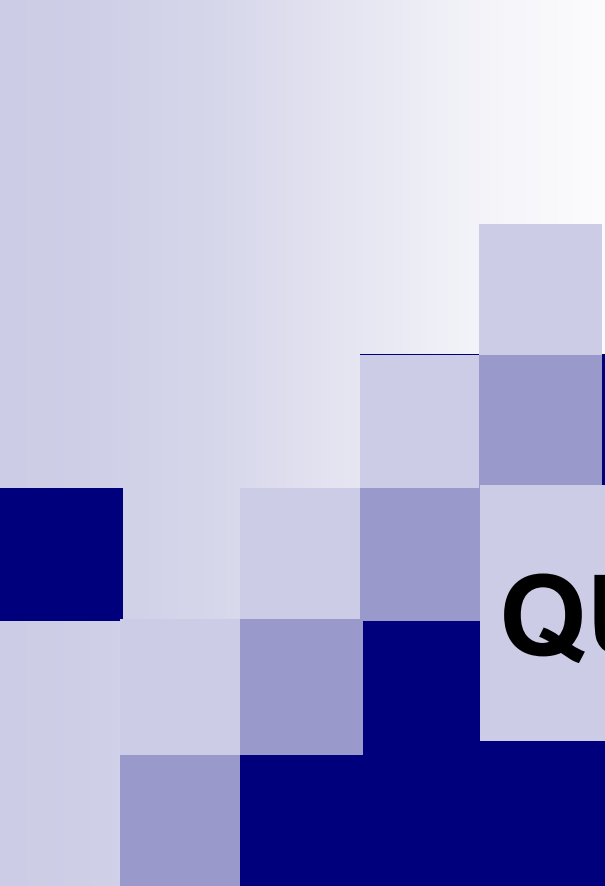




QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

Danh ngôn

- “Without a strategy the organization is like a ship without a rudder, going around in circles.”

Joel Ross and Michael Kami

- “Một tổ chức / doanh nghiệp không có chiến lược rõ ràng giống như một con tàu không có bánh lái, chỉ quay tròn tròn tại chỗ.”

Joel Ross and Michael Kami

Tài liệu học tập

- Giáo trình **QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC** – PGS.TS Ngô Kim Thanh, PGS.TS Lê Văn Tâm – NXB ĐH KTQD – Hà Nội – 2009.
- **Chiến lược cạnh tranh** – Michael Porter
- **Chiến lược đại dương xanh** – W.Chan Kim, Renée Mauborgne – XNB Tri thức – 2007
- **Từ tốt đến vĩ đại** – Jim Collins – NXB Trẻ – 2007
- **Xây dựng đế trường tồn** – Jim Collins, Jerry I.Porras, XNB Trẻ – 2007

KẾT CẤU MÔN HỌC

- Chương 1 – Tổng quan về quản trị chiến lược
- Chương 2 – Nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược
 - *Thảo luận 1*
- Chương 3 – Phân tích môi trường kinh doanh
- Chương 4 – Phân tích môi trường nội bộ
 - *Thảo luận 2*
- Chương 5 – Các loại chiến lược trong kinh doanh
- Chương 6 – Lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược
- Chương 7 – Đánh giá và điều chỉnh chiến lược

1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

Nội dung

- Tổng quan về chiến lược
- Bản chất và nội dung cơ bản của QTCL
- Nhà quản trị và cấp QTCL
- Ra quyết định chiến lược và hệ thống thông tin trong quản trị

I. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

- Nguồn gốc chiến lược
- Chiến lược kinh doanh
- Đặc trưng của chiến lược kinh doanh
- Vai trò chiến lược kinh doanh

1.1. Nguồn gốc chiến lược

■ Nguồn gốc:

- ☐ “Strategos” Tiếng Hy Lạp
- ☐ Chiến lược là nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để giành chiến thắng

■ Từ 1960s:

- ☐ Ứng dụng vào trong kinh doanh
- ☐ Xuất hiện thuật ngữ “Chiến lược kinh doanh”
- ☐ Phát triển thành nhiều cách tiếp cận khác nhau

1.2. Chiến lược kinh doanh

■ Chandler – 1962

- “Việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của DN và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này”

■ Quinn – 1980

- “Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ”

Chiến lược kinh doanh

■ Johnson và Scholes – 1999

- “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan”

■ Michael Porter

- “Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo”

Các quan điểm cơ bản về CLKD

- CLKD là một dạng kế hoạch dài hạn
- CLKD là nghệ thuật
 - Nghệ thuật dùng mưu kế
 - Nghệ thuật tạo lợi thế cạnh tranh
- CLKD vừa là nghệ thuật, vừa là khoa học
 - CLKD hay
 - Nghệ thuật tổ chức thực hiện tốt

} → Thành công

Các quan điểm cơ bản về CLKD

- Trường phái Chiến lược đại dương xanh
 - ☐ Xác định khoảng trống thị trường
 - ☐ Tránh đối đầu trực tiếp

} → Thành công
- Trường phái Định vị thị trường
 - ☐ DN muốn gì?
 - ☐ Đạt mục tiêu: Được / Mất gì?
 - ☐ Chấp nhận / Ko chấp nhận giá đó?

} → Thành công

1.3. Đặc trưng của CLKD

- Tính định hướng: mục tiêu cơ bản của DN trong từng thời kỳ
- Tính tổng quát: cần xác định cụ thể theo tình hình thực tế
- Tính liên tục: XD CL $\Rightarrow$ Thực hiện $\Rightarrow$ Đánh giá, điều chỉnh
- Tính dài hạn và tầm nhìn

1.4. Vai trò của CLKD

- Mục đích, hướng đi, kim chỉ nam mọi hành động
- Chủ động đối phó, nắm bắt cơ hội
- Sử dụng hiệu quả nguồn lực, nâng cao vị thế
- Căn cứ lựa chọn các phương án kinh doanh

II. BẢN CHẤT – NỘI DUNG CỦA QTCL

- Quản trị chiến lược là gì?
- Vai trò của quản trị chiến lược
- Một số thuật ngữ cơ bản
- Mô hình quản trị chiến lược
- Nội dung quản trị chiến lược

2.1. Quản trị chiến lược là gì?

- QTCL là **quá trình** nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu
- QTCL là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được các mục tiêu của nó

2.2. Vai trò của quản trị chiến lược

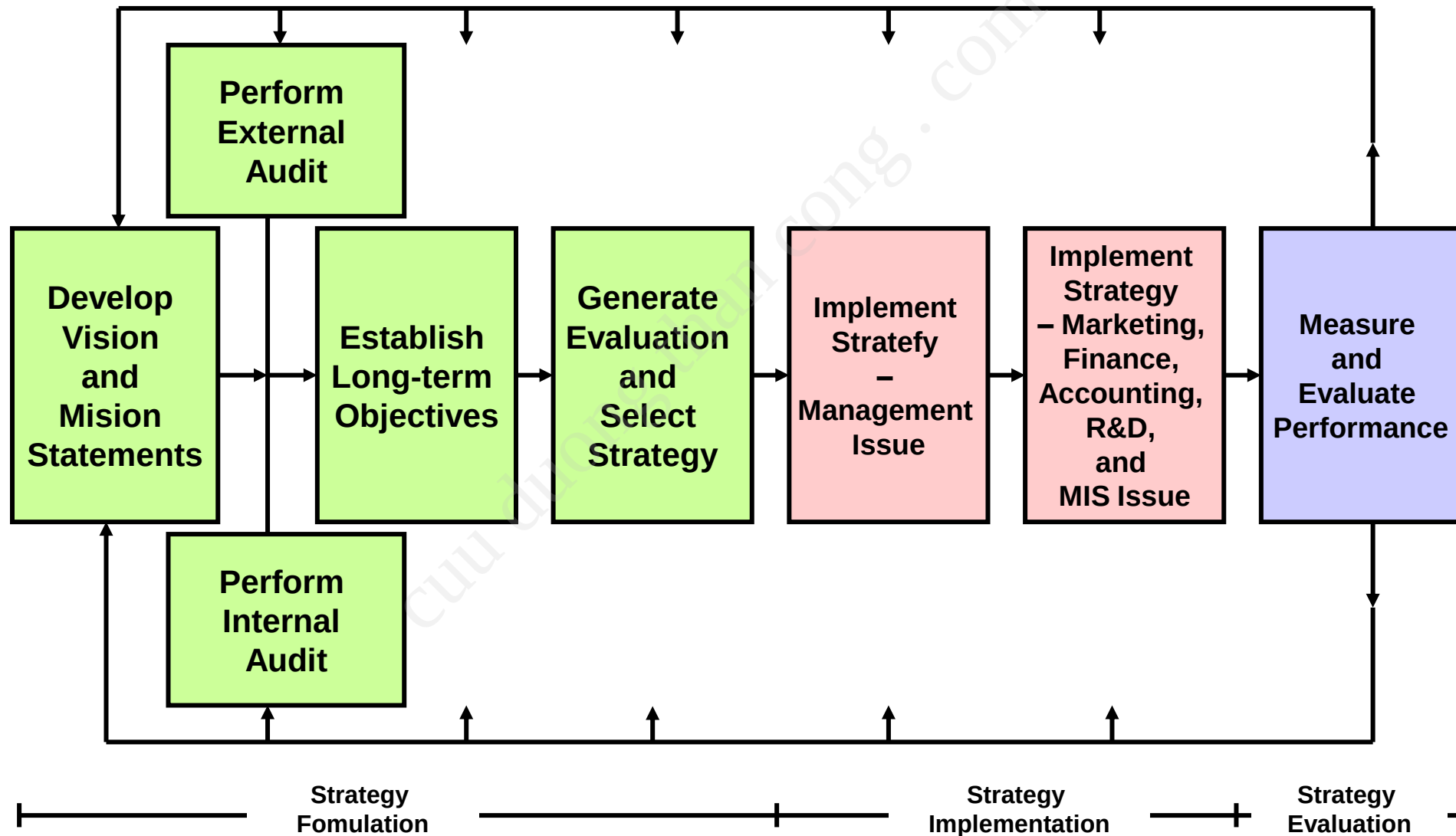
- Nhận dạng, sắp xếp và tận dụng các cơ hội
- Sử dụng tốt nguồn lực của DN
- Tối thiểu hóa các rủi ro
- Thay đổi thái độ làm việc

Tham khảo 14 lợi ích từ QTCL (GT trang 17-18)

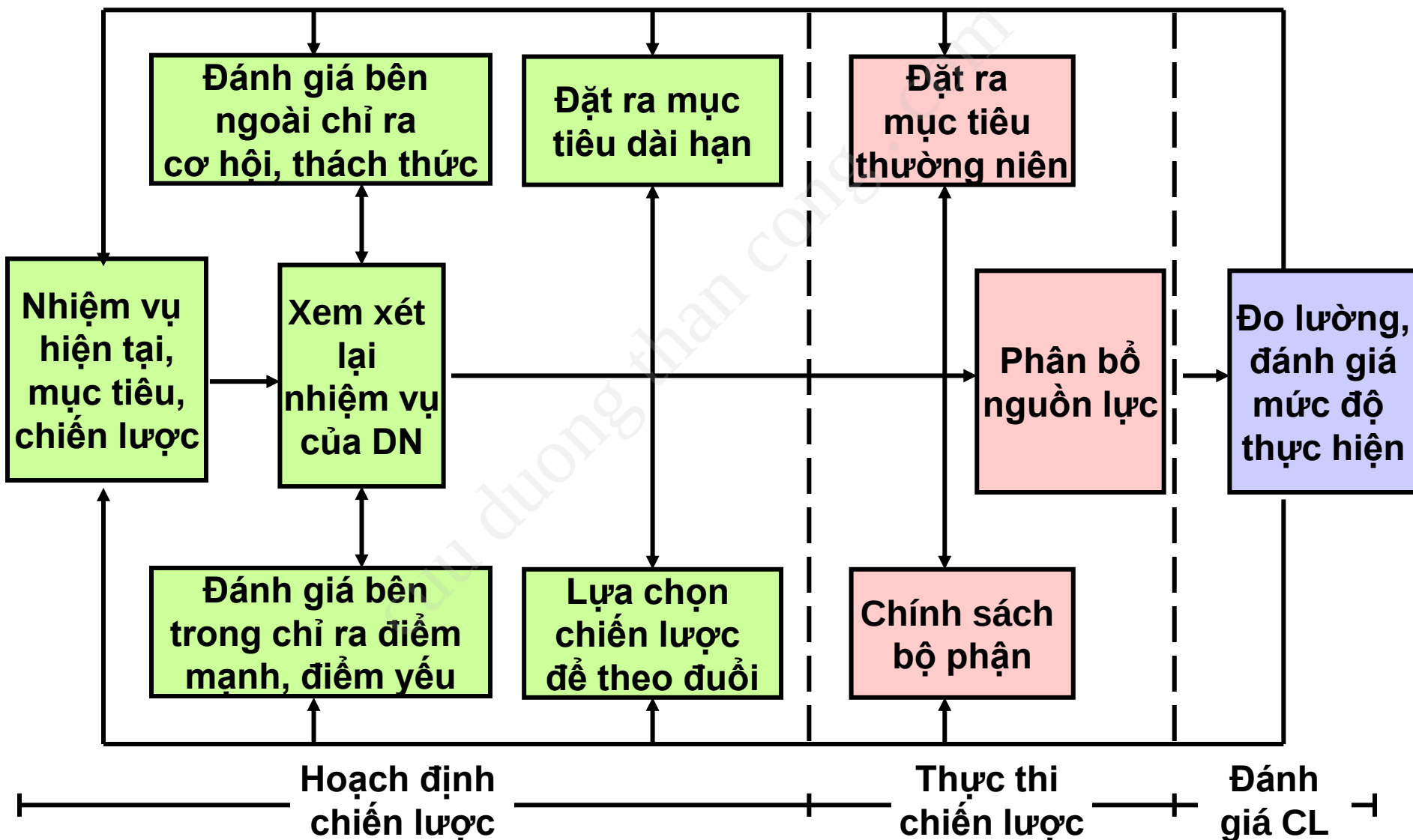
2.3. Một số thuật ngữ cơ bản

- Chức năng / nhiệm vụ
- Cơ hội / thách thức
- Điểm mạnh / điểm yếu
- Mục tiêu dài hạn / thường niên / ngắn hạn
- Chiến lược / chính sách / kế hoạch
- Chiến lược / chiến thuật / tác nghiệp
- Chiến lược tổng thể / bộ phận (chức năng)
- Lợi thế / năng lực / khả năng / sức cạnh tranh

2.4. Mô hình quản trị chiến lược – F.David



Mô hình quản trị chiến lược – F.David



2.5. Nội dung cơ bản của QTCL

GIẢI ĐOẠN

HOẠT ĐỘNG

Hoạch định
chiến lược

Tổ chức
nghiên cứu

Kết hợp
trực giác
với phân tích

Đưa ra
quyết định

Thực thi
chiến lược

Đề ra
các mục tiêu
thường niên

Chính sách
từng bộ phận

Phân bổ
nguồn lực

Đánh giá
chiến lược

Xem xét lại
các nhân tố
trong và ngoài

Đánh giá
thực hiện

Thực hiện
các điều chỉnh

III. NHÀ – CẤP QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Cấp	Nhà QTCL	Nhiệm vụ
Coporate Level	Tổng giám đốc Chủ tịch HĐQT Quan chức cao cấp	Xác định sứ mệnh, đưa ra các quyết định quan trọng Giám sát phân bổ nguồn lực Đảm bảo quyền lợi của Stake-holders
Divisional Level	Nhà QTCL cấp phòng, ban, bộ phận	Chuyển chiến lược chung toàn DN thành chiến lược bộ phận
Functional Level	Nhân sự, marketing, sản xuất, R&D...	Xây dựng chiến lược cho chính bộ phận của mình

Các cấp quản trị chiến lược

Cấp DN

LÃNH ĐẠO DN

Cấp SBU

SBU A

SBU B

SBU C

Cấp bộ phận
/ Chức năng

Nhân sự

Tài chính

Marketing

R & D

Cấp phòng
/ Ban

SP / DV

Giá

Phân
phối

Khuyến
mãi

IV. RA QUYẾT ĐỊNH VÀ HỆ THỐNG THÔNG TIN TRONG QTCL

- Ra quyết định chiến lược:
 - Vai trò của người ra quyết định
 - Tầm quan trọng của các quyết định
 - Hậu quả của quyết định sai lầm
 - Hạn chế sai lầm khi ra quyết định

Hệ thống thông tin trong QTCL

- Vai trò của hệ thống thông tin
- Thông tin từ môi trường bên ngoài
- Thông tin từ môi trường nội bộ
- Chất lượng / Số lượng / Tính chính xác của thông tin

TÓM LƯỢC – CHƯƠNG 1

- Hiểu biết về Chiến lược / Chiến lược kinh doanh
- Khái niệm / Mô hình quản trị chiến lược
- Các nhà quản trị và các cấp quản trị chiến lược trong doanh nghiệp
- Thông tin và tầm quan trọng của thông tin đến việc ra quyết định chiến lược

2

NHIỆM VỤ VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

NỘI DUNG

- Xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp
- Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp
- Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh

I. XÁC ĐỊNH NHIỆM VỤ

- Thực chất của việc xác định nhiệm vụ
- Yêu cầu của xác định nhiệm vụ
- Xác định nhiệm vụ (xác định lĩnh vực kinh doanh)

1.1. Thực chất của xác định nhiệm vụ

- Thực chất: Xác định lĩnh vực kinh doanh (Lý do DN ra đời, tồn tại, phát triển?)
- Thường định hướng vào khách hàng => giành thế chủ động trên thị trường
- Tránh bó hẹp phạm vi địa lý, ngành nghề kinh doanh

1.2. Yêu cầu của xác định nhiệm vụ

- Phải được xác định rõ ràng, đúng đắn, hợp lý
- Được thông báo rộng rãi
- Thể hiện Tầm nhìn chiến lược (**Strategy Vision**)
- Tránh chung chung, tránh bó hẹp

Tầm quan trọng của Tầm nhìn chiến lược

- Công cụ quản trị bắt buộc giúp nhà quản lý nhìn xa trông rộng ngay từ hôm nay và biết suy nghĩ một cách chiến lược về:
 - Tác động của các công nghệ mới
 - Nhu cầu và mong đợi của khách hàng đang thay đổi ra sao
 - Làm thế nào để thắng được các đối thủ cạnh tranh
 - Các cơ hội thị trường đầy hứa hẹn mà DN nên tập trung theo đuổi
 - Các nhân tố trong và ngoài tác động đến hành động cần thiết của DN để chuẩn bị cho tương lai

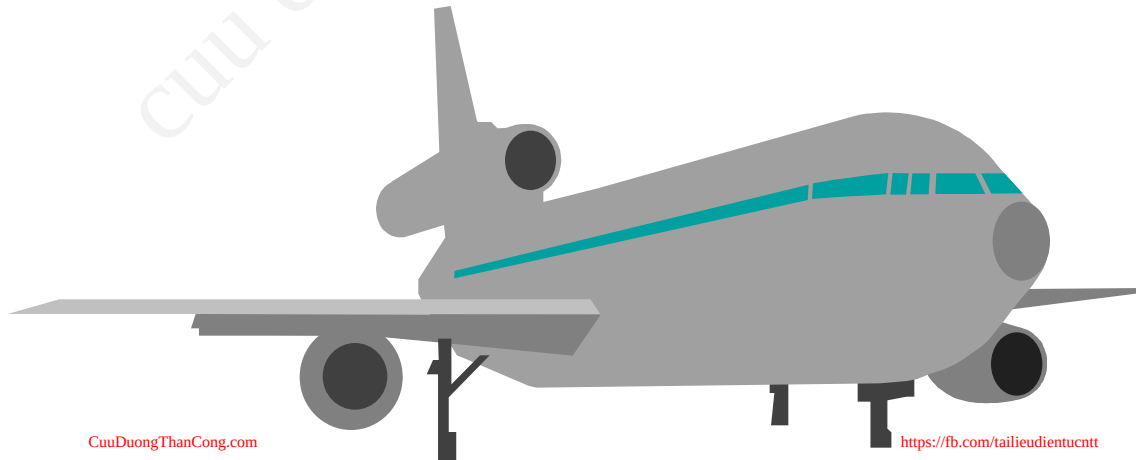
Tầm nhìn chiến lược của

DELTA AIRLINES

We want Delta to be the **WORLDWIDE AIRLINE OF CHOICE.**

Chúng tôi muốn Delta trở thành

HÃNG HÀNG KHÔNG ĐƯỢC LỰA CHỌN TRÊN TOÀN CẦU.



Tầm nhìn chiến lược của

DELTA AIRLINES

TOÀN CẦU là vì chúng tôi đang và định sẽ là một đối thủ cạnh tranh sáng tạo, đầy nhiệt huyết, tuân thủ các nguyên tắc đạo đức, và là một đối thủ thành công mang lại cho toàn thế giới dịch vụ cao cấp nhất. Chúng tôi sẽ tiếp tục không ngừng tìm kiếm các cơ hội mới để vươn đến mở rộng những lộ trình mới và vươn đến các tổ chức liên minh sáng tạo toàn cầu.

Tầm nhìn chiến lược của

DELTA AIRLINES

HÃNG HÀNG KHÔNG, bởi vì chúng tôi dự tính sẽ tiếp tục công việc kinh doanh mình thông thạo nhất— đó chính là ngành vận chuyển trên không và các dịch vụ liên quan. Chúng tôi sẽ không rời xa khỏi gốc ban đầu trong quá trình phát triển kinh doanh. Chúng tôi tin vào triển vọng tăng trưởng lâu dài trong ngành hàng không và chúng tôi sẽ tiếp tục tập trung thời gian, tâm trí và vốn đầu tư để tăng cường vị thế của mình trong môi trường kinh doanh lĩnh vực này.

Tầm nhìn chiến lược của

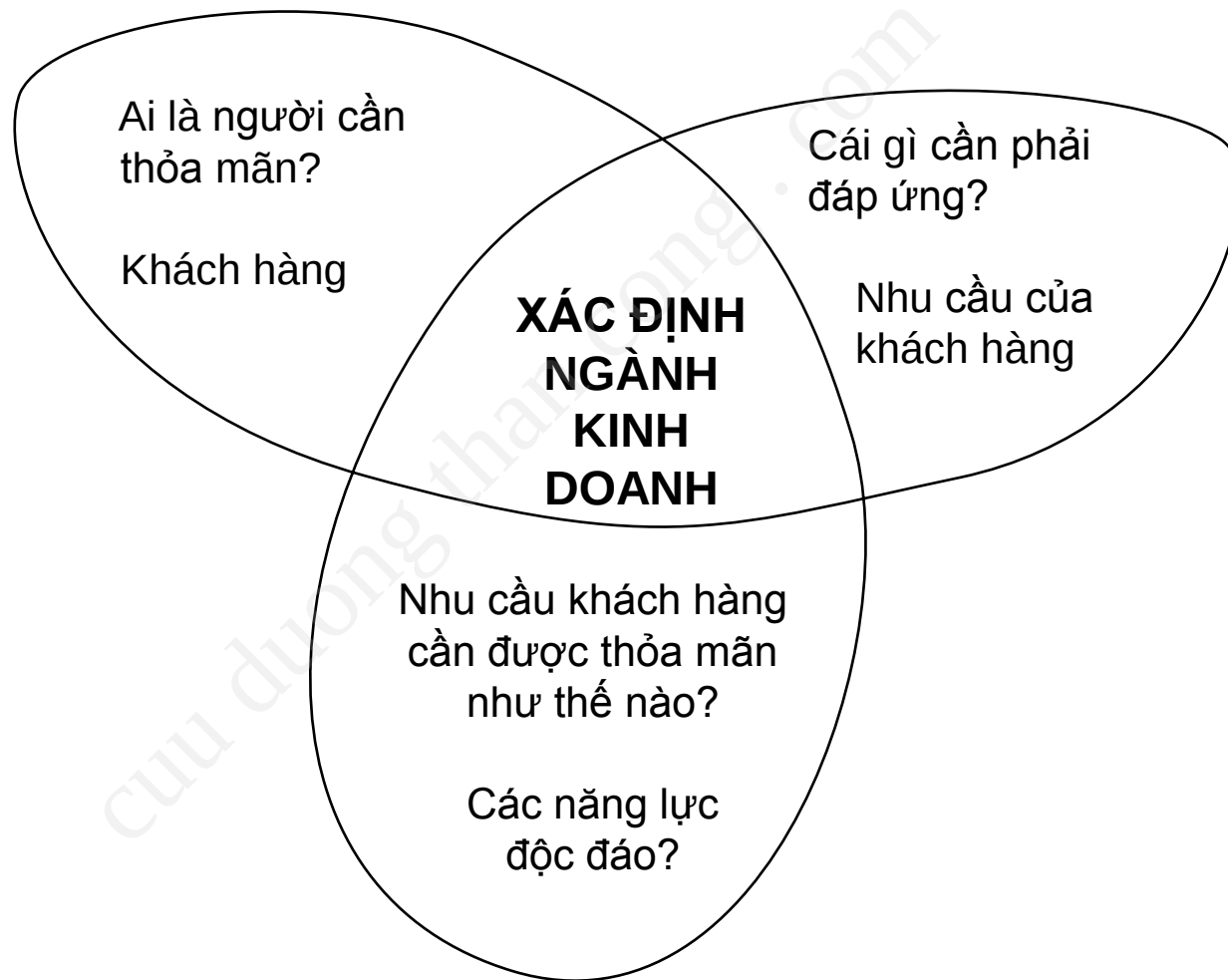
DELTA AIRLINES

ĐƯỢC LỰA CHỌN, vì chúng tôi trân trọng lòng trung thành và tín nhiệm của khách hàng, nhân viên và các nhà đầu tư. Đối với các hành khách và khách gửi hàng hóa, chúng tôi sẽ tiếp tục mang lại dịch vụ và giá trị tối ưu nhất. Đối với nhân viên của công ty, chúng tôi sẽ không ngừng tạo ra và mang lại một môi trường làm việc càng lúc càng thách thức, mang lại nhiều ích lợi và chú trọng vào kết quả để các cống hiến, đóng góp của nhân viên luôn được ghi nhận và tưởng thưởng. Đối với các nhà đầu tư, chúng tôi mang lại lợi nhuận cao và ổn định.

1.3. Xác định lĩnh vực kinh doanh

- Đối với DN đơn ngành: chỉ hoạt động trong một lĩnh vực kinh doanh chủ chốt (thường có quy mô vừa và nhỏ)
- Đối với DN đa ngành: tham gia vào nhiều lĩnh vực kinh doanh (thường có quy mô lớn)

Đối với doanh nghiệp đơn ngành



Mô hình xác định ngành kinh doanh của D.Abell

Đối với doanh nghiệp đa ngành

- Xác định ngành kinh doanh cốt lõi: 2 cấp độ (Đơn vị kinh doanh và toàn doanh nghiệp)
- Đơn vị kinh doanh: Mô hình của D.Abell
- Toàn doanh nghiệp:
 - Xác định mục tiêu tổng thể chung
 - Xác định mức độ đóng góp của các thành viên
 - Chú trọng việc gia tăng giá trị cho các thành viên

II. MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DN

- Thực chất của xác định mục tiêu chiến lược
- Phân loại mục tiêu chiến lược
- Cách thức xác định mục tiêu chiến lược
- Yêu cầu khi xác định mục tiêu chiến lược

2.1. Thực chất

- Chuyển từ nhiệm vụ và tầm nhìn chiến lược sang các chỉ tiêu hoạt động cụ thể
- Xác lập thước đo kiểm tra hiệu quả hoạt động
- Thúc đẩy công ty trở nên sáng tạo và tập trung vào kết quả
- Giúp ngăn chặn sự mất định hướng hay tự hài lòng quá sớm

2.2. Phân loại mục tiêu chiến lược

- Theo thứ bậc: Mục tiêu hàng đầu, mục tiêu thứ cấp
- Theo thời gian: Mục tiêu ngắn hạn, trung hạn, dài hạn
- Theo các đối tượng hữu quan trong doanh nghiệp
- Theo cấp xây dựng chiến lược: Mục tiêu tổng thể, mục tiêu cấp đơn vị kinh doanh, cấp chức năng

2.3. Xác định mục tiêu chiến lược

- Các nhân tố ảnh hưởng tới việc xác định mục tiêu chiến lược:
 - ☐ Các lực lượng bên ngoài
 - ☐ Các nguồn lực nội bộ
 - ☐ Lịch sử phát triển trong quá khứ
 - ☐ Giá trị của nhà lãnh đạo cấp cao

2.4. Yêu cầu khi xác định mục tiêu CL

- Xác định mục tiêu chung và mục tiêu riêng cho từng lĩnh vực
- Rõ ràng và thời hạn thực hiện tương ứng
- Tính liên kết tương hỗ nhau
- Thứ tự ưu tiên trong hệ thống mục tiêu

III. TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI VÀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
- Chiến lược và đạo đức kinh doanh

3.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

- Trách nhiệm xã hội (Corporate Social Responsibility – CSR)
- “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là một cam kết kinh doanh nhằm cư xử đạo đức và đóng góp cho sự phát triển kinh tế cùng với việc nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động và gia đình của họ cũng như chất lượng cuộc sống của cộng đồng và xã hội nói chung” - Ủy ban kinh tế TG về phát triển bền vững

3.2. Chiến lược và đạo đức kinh doanh

- Đạo đức kinh doanh là hệ thống các chuẩn mực, quy tắc mà doanh nghiệp xây dựng để định hướng cho các hoạt động của họ.
- Chiến lược (hành động) luôn tác động tới quyền lợi của các đối tượng hữu quan

3.2. Chiến lược và đạo đức kinh doanh

- Chủ đích đạo đức kinh doanh (của nhà lãnh đạo):
 - ☐ Các quyết định chứa đựng khía cạnh đạo đức
 - ☐ Cân nhắc tác động của quyết định trước khi hành động
- Môi trường đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp:
 - ☐ Gắn đạo đức kinh doanh với văn hóa doanh nghiệp
 - ☐ Cam kết thực hiện trong Bản tuyên ngôn sứ mệnh
 - ☐ Hiện thực hóa các cam kết

TÓM LƯỢC – CHƯƠNG 2

- Xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp: Xác định lĩnh vực kinh doanh
- Xác định mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp
- Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh

=> Bản tuyên ngôn sứ mệnh

3

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH: XÁC ĐỊNH CƠ HỘI VÀ NGUY CƠ

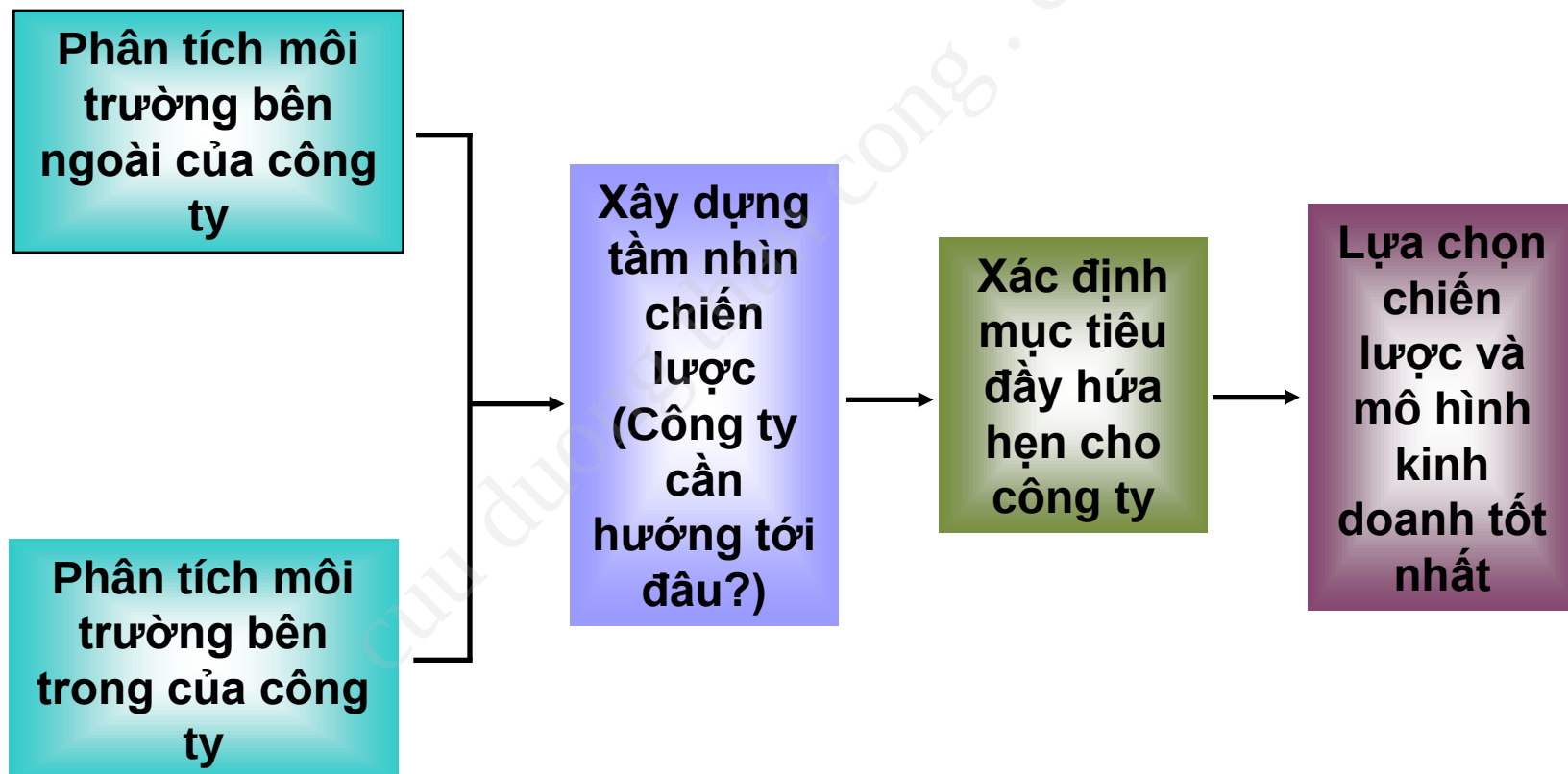
ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

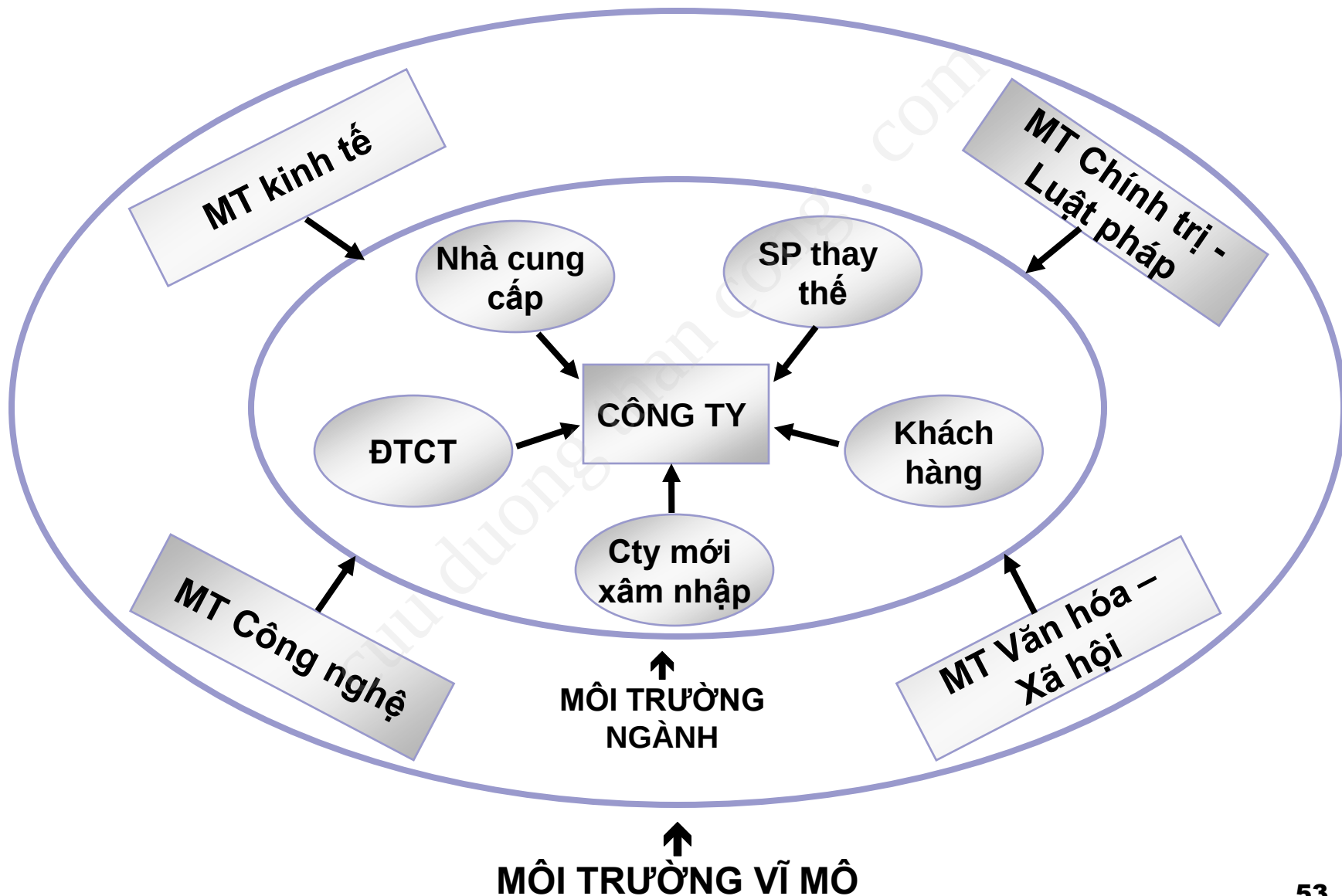
Nội dung

- Vai trò của phân tích MTKD
- Các yếu tố cấu thành MTKD
- Nội dung phân tích MTKD
 - Phân tích môi trường vĩ mô
 - Phân tích môi trường ngành

Vai trò của phân tích MTKD



Các yếu tố cấu thành MTKD



I. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (PEST ANALYSIS)

- Môi trường chính trị
- Môi trường kinh tế
- Môi trường xã hội
- Môi trường công nghệ

1.1. Môi trường chính trị

- Sự ổn định chính trị
- Hệ thống văn bản pháp luật hoàn thiện
- Luật cạnh tranh, chống độc quyền
- Các chính sách thuế (Tax Policies)
- Luật lao động
- Các quy định về an toàn, bảo vệ người tiêu dùng, bảo vệ môi trường
- Quy tắc trong thương mại quốc tế

1.2. Môi trường kinh tế

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế
- Chính sách tiền tệ
- Tỷ giá hối đoái
- Tỷ lệ lạm phát
- Chính sách tài khóa
- Chu kỳ kinh tế

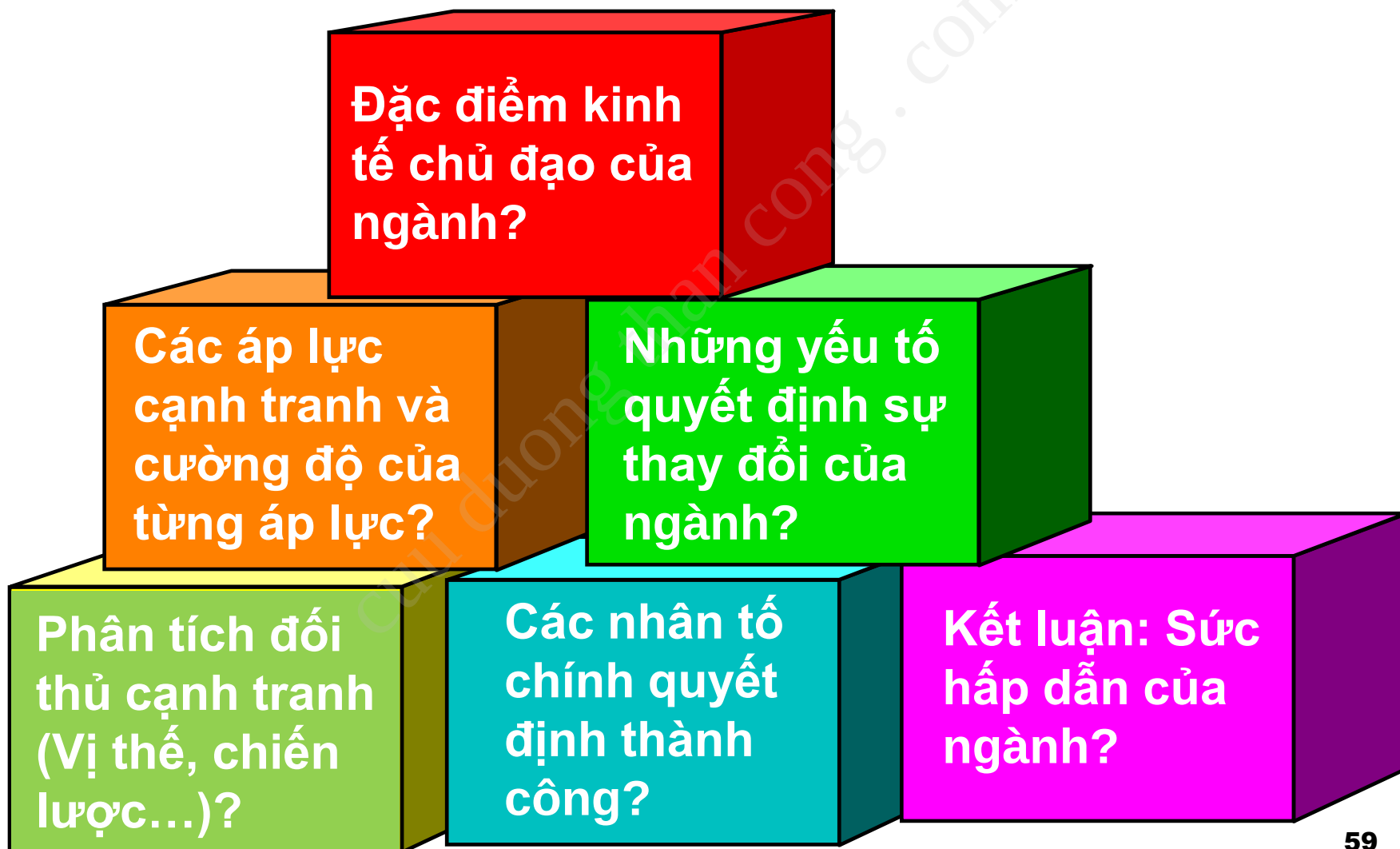
1.3. Môi trường xã hội

- Tốc độ gia tăng dân số và tháp tuổi
- Phân phối thu nhập
- Sự di dân và nguồn lao động
- Lối sống và những quan niệm về giá trị
- Bình đẳng giới
- Giáo dục và quan điểm về sự nghiệp

1.4. Môi trường công nghệ

- Chính sách phát triển KH – CN
- Vòng đời của công nghệ, SP – DV
- Mức tiêu hao và chi phí sử dụng năng lượng
- Sự phát triển của công nghệ thông tin, liên lạc

II. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGÀNH



Câu hỏi 1:

Đặc điểm kinh tế chủ đạo của ngành?

- Quy mô và tốc độ tăng trưởng thị trường
- Cường độ cạnh tranh
- Số lượng đối thủ
- Sự tích hợp theo chuỗi giá trị (trước/sau)
- Hàng rào xâm nhập và rút lui

Đặc điểm kinh tế chủ đạo của ngành?

- Tốc độ thay đổi công nghệ
- Mức độ khác biệt hoá sản phẩm và khách hàng
- Hiệu ứng đường cong kinh nghiệm
- Lợi thế theo quy mô
- Mức lợi nhuận của ngành

Câu hỏi 2:

Các áp lực cạnh tranh và cường độ?

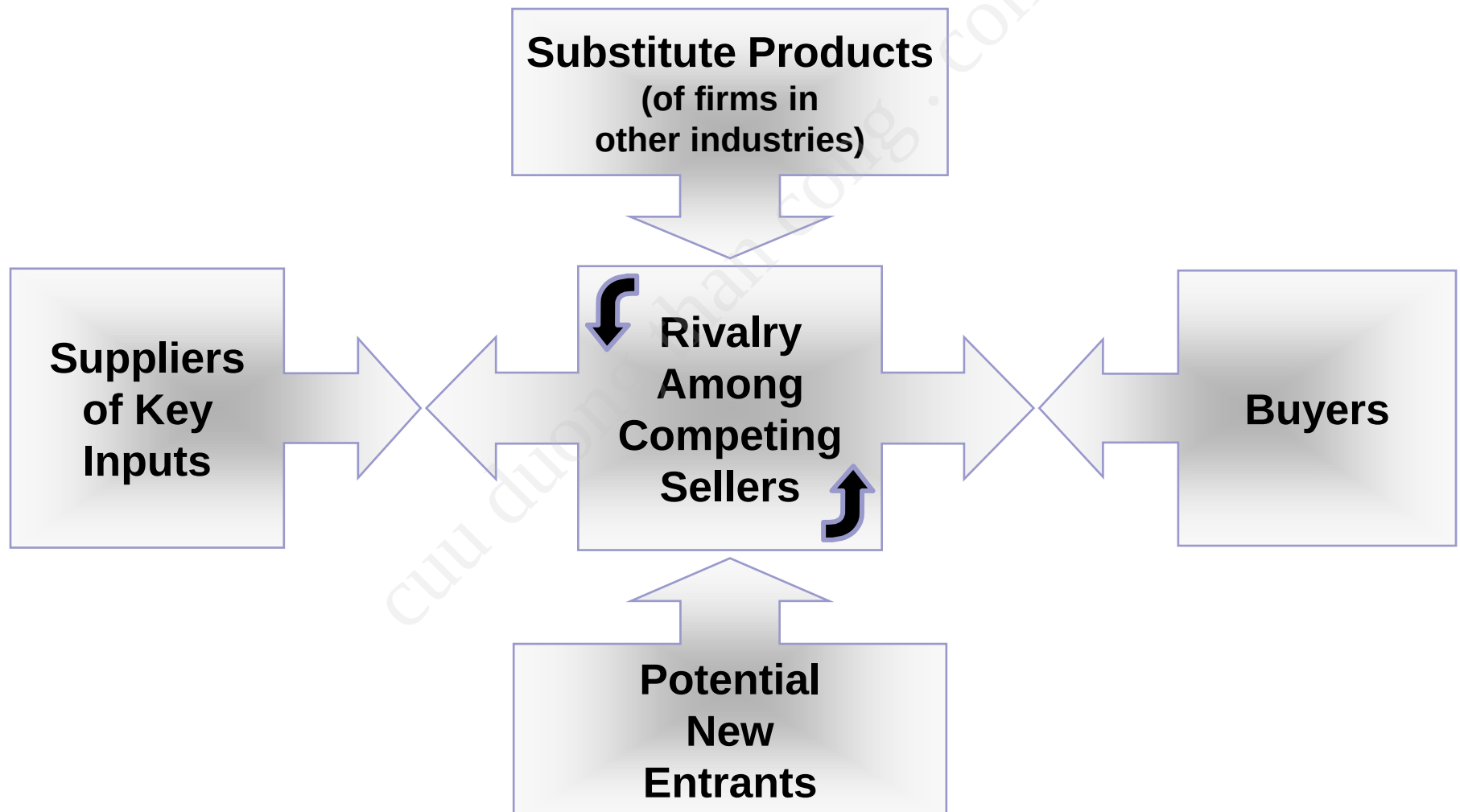
- Mục đích xác định:

- ☐ Khởi nguồn chính của các áp lực cạnh tranh
- ☐ Cường độ của từng áp lực

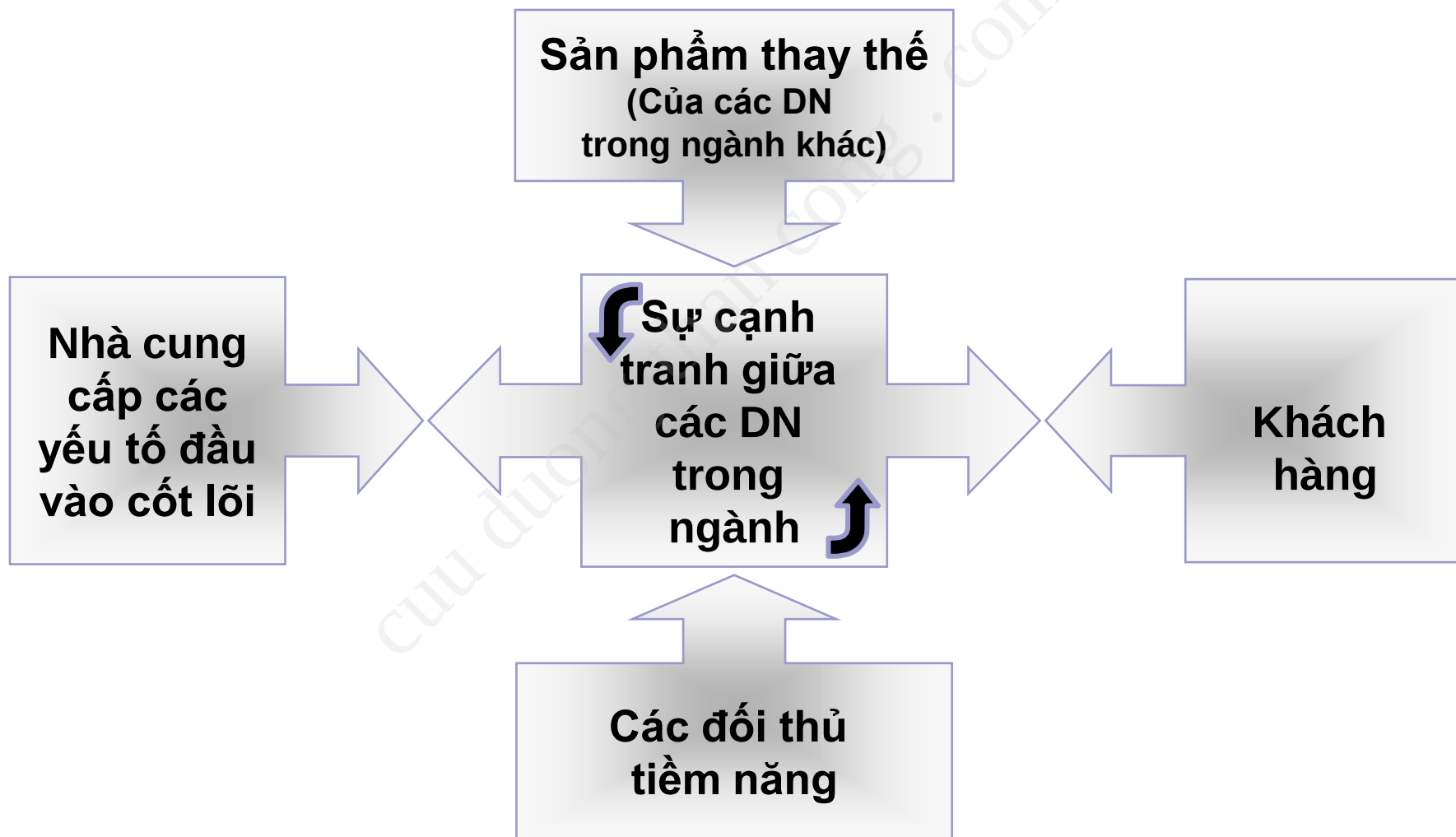
- Công cụ phân tích chính:

- ☐ Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh (Five Forces Model of Competition)

Five Forces Model of Competition



Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh



Cách thức sử dụng mô hình

- Ước lượng sức mạnh của từng lực lượng trong 5 lực lượng cạnh tranh
- Lý giải cách thức mà từng lực lượng gây áp lực lên doanh nghiệp
- Tổng hợp tác động của cả 5 lực lượng cạnh tranh lên doanh nghiệp: mạnh liệt, dữ dội, mạnh, trung bình, yếu

Cạnh tranh giữa các DN trong ngành

- Nhu cầu tăng chậm, giảm sút và người bán có năng lực sản xuất và tồn kho dư thừa
- Chi phí chuyển đổi thương hiệu của khách hàng rất thấp
- Số đối thủ cạnh tranh tăng nhanh và các đối thủ tương đối bằng nhau về quy mô và năng lực cạnh tranh
- Sản phẩm giống nhau hoặc ít sự khác biệt
- Một hoặc nhiều đối thủ không hài lòng với vị trí và thị phần hiện tại, tạo ra những động thái mãnh liệt để thu hút khách hàng
- Đối thủ có chiến lược đa dạng, hoạt động tại các nước khác nhau
- Xu hướng mua bán, sáp nhập trong ngành để củng cố thành đối thủ cạnh tranh đáng gờm

=> Cạnh tranh thường khốc liệt hơn

- Nhu cầu tăng nhanh, khách hàng trung thành
- Chi phí chuyển đổi cao
- Sự khác biệt hóa sản phẩm lớn
- Các doanh nghiệp ảnh hưởng lẫn nhau, không mãnh liệt giành thị phần

=> Cạnh tranh sẽ yếu đi

Áp lực từ khách hàng

- Chi phí chuyển đổi của người mua thấp
- Người mua lớn, và mức độ quan trọng với người bán
- Ít khách hàng và khách hàng có khả năng gây sức ép với người bán
- Người mua tạo uy tín cho người bán
- Số lượng và chất lượng thông tin cho người mua tăng lên
- Nguy cơ sáp nhập dọc về phía trước và trở thành đối thủ cạnh tranh đáng kể

=> **Thế lực thương lượng của khách hàng mạnh lên**

- Chi phí chuyển đổi cao
- Khách hàng không thường xuyên hoặc mua với khối lượng nhỏ
- Làn sóng nhu cầu người mua tạo ra thị trường cho người bán
- Thương hiệu hoặc sản phẩm riêng biệt của người bán tạo ra chất lượng hoặc giá trị sử dụng riêng biệt, rất quan trọng với khách hàng
- Khả năng hợp tác cùng có lợi giữa DN và khách hàng

=> **Thế lực thương lượng của khách hàng giảm sút**

Áp lực từ nhà cung cấp

- Chi phí cao khi chuyển sang nhà cung cấp khác
- Sự khan hiếm (nhà cung cấp có khả năng thiết lập giá)
- Một nhà cung cấp có sản phẩm khác biệt hoá
- Có ít nhà cung cấp một sản phẩm đầu vào đặc chủng (độc quyền)
- Nguy cơ sáp nhập dọc về phía sau và có thể trở thành đối thủ cạnh tranh đầy tiềm lực

=> **Thế lực của nhà cung cấp tăng lên**

- Có nhiều nhà cung cấp bán tại mức giá của thị trường
- Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp thấp
- Các đầu vào thay thế tốt có sẵn hay xuất hiện mới
- Các DN có tầm quan trọng đối với sự tồn tại của nhà cung cấp
- Nguy cơ các DN sáp nhập dọc về phía trước, thôn tính nhà cung cấp
- Khả năng hợp tác cùng có lợi giữa DN và nhà cung cấp

=> **Thế lực của nhà cung cấp giảm đi**

Xu hướng hợp tác giữa DN - Nhà cung cấp

=> Lợi ích của mối quan hệ hợp tác

- Giảm chi phí tồn kho và hậu cần
- Tăng tốc sự cung cấp các bộ phận sản phẩm thể hệ mới
- Tăng cường chất lượng các sản phẩm được cung cấp
- Tiết kiệm chi phí cho cả hai bên

=> Xu hướng hợp tác

- Tạo uy tín và lôi kéo nhà cung cấp tiềm năng
- Xây dựng chính sách phát triển nhà cung cấp
- Xây dựng mối quan hệ hợp tác và liên minh chiến lược
- Tiến tới quản trị nhà cung cấp

Nguy cơ từ các đối thủ tiềm năng

- Số lượng ứng viên lớn và một số có nguồn lực giúp họ trở thành đối thủ đáng kể
- Rào cản xâm nhập thấp hoặc đã bị vượt qua
- Các DN hiện tại xâm nhập vào các phân khúc mà họ chưa tham gia
- Người mới vào có thể kiếm được nhiều lợi nhuận
- Nhu cầu người mua tăng nhanh chóng
- Công ty trong ngành không thể (hoặc không sẵn sàng) cạnh tranh mãnh liệt với sự xâm nhập của người mới

=> **Nguy cơ xâm nhập mạnh hơn**

- Số lượng ứng cử viên xâm nhập ít
- Rào cản xâm nhập cao
- Viễn cảnh ngành rất mạo hiểm và không chắc chắn
- Nhu cầu người mua tăng chậm hoặc đình trệ
- Công ty hiện tại chống lại mạnh mẽ các nỗ lực của các đối thủ tiềm năng

=> **Nguy cơ xâm nhập yếu đi**

Nguy cơ từ các sản phẩm thay thế

- Tốc độ tăng trưởng của ngành hàng thay thế nhanh hơn ngành đang phân tích
- Nhà sản xuất sản phẩm thay thế đang tăng công suất, lợi nhuận
=> **Dấu hiệu sản phẩm thay thế đang cạnh tranh mạnh**
- Sản phẩm thay thế có sẵn hoặc mới nổi lên tốt, có chức năng hoạt động tương đương hoặc tốt hơn
- Sản phẩm thay thế hấp dẫn về giá
- Chi phí chuyển đổi của người tiêu dùng cuối cùng thấp
=> **Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế lớn**
- Sản phẩm thay thế tốt không sẵn hoặc không tồn tại
- Các sản phẩm thay thế có giá cao hơn tương ứng với chất lượng
- Người tiêu dùng cuối cùng chịu chi phí cao nếu chuyển sang sản phẩm thay thế
=> **Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế yếu**

Ý nghĩa của việc nghiên cứu 5 LLCT

- Môi trường cạnh tranh sẽ không hấp dẫn từ khía cạnh tìm kiếm lợi nhuận khi:
áp lực của các lực lượng thị trường quá lớn
 - Cạnh tranh khốc liệt
 - Rào cản xâm nhập thấp và sự xâm nhập dễ diễn ra
 - Cạnh tranh mạnh mẽ từ phía sản phẩm thay thế
 - Nhà cung cấp và khách hàng có thể lực thương lượng đáng kể

Ý nghĩa của việc nghiên cứu 5 LLCT

- Môi trường cạnh tranh sẽ lý tưởng từ khía cạnh tìm kiếm lợi nhuận khi:
 - ☐ Cạnh tranh diễn ra ở mức trung bình
 - ☐ Rào cản xâm nhập cao và không có công ty nào muốn xâm nhập
 - ☐ Không có hàng hoá thay thế
 - ☐ Nhà cung cấp và khách hàng có vị thế thương lượng thấp

Câu hỏi 3:

Yếu tố quyết định sự thay đổi của ngành?

- Các ngành kinh doanh thay đổi vì **các động lực** đang **hướng** những **người tham gia** trong ngành **thay đổi hành động** của họ
- **Những động lực này** là **nguyên nhân chính** của thay đổi ngành và điều kiện cạnh tranh

Những động lực cơ bản nhất

- Sử dụng internet và thương mại điện tử
- Xu hướng toàn cầu hóa của ngành kinh doanh
- Những thay đổi về tốc độ tăng trưởng dài hạn của ngành
- Sự thay đổi về khách hàng và mục đích mua hàng
- Đổi mới sản phẩm
- Thay đổi công nghệ và đổi mới quá trình sản xuất
- Đổi mới hoạt động marketing
- Sự xâm nhập hay rời bỏ thị trường của các DN lớn
- Thay đổi về chi phí và hiệu quả
- Sở thích của người tiêu dùng cho các sản phẩm được khác biệt hóa thay vì sản phẩm được tiêu chuẩn hóa (hoặc ngược lại)
- Chính sách, pháp luật của chính phủ các nước
- Sự thay đổi về thái độ, lối sống và sự quan tâm của xã hội
- Sự thay đổi về mức độ rủi ro, thiếu ổn định trong kinh doanh

Câu hỏi 4:

Phân tích kỹ lưỡng các ĐTCT trong ngành?

- Vị thế nào trên thị trường các đối thủ cạnh tranh đang chiếm giữ?
- Động thái chiến lược nào các đối thủ có thể thực hiện?

Các ĐTCT đang chiếm giữ vị thế nào?

- Một kỹ thuật để mô tả vị thế cạnh tranh khác nhau của các đối thủ trong ngành là lập bản đồ nhóm chiến lược
- Một nhóm chiến lược là một tập hợp các công ty trong ngành có hướng tiếp cận cạnh tranh và vị thế thị trường giống nhau

Lập bản đồ nhóm chiến lược

- Các công ty trong cùng nhóm chiến lược có cùng hai hay nhiều đặc điểm cạnh tranh
 - ☐ Có chuỗi sản phẩm tương tự nhau
 - ☐ Cung cấp sản phẩm cùng đặc tính, ở cùng một khoảng chất lượng/giá cả
 - ☐ Cung cấp cho khách hàng dịch vụ giống nhau
 - ☐ Hoạt động cùng khu vực địa lý
 - ☐ Tập trung cùng vào các kênh phân phối
 - ☐ Sử dụng hướng tiếp cận công nghệ giống nhau
 - ☐ Mức độ hội nhập theo chiều dọc như nhau

Động thái chiến lược nào các đối thủ có thể thực hiện?

- Động thái chiến lược của ĐTCT có thể nắm bắt được thông qua:
 - ☐ Chiến lược hiện tại
 - ☐ Hoạt động và thông cáo báo chí gần đây nhất
 - ☐ Điểm mạnh và điểm yếu về nguồn lực
 - ☐ Các nỗ lực được áp dụng để củng cố vị thế
 - ☐ Kiểu tư duy và năng lực lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo cao nhất

Câu hỏi 5:

Các nhân tố chính quyết định thành công?

- Những nhân tố chính quyết định thành công chính là những nhân tố tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Về cơ bản bao gồm:

- ☐ Chiến lược kinh doanh tối ưu
- ☐ Năng lực marketing
- ☐ Năng lực tài chính
- ☐ Năng lực nghiên cứu và phát triển (R&D)
- ☐ Năng lực nguồn nhân lực
- ☐ Năng lực sản xuất
- ☐ ...

Câu hỏi 6:

Kết luận về sức hấp dẫn của ngành?

- Bao gồm đánh giá môi trường cạnh tranh và ngành ***hấp dẫn hay không*** để thu lợi nhuận
- Một ***công ty thích hợp duy nhất*** trong một ***ngành không hấp dẫn*** có thể thu được ***lợi nhuận cao bất thường*** không?
 - Sự hấp dẫn chỉ là tương đối, không phải tuyệt đối
 - Kết luận rút ra từ khía cạnh của một công ty cụ thể mà thôi

4

PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

Nội dung

- **Câu hỏi 1**: Chiến lược hiện tại của DN có phát huy tác dụng tốt không?
- **Câu hỏi 2**: Những nguồn lực nội bộ, điểm mạnh/yếu của DN?
- **Câu hỏi 3**: Khả năng cạnh tranh của DN so với các đối thủ cạnh tranh chính?
- **Câu hỏi 4**: Phân tích danh mục đầu tư (đối với những công ty đa ngành)?

Câu hỏi 1: Chiến lược hiện tại của DN có phát huy tác dụng tốt không?

- Các thành phần của chiến lược công ty đơn ngành
- Đánh giá chiến lược hiện tại – Nội dung chính
- Đánh giá chiến lược hiện tại – Chỉ tiêu chính

Các thành phần của chiến lược công ty đơn ngành

Những động thái để vượt lên đối thủ

Nỗ lực xây dựng lợi thế cạnh tranh

Phản ứng trước sự thay đổi các điều kiện

Mức độ bao phủ về mặt địa lý

Xu hướng hợp tác và trở thành đối tác chiến lược

Chiến lược tài chính

Chiến lược quản lý NNL

Chiến lược Marketing

Chiến lược sản xuất

Chiến lược quản trị chuỗi cung ứng

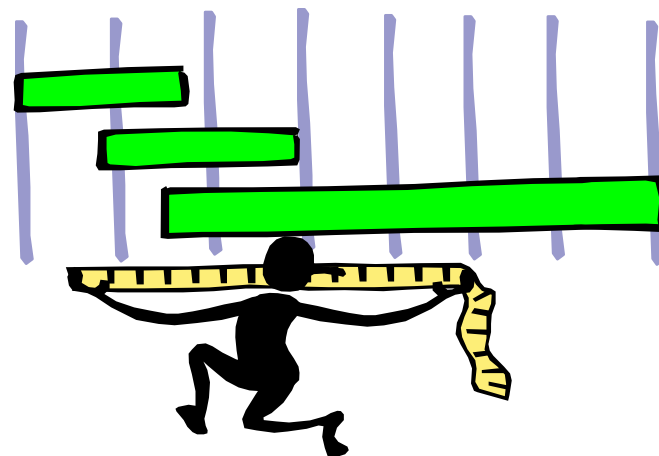
Chiến lược R&D

Chiến lược kinh doanh

Các chiến lược chức năng

Đánh giá chiến lược hiện tại

- Xem xét phương hướng cạnh tranh: cạnh tranh bằng vũ khí nào?
 - Mô hình M.Porter: dẫn đầu chi phí, khác biệt hóa, tập trung hóa
 - Mô hình 4P: Product, Price, Place, Promotion
- Xem xét quy mô cạnh tranh:
 - Hoạt động trên đoạn nào trong chuỗi sản xuất/phân phối của ngành
 - Mức độ bao phủ thị trường
- Các động thái chiến lược gần đây
- Xem xét các chiến lược chức năng



Đánh giá chiến lược hiện tại

- Xu hướng trong doanh số và thị phần
- Xu hướng trong lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận
- Tăng và/hay duy trì khách hàng
- Sức mạnh tài chính và đánh giá tín nhiệm chung
- Xu hướng của giá chứng khoán và giá trị cổ đông
- Nỗ lực liên tục hoàn thiện và đổi mới
- Hình ảnh và tiếng tăm với khách hàng
- Công nghệ, chất lượng, sáng tạo, thương mại điện tử...
- Vai trò lãnh đạo

Câu hỏi 2: Những nguồn lực nội bộ, điểm mạnh/yếu của doanh nghiệp?



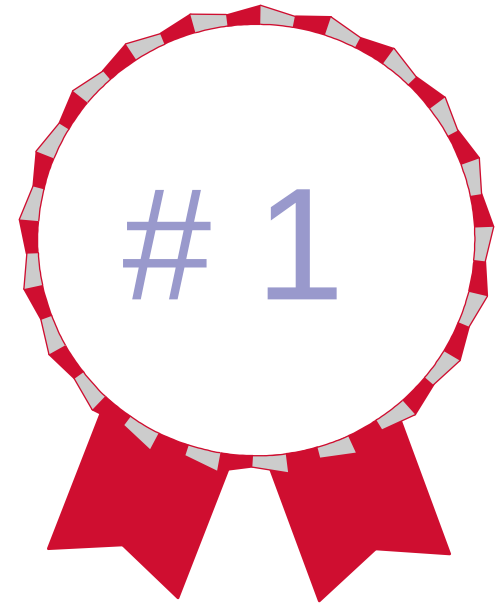
- **Năng lực** là kết quả của kinh nghiệm và học tập của tổ chức và thể hiện sự tài giỏi thật sự trong thực hiện các hoạt động
- **Năng lực nòng cốt** là hoạt động bên trong được thực hiện tốt, *là trung tâm* cho *khả năng cạnh tranh và lợi nhuận* của công ty
- **Năng lực vượt trội** là *hoạt động nổi bật trong cạnh tranh* mà một công ty *thực hiện tốt hơn so với đối thủ*

Năng lực nòng cốt – Nguồn lực giá trị

- **Năng lực** trở thành **năng lực nòng cốt** khi hoạt động thực hiện tốt đó trở thành trung tâm của khả năng cạnh tranh và lợi nhuận của công ty
- **Năng lực nòng cốt** là kết quả của sự phối hợp giữa các bộ phận khác nhau của một công ty
- Về cơ bản, **năng lực nòng cốt** nằm trong nguồn nhân lực của công ty, không phải là tài sản có thể thể hiện trên bảng cân đối

Năng lực vượt trội – Nguồn lực vượt trội

- **Năng lực vượt trội** là hoạt động nổi bật trong cạnh tranh mà công ty **thực hiện tốt hơn đối thủ**
- Năng lực vượt trội:
 - Thể hiện một **khả năng trong cạnh tranh** mà đối thủ không có
 - Có tiềm năng trở thành **nền tảng của chiến lược**
 - Có thể tạo ra **mũi nhọn cạnh tranh** trên thương trường - bởi nguồn lực mạnh hơn so với đối thủ



Bộ máy tổ chức – Hoạt động quản trị

- Mô hình cơ cấu tổ chức có phù hợp để thực thi chiến lược không?
- Sự phù hợp giữa chiến lược với nhiệm vụ và mục tiêu của DN
- Mức độ tập trung / phân tán trong tổ chức, phân quyền - ủy quyền có phù hợp không?
- Hiệu lực ra quyết định, thực thi và kiểm tra?

Nguồn nhân lực

- Phân tích lực lượng lao động trực tiếp và gián tiếp (3 cấp: cấp cao, cấp trung gian, cấp cơ sở)
- Vấn đề tạo động lực cho người lao động
- Chính sách đào tạo phát triển nguồn nhân lực nội bộ
- Môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp

Năng lực tổ chức sản xuất

- Thiết kế quá trình sản xuất
- Công suất: Quy mô sản xuất có hiệu quả không?
- Chi phí và vấn đề giảm chi phí
- Tổ chức kho bãi và vấn đề tồn kho
- Chất lượng và kiểm tra chất lượng
- Mức độ ổn định từ nhà cung cấp

Năng lực nghiên cứu phát triển – R&D

- Nhận thức về hoạt động R&D
- Ngân sách cho lĩnh vực R&D
(5% DT hay 10% LN)
- Nguồn nhân lực tiến hành hoạt động R&D
- Máy móc thiết bị, công nghệ cần thiết cho hoạt động R&D

Năng lực marketing

■ Đánh giá hệ thống marketing:

- ☐ Thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh
- ☐ Sự thay đổi trong nhu cầu và xu hướng tiêu dùng
- ☐ Phương pháp và khả năng dự báo nhu cầu
- ☐ Khả năng gợi mở ý tưởng kinh doanh mới

■ Hiệu quả của hoạt động marketing?

- ☐ Đối với từng mặt hàng / nhóm khách hàng / thị trường / kênh phân phối
- ☐ Hiệu quả trong hoạt động marketing của ĐTCT

■ Hoạt động marketing bộ phận / marketing nội bộ

Năng lực tài chính

- Khả năng thanh toán dài hạn, ngắn hạn, nhanh
 - Tỷ lệ nợ / (Tổng vốn, Vốn CSH)
 - Chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh
 - Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn
 - Chỉ tiêu tăng trưởng
 - Chỉ tiêu thị phần
- => Cần phân tích cả khả năng khai thác và huy động

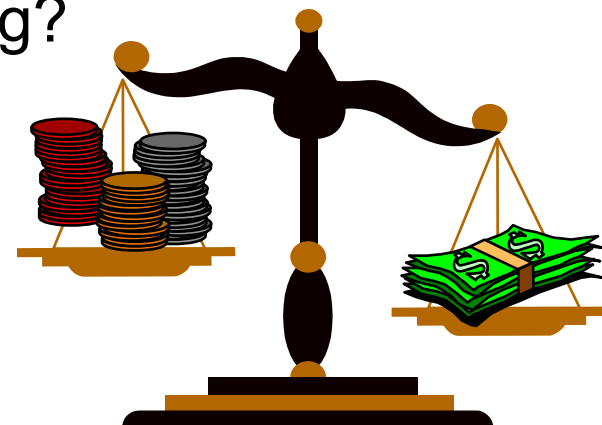
Hệ thống thông tin quản lý

- Vai trò của hệ thống thông tin đối với việc phân tích nội bộ DN
- Thông tin đầy đủ, kịp thời, đáng tin cậy
- Trợ giúp nhà quản trị các cấp ra quyết định
- Tính cập nhật của hệ thống thông tin

Câu hỏi 3:

KNCT của DN so với các ĐTCT chính?

