điểm
- Xác định điểm từng phương án

Lựa chọn chiến lược bằng phương pháp cho điểm

TT	Tiêu thức	Trọng số	PA1	PA2	PA3
1	Thích ứng MTKD	0.25	10	6	5
2	Phù hợp với các yếu tố nội bộ	0.25	7	8	8
3	Rủi ro thấp	0.15	8	9	9
4	Phù hợp chu kỳ sống SP	0.10	9	7	4
5	Tạo được lợi thế cạnh tranh	0.15	7	8	5
6	Phù hợp quan điểm lãnh đạo	0.10	10	6	5
Tổng cộng		1.0	8.4	7.35	6.25

Lựa chọn chiến lược bằng ma trận QSPM

Các yếu tố MTKD	Trọng số	P/án chiến lược 1		P/án chiến lược 2	
		Điểm hấp dẫn	Điểm đánh giá	Điểm hấp dẫn	Điểm đánh giá
	1	2	3 = 1 x 2	4	5 = 1 x 4
I. MTKD bên ngoài					
1.					
2.					
3.					
II. MT nội bộ DN					
1.					
2.					
3.					
Tổng điểm đánh giá			X		Y

- QSPM được dùng để so sánh các phương án chiến lược cùng cấp
- Phương án nào có tổng điểm cao nhất sẽ được lựa chọn

Lựa chọn chiến lược bằng ma trận QSPM

❖ Lưu ý đối với điểm hấp dẫn:

- Đ/v các yếu tố nội bộ DN: 1: yếu nhất, 2: ít yếu hơn, 3: ít mạnh hơn 4: mạnh nhất
- Đ/v các yếu tố môi trường KD bên ngoài:
 - 1: phản ứng của DN ở mức thấp
 - 2: phản ứng của DN ở mức trung bình
 - 3: phản ứng của DN ở mức trên trung bình
 - 4: phản ứng của DN ở mức tốt

MÔ HÌNH LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC CỦA MC. KINSEY				
Sức hấp dẫn của môi trường kinh doanh	Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp			
	Môi trường	Mạnh	Trung bình	Yếu
	Có nhiều cơ hội	1. Tăng trưởng nội bộ 2. Hợp nhất, Thôn tính chiều dọc 3. Hợp nhất, Thôn tính chiều ngang	1. Hợp nhất 2. Thôn tính chiều ngang 3. Chiến lược liên doanh	1. Chuyển hướng sản xuất 2. Bán bớt (Lãi cao)
	MT có một số cơ hội và bất lợi	1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang	1. Chiến lược ổn định 2. Hợp nhất 3. Thôn tính chiều ngang 4. Liên doanh 5. Bán bớt (Lãi thấp)	1. Chuyển hướng sản xuất 2. Bán bớt (Không hy vọng hoà vốn)
	Môi trường nhiều bất lợi	1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang 3. Bán bớt (Lãi cao)	1. Bán bớt (Hoà vốn) 2. Thôn tính dọc 3. Thôn tính ngang 4. Ổn định (Nguy cơ tụt thời)	1. Giải thể

MÔ HÌNH LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC ĐƠN VỊ BỘ PHẬN KINH DOANH			
Các giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm	Vị thế của Doanh nghiệp		
	Triệt và triệt tiêu	1. Chi phí thấp thị trường ngách 2. Chiến lược kết hợp thị trường ngách	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược kết hợp (chi phí thấp phân hóa cao)
	Bắt đầu suy giảm	1. Chi phí thấp thị trường ngách 2. Phân hóa cao thị trường ngách 3. Chiến lược kết hợp	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược phân hóa 3. Chiến lược kết hợp
	Bảo hòa	1. Chi phí thấp thị trường ngách 2. Phân hóa cao thị trường ngách 3. Chiến lược kết hợp	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược phân hóa 3. Chiến lược kết hợp
	Phát triển	1. Chi phí thấp thị trường ngách 2. Phân hóa cao thị trường ngách 3. Chiến lược kết hợp	1. Chiến lược chi phí thấp 2. Chiến lược phân hóa 3. Chiến lược kết hợp
	Giai đoạn mới xuất hiện	1. Phân hóa cao thị trường ngách	1. Chiến lược khác biệt hóa

TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	
❖ Thực chất	
→ Là giai đoạn hành động, thành hiện thực.	
→ Là giai đoạn huy động mọi thành viên trong DN tham gia vào thực hiện mục tiêu chiến lược đã đề ra.	
→ Là giai đoạn trong quá trình QTCL, đòi hỏi trách nhiệm cao của mọi cá nhân trong DN	

Bảng so sánh giữa 2 giai đoạn Hoạch định và thực hiện chiến lược	
HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC	THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC
- Đặt vị trí nguồn lực trước hành động - Nhấn mạnh đến hiệu quả tài chính - Là một quá trình - Đòi hỏi kỹ năng và tốt - Cần sự hợp tác của một số cá nhân	- Quản trị các nguồn lực cụ thể trong công việc - Nhấn mạnh đến hiệu quả tác dụng - Là một quá trình - Đòi hỏi các kỹ năng và tốt - Cần sự hợp tác của nhiều người

Các bước tổ chức thực hiện chiến lược

- Xác định mục tiêu hàng năm
- Đảm bảo nguồn lực thực hiện chiến lược
- Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược
- Triển khai thực hiện chiến lược
- Kiểm soát và hoạt động điều chỉnh

Các bước tổ chức thực hiện chiến lược

- ▶ Soát xét lại mục tiêu chiến lược và những căn cứ xây dựng chiến lược
- ▶ Xây dựng mục tiêu hàng năm
- ▶ Xây dựng hệ thống chính sách và kế hoạch hỗ trợ
- ▶ Đề ra chương trình, ngân sách và thủ tục thích hợp
- ▶ Phân bổ nguồn lực (Nhân sự, tài chính và cơ sở vật chất kỹ thuật)
- ▶ Lựa chọn, hoàn thiện cơ cấu tổ chức phù hợp với CL.
- ▶ Hình thành ban chỉ đạo và cơ chế điều hành
- ▶ Tổ chức cam kết thực hiện chiến lược
- ▶ Triển khai từng bước thực hiện chiến lược
- ▶ Kiểm tra kiểm soát và điều chỉnh, phối hợp trong quá trình thực hiện

Yêu cầu của việc tổ chức thực hiện chiến lược

- Mục tiêu và kế hoạch triển khaitới mọi thành viên trong DN
- Kế hoạch triển khai phải rõ ràng
- Phải thu hút sự tham gia đầy đủ, nhiệt tình của mọi thành viên trong DN
- Đảm bảo đủ nguồn lực cho thực hiện CL
- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý và hệ thống kiểm soát hữu hiệu trong quá trình thực hiện CL



Những khó khăn thường xảy ra trong tổ chức thực hiện chiến lược

- Mất nhiều thời gian so với dự kiến ban đầu
- Nhiều vấn đề phát sinh không lường trước
- Điều hành không hiệu quả
- Trình độ quản trị không đáp ứng được yêu cầu đặt ra
- Hệ thống thông tin không có hiệu quả
- Hệ thống kiểm soát không phát huy tác dụng
- Nhiều yếu tố ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp...