

Bài tập nhóm môn: Quản lý tổ chức I

Đề tài: Xây dựng mô hình phân tích chiến lược cấp tổ chức

Sinh viên thực hiện:

1. Trần Khắc Kiên
2. Nguyễn Thị Linh
3. Lưu Tuấn Vũ

Phân tích chiến lược là quá trình nghiên cứu môi trường trong đó tổ chức hoạt động và phân tích bản thân tổ chức nhằm đưa ra những lời khuyên, gợi ý chiến lược. Sau đây chúng ta sẽ đi tìm hiểu một số mô hình và công cụ để phân tích chiến lược cấp tổ chức

Chiến lược tổ chức bao gồm 3 quyết định chiến lược cơ bản: (1) chiến lược định hướng; (2) chiến lược danh mục đầu tư; (3) chiến lược quản lý tổng thể.

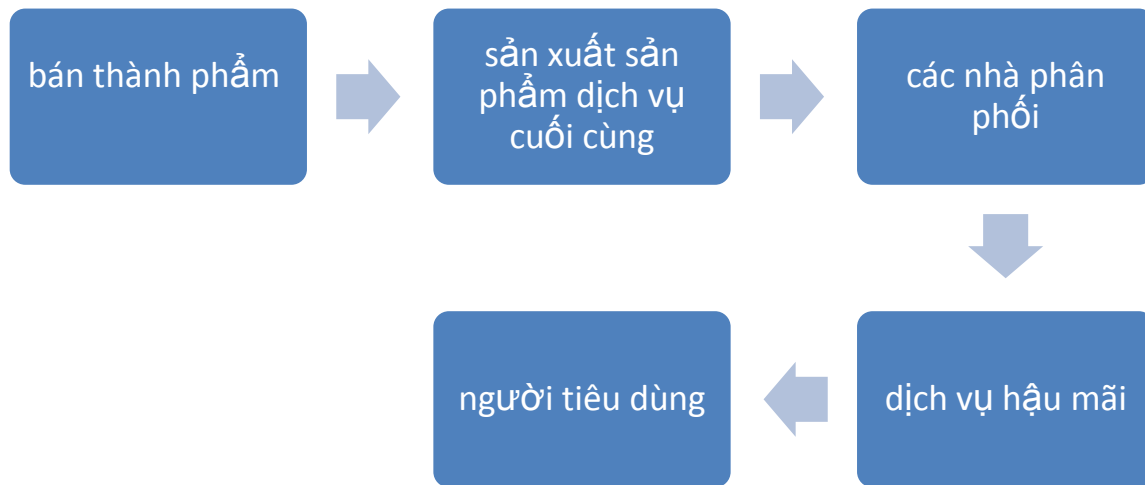
1. Mô hình lựa chọn chiến lược định hướng

Dựa vào quá trình phân tích môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ tổ chức có thể lựa chọn 1 trong 3 loại chiến lược định hướng là: tăng trưởng, ổn định và thu hẹp. Ví dụ về các giải pháp chiến lược được tóm tắt trong bảng sau

Tăng trưởng	Ổn định	Thu hẹp
<i>Tập trung</i> - Tăng trưởng theo chiều dọc - Tăng trưởng theo chiều ngang	- Không thay đổi - Tạm dừng hoặc tiếp tục một cách thận trọng để chuẩn bị chuyển sang chiến lược khác	- Quay về giá trị và năng lực cốt lõi của tổ chức - Trở thành phụ thuộc
<i>Đa dạng hóa</i> - Mở rộng các lĩnh vực, ngành có liên quan - Mở rộng sáng các lĩnh vực, ngành không liên quan	- Duy trì lợi nhuận bằng cách giảm chi phí	- Cắt giảm lĩnh vực, ngành hoạt động - Giải thể

-Tăng trưởng gồm có tăng trưởng theo chiều dọc và chiều ngang

→Ta có mô hình chuỗi cung ứng



- Chiến lược tăng trưởng được phân thành hai loại: chiến lược tăng trưởng tập trung và chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa. Mở rộng các lĩnh vực liên quan, mở rộng sang các lĩnh vực, ngành không liên quan. Chiến lược tăng trưởng tập trung là chiến lược mà tổ chức tập trung nguồn lực trên chuỗi giá trị của một lĩnh vực hoạt động/ ngành nhất định. Với chiến lược tăng trưởng tập trung, tổ chức có thể lựa chọn chiến lược tăng trưởng theo chiều dọc tức là mở rộng hoạt động của tổ chức dọc theo chuỗi giá trị. Trong chiến lược tăng trưởng theo chiều dọc chia thành 2 loại tăng trưởng ngược chiều hoặc tăng trưởng thuận chiều theo chuỗi giá trị. Ví dụ về tăng trưởng ngược chiều đó là các công ty tìm kiếm quyền sở hữu hoặc kiểm soát các nhà cung cấp. Chiến lược phát triển theo chuỗi giá trị ví dụ như các công ty cố gắng kiểm soát, phát triển hệ thống phân phối, bán lẻ. Chiến lược tăng trưởng theo chiều ngang tức là mở rộng phạm vi không gian hoạt động của tổ chức. Chiến lược đa dạng hóa là chiến lược tăng trưởng mà trong đó tổ chức mở rộng sang các

ngành/ lĩnh vực khác. Tổ chức có thể lựa chọn một lĩnh vực có liên quan tới lĩnh vực mà tổ chức đang hoạt động hoặc một lĩnh vực mới không hoàn toàn liên quan.

→ta có mô hình chiến lược sản phẩm thị trường:

Chú ý:các tổ chức khi hội nhập có phương thức hội nhập rất quan trọng là hội nhập theo chuỗi giá trị. Đối với các nước đang phát triển hội nhập quốc tế,hội nhập toàn cầu,phương thức đặc biệt quan trọng đó là tìm mọi cách để tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu

Thị trường	Sản phẩm hiện có	Sản phẩm mới
Thị trường hiện có	Chiến lược tăng trưởng sản phẩm hiện có trên thị trường hiện có(chiến lược thâm nhập sâu vào thị trường)	Chiến lược phát triển sản phẩm
Thị trường mới	Chiến lược phát triển thị trường	Chiến lược đa dạng hóa -sản phẩm -thị trường →theo chuỗi giá trị

nhận xét:- tồn tại nhiều mô hình phát triển chiến lược đa ngành

-ngành có liên quan là ngành gắn gũi tương đối theo chuỗi giá trị bên trong của ngành

-đa dạng hóa các ngành có liên quan->đa dạng hóa quy mô

-đa dạng hóa các ngành không liên quan-> san sẻ rủi ro

Chiến lược ổn định gồm 3 giải pháp: (1) không thay đổi chiến lược là không làm gì mới mà chỉ tiếp tục các hoạt động đang diễn ra để chờ dự đoán tương lai. (2) tạm dừng hoạt động hoặc tiếp tục một cách thận trọng để chuẩn bị chuyển sang chiến lược tăng trưởng hoặc thu hẹp. (3) duy trì lợi nhuận bằng cách giảm chi phí

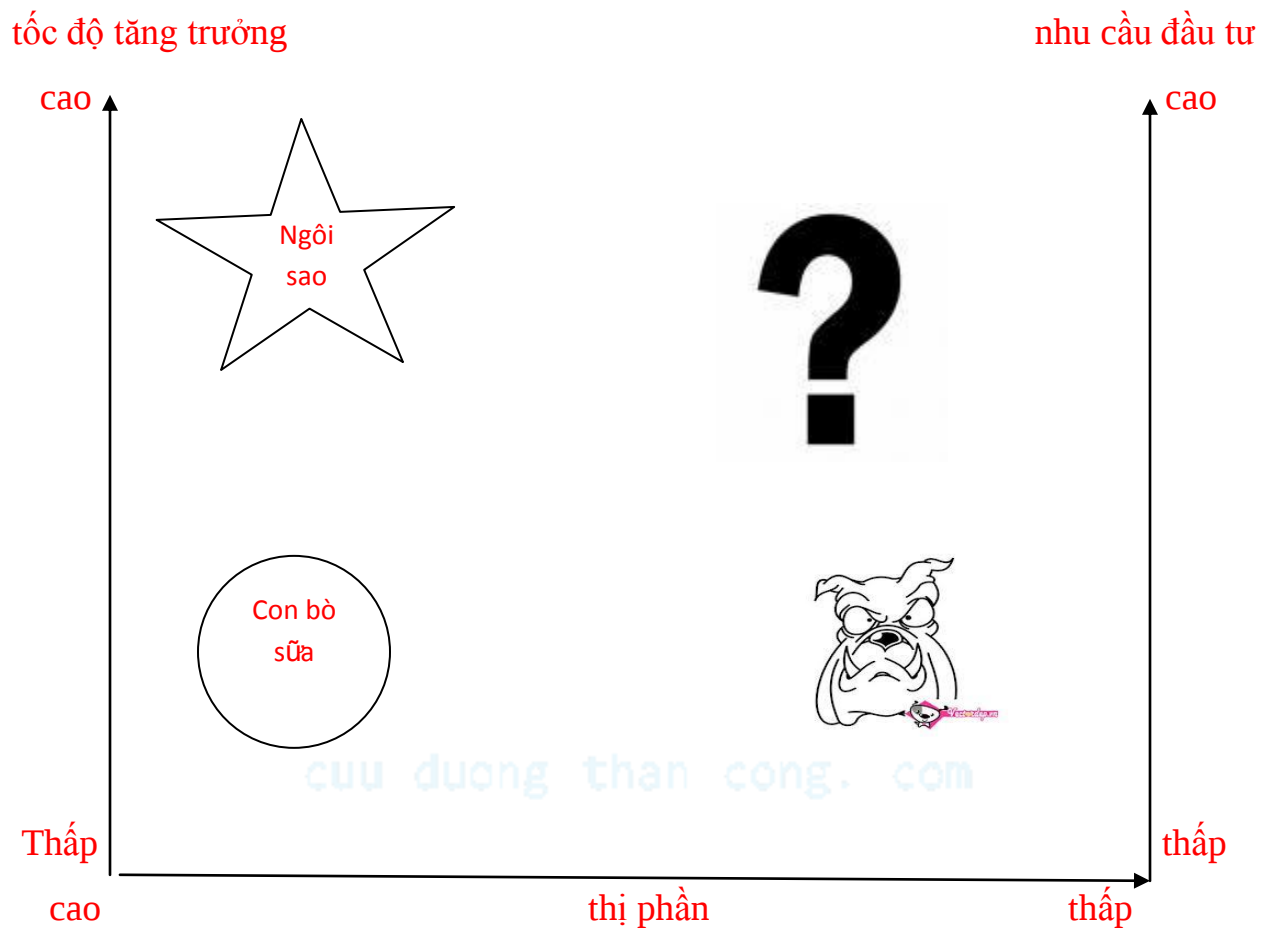
và đầu tư. Với loại hình chiến lược này chỉ thường dùng trong ngắn hạn hoặc cho các tổ chức quy mô nhỏ khi đã xác lập được thị trường

Chiến lược thu hẹp gồm các phương án: (1) chiến lược quay về tập trung vào năng lực và giá trị cốt lõi của tổ chức gồm hai giai đoạn: thu hẹp quy mô, rút gọn hoạt động của tổ chức về các giá trị cốt lõi (năng lực cốt lõi) và củng cố lại tổ chức. (2) chiến lược trở thành phụ thuộc là chiến lược mà tổ chức từ bỏ sự độc lập của mình để đổi lấy sự an toàn (3) chiến lược cắt giảm lĩnh vực/ngành hoạt động mà tổ chức không thể hoặc không muốn tiếp tục hoạt động. (4) chiến lược giải thể đây là loại hình chiến lược mà không một tổ chức nào mong muốn, nó xảy ra khi tổ chức không thể tiếp tục duy trì mô hình hoạt động của mình và phải tiến hành giải thể.

2. Các mô hình phân tích chiến lược danh mục hoạt động

2.1 Ma trận bcg

- Bcg (boston consulting group) là tên của một công ty tư vấn chiến lược của mỹ, thành lập năm 1963 do bruce Henderson sáng lập
- Nhằm mục đích giúp các công ty phân tích mô hình kinh doanh của họ cũng như những sản phẩm, dòng sản phẩm trên thị trường
- Ma trận được sử dụng nhiều trong việc nghiên cứu marketing, thương hiệu, sản phẩm, quản trị chiến lược và phân tích danh mục đầu tư



- SBU-Ngôi sao

Nghành có mức lợi nhuận cao tuy nhiên đầu tư tiếp tục vào ngành này để duy trì mức tăng trưởng thị trường cao có thể tốn kém hơn trước

- SBU-nghi vấn

Nghành có thị phần tương đối nhỏ và tốc độ tăng trưởng của thị phần cao có thể là lĩnh vực 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

- SBU-con bò sữa

Ngành có mức thị phần cao tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cũng là ngành đem lại nhiều lợi nhuận. tuy nhiên đòi hỏi phải đầu tư lớn để duy trì vị trí trên thị trường

- SBU-bỏ đi

Ngành có mức thị phần kém cỏi và tốc độ tăng trưởng thị trường thấp cần được cân nhắc để tiếp thêm sức sống cho nó hoặc dần dần loại bỏ để thay thế bằng ngành khác

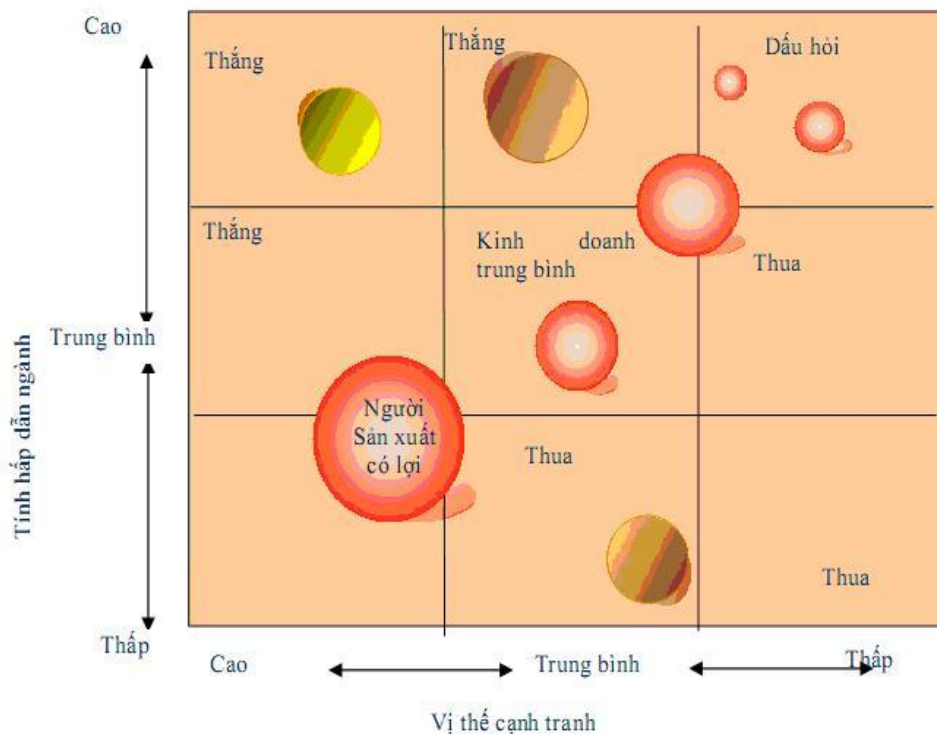
2.2 Ma trận Mc Kinsey

Mô hình được phân tích dựa trên hai tiêu chí :

- Sức hấp dẫn của thị trường
- Vị thế cạnh tranh

Phân loại các SBU

Cách phân loại các SBU cũng tương tự như trong ma trận BCG, nhưng ma trận này được chia thành 9 ô, trong đó: Có một ô thể hiện các SBU -dấu chấm hỏi ở vị thế cạnh tranh yếu trong những ngành hấp dẫn mạnh. Các SBU này trong tương lai có thể trở nên tốt nhất hoặc xấu nhất. Các SBU ở vị thế cạnh tranh mạnh trong những ngành kém hấp dẫn được xem như nguồn thu lợi nhuận. Các SBU trung bình ở những ngành có tính hấp dẫn và vị thế cạnh tranh trung bình.



Các SBU trung bình thì cần xem xét: làm cho nó tốt lên hoặc bỏ nó đi, nếu nó trở nên quá xấu.

Mục tiêu chiến lược của từng loại SBU:

Củng cố, giữ vững những SBU tốt nhất. Nuôi dưỡng các SBU chấm hỏi. Sử dụng các SBU ở vị thế cạnh tranh mạnh trong những ngành kém hấp dẫn, để thu lợi nhuận, đầu tư cho các SBU có triển vọng.

3. Mô hình phân tích chiến lược quản lý tổng thể.

Khác với ma trận phân tích danh mục lĩnh vực hoạt động/đầu tư; chiến lược quản lý tổng thể không phân tích các ngành/lĩnh vực hoạt động của tổ chức dưới góc độ tài chính, xem xét các đơn vị chiến lược và các ngành/lĩnh vực hoạt động, đầu tư một cách độc lập. Chiến lược quản lý tổng thể xem xét tổ chức dưới góc độ nguồn lực và năng lực có thể sử dụng để xây dựng giá trị cho từng đơn vị chiến lược cũng như tạo ra sự thống nhất giữa các đơn vị chiến lược.

Chiến lược quản lý tổng thể tập trung vào năng lực cốt lõi của tổ chức và giá trị tạo ra bởi sự phối hợp giữa các bộ phận, đơn vị trong tổ chức. Để phát triển chiến lược quản lý tổng thể cho tổ chức, cần thực hiện ba bước sau: (1) phân tích các yếu tố chiến lược của từng đơn vị chiến lược; (2) phân tích các lĩnh vực, hoạt động có thể cải thiện được trong từng đơn vị chiến lược; (3) phân tích sự phù hợp của tổ chức đối với các đơn vị chiến lược.

1- Phân tích các yếu tố chiến lược của từng đơn vị chiến lược.

a- Phân tích môi trường bên ngoài.

Trong phân tích môi trường bên ngoài, cần phân tích môi trường chung và môi trường cụ thể để xác định xu hướng và những thay đổi đang diễn ra. Sau khi phân tích môi trường bên ngoài có thể xác định được những cơ hội nào mà tổ chức có thể khai thác cũng như những thách thức mà tổ chức phải đối mặt.

Một số mô hình và công cụ được sử dụng để phân tích môi trường bên ngoài của tổ chức là phân tích PEST, mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael Porter.

b- Phân tích môi trường bên trong.

Phân tích môi trường bên trong cung cấp thông tin về nguồn lực và năng lực của tổ chức. Sau khi đã phân tích môi trường bên trong, có thể xác định được những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Khả năng khai thác thành công các cơ hội phụ thuộc vào các nguồn lực và khả năng khai thác nguồn lực của tổ. Việc phân tích bên trong cũng giúp các nhà quản trị nhận thức rõ các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức.

Một số mô hình và công cụ được sử dụng để phân tích môi trường

bên trong của tổ chức: phân tích chuỗi giá trị; phân tích nguồn lực và năng lực của tổ chức.

2- Phân tích các lĩnh vực hoạt động có thể cải thiện được trong từng đơn vị chiến lược.

Để hình thành các ý tưởng chiến lược trên cơ sở cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu cần sử dụng ma trận SWOT. Ma trận SWOT được sử dụng để liệt kê tất cả các cơ hội, các nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu trong tổ chức theo thứ tự và các vị trí thích hợp. Căn cứ vào các mối quan hệ giữa các yếu tố, các nhà phân tích sẽ tiến hành lựa chọn giải pháp chiến lược phù hợp thông qua những kết hợp.

-Ma trận SWOT.

bên trong Các yếu tố Tổ bên ngoài	Các yếu tố trong	I-Cơ hội (O) 1. 2. 3.	II-Thách thức (T) 1. 2. 3.
	I-Điểm mạnh (S) 1. 2. 3.	Các kết hợp S/O Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Các kết hợp S/T Tận dụng các điểm mạnh để hạn chế các thách thức từ bên ngoài.

II-Điểm yếu (W)	Các kết hợp W/O	Các kết hợp W/T
1.	Hạn chế điểm yếu	Hạn chế các điểm yếu và
2.	để tận dụng cơ hội	tránh các thách thức.
3.		

3- Phân tích sự phù hợp của tổ chức đối với các đơn vị chiến lược.

Căn cứ vào việc sử dụng ma trận SWOT để phân tích các yếu tố nhằm tạo ra những cách kết hợp tương ứng và định hướng có tính khoa học, tính thực tế, tính khả thi.... Đây là những cơ sở để đưa ra các lựa chọn chiến lược quản lý tổng thể cho tổ chức.

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com