- Việc so sánh tổng thể khả năng cạnh tranh của DN với ĐTCT chính nhằm trả lời hai câu hỏi sau:
 - DN xếp hạng như thế nào so với ĐTCT ở từng yếu tố quan trọng quyết định thành công trên thị trường?
 - Công ty có lợi thế cạnh tranh hay bất lợi cạnh tranh riêng so với ĐTCT chính?



Đánh giá KNCT của DN so với ĐTCT

1. Xác định các yếu tố thành công chính
2. Đánh giá DN và đối thủ trên từng yếu tố, sử dụng thang điểm 1 đến 10 (1 = rất yếu; 5 = TB; và 10 = rất khỏe)
3. Quyết định sử dụng hệ thống đo có trọng số hay không có trọng số (một hệ thống có trọng số tốt hơn vì các thước đo sức mạnh được chọn thường khác nhau về mức độ quan trọng)
4. Tổng các điểm đã cho để đưa ra một số đo chung về sức mạnh cạnh tranh của từng đối thủ
5. Căn cứ vào các số đo chung đó, xác định vị trí cạnh tranh chung của công ty



Minh họa về đánh giá sức mạnh cạnh tranh sử dụng trọng số và không có trọng số

A. Ví dụ về đánh giá sức mạnh cạnh tranh không dùng trọng số

Thang điểm: 1 = Rất yếu, 10 = Rất khỏe

Tiêu chí sức mạnh thành công chính	ABC Co.	ĐTCT 1	ĐTCT 2	ĐTCT 3	ĐTCT 4
Tính năng/Chất lượng sản phẩm	8	5	10	1	6
Hình ảnh/tên tuổi	8	7	10	1	6
Năng lực marketing và phân phối	2	10	4	5	1
Kỹ năng phục vụ khách hàng	10	1	7	3	8
Năng lực sản xuất	9	4	10	5	1
Năng lực đổi mới sản phẩm	9	4	10	5	1
Năng lực công nghệ	5	10	7	3	1
Nguồn lực tài chính	5	10	3	1	4
Vị trí chi phí tương quan	5	7	10	1	4
Tổng điểm không lấy trọng số	61	58	71	25	32

Minh họa về đánh giá sức mạnh cạnh tranh sử dụng trọng số và không có trọng số

B. Ví dụ về đánh giá sức mạnh cạnh tranh dùng trọng số

Thang điểm: 1 = Rất yếu, 10 = Rất khỏe

Tiêu chí sức mạnh thành công chính		ABC Co.	ĐTCT 1	ĐTCT 2	ĐTCT 3	ĐTCT 4
	Trọng số	ĐiểmTS	ĐiểmTS	ĐiểmTS	ĐiểmTS	ĐiểmTS
Tính năng/Chất lượng sản phẩm	0.10	8/0.80	5/0.50	10/1.00	1/0.10	6/0.60
Hình ảnh/tên tuổi	0.10	8/0.80	7/0.70	10/1.00	1/0.10	6/0.60
Năng lực marketing phân phối	0.10	2/0.20	10/1.00	4/0.40	5/0.50	1/0.10
Kỹ năng phục vụ khách hàng	0.05	10/0.50	1/0.05	7/0.35	3/0.15	8/0.40
Năng lực sản xuất	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25	1/0.05
Năng lực đổi mới sản phẩm	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25	1/0.05
Năng lực công nghệ	0.10	5/0.50	10/1.00	7/0.70	3/0.30	1/0.10
Nguồn lực tài chính	0.30	5/1.50	10/3.00	3/0.95	1/0.30	4/1.20
Vị trí chi phí tương quan	0.15	5/0.75	7/1.05	10/1.50	1/0.15	4/0.60
Tổng trọng số	1.00					
Tổng điểm lấy trọng số		5.95	7.70	6.85	2.10	3.70

Câu hỏi 4:

Phân tích danh mục đầu tư đối với những công ty đa ngành?

- Chiến lược kinh doanh của công ty đa ngành?
- Ma trận BCG
- Ma trận Mc Kinsey

CLKD của công ty đa ngành

Đa dạng hóa chức năng hẹp hoặc rộng

Xây dựng phương
thức phân bổ vốn

Đa dạng hóa liên
quan, không liên
quan hay hỗn hợp?

Nỗ lực nhằm đạt
được sự tương
thích giữa các
lĩnh vực hoạt động

Chiến lược
kinh doanh
(Cty đa ngành)

Phạm vi
hoạt động
theo địa lý

Từ bỏ những lĩnh
vực kinh doanh
không hiệu quả

Mở rộng lĩnh vực
kinh doanh

Gia nhập và xây dựng chỗ
đứng trong một ngành mới

Ma trận BCG

Khả năng thu lợi nhuận của SP / SBU / DN đơn ngành

Khả năng phát triển trên thị trường



Ma trận BCG

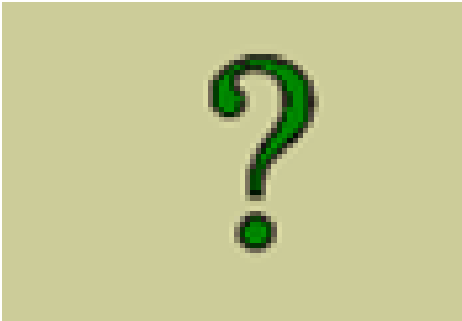


- Khả năng thu lợi nhuận cao
- Triển vọng thị trường lớn
- Cạnh tranh khốc liệt



- Lợi nhuận hiện tại rất cao
- Không còn tiềm năng phát triển
- Vắt thật kiệt, không nên đầu tư mới

Ma trận BCG



- Lợi nhuận hiện tại thấp
- Triển vọng phát triển tốt
- Cần chính sách hỗ trợ và đầu tư hợp lý



- Khả năng thu lợi nhuận hiện tại thấp
- Không còn tiềm năng phát triển
- Bỏ không dành, bán đi không thể

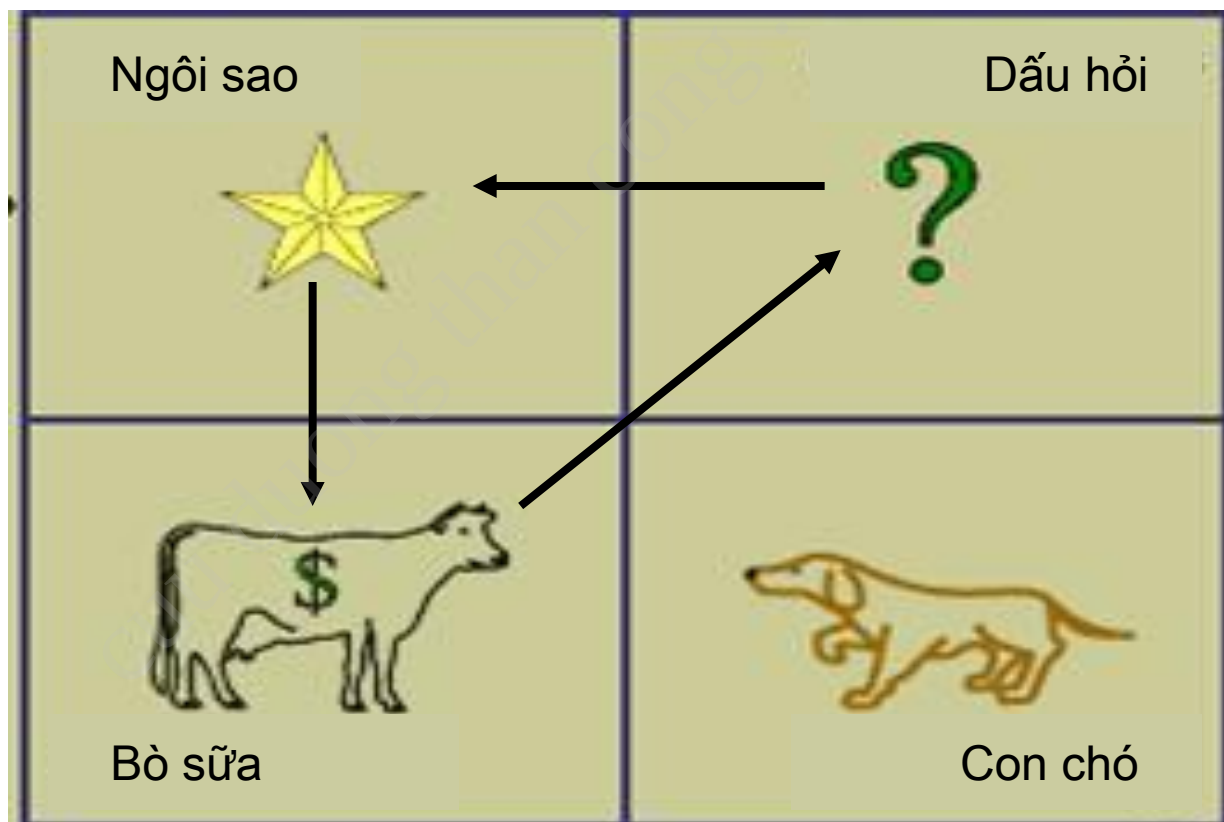
Ma trận BCG

- Phân tích danh mục đầu tư: Phân tích và định hướng chiến lược cho từng Sản phẩm / SBU / Doanh nghiệp đơn ngành
- Lựa chọn phương án kinh doanh
- Phân bổ nguồn lực: đầu tư có chủ đích
- Phân tích cơ cấu:
 - ☐ Tránh ô “Con chó”
 - ☐ Nếu không có ô “Dấu hỏi”
 - ☐ Nếu không có ô “Bò sữa”
 - ☐ Thế “Kiềng 3 chân”

Ma trận BCG

Khả năng thu lợi nhuận của SP / SBU / DN đơn ngành

Khả năng phát triển trên thị trường



Ma trận Mc Kinsey

Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp

Sức hấp dẫn của môi trường kinh doanh

	Mạnh	T.bình	Yếu
Cao	(1)	(2)	(6)
T.bình	(3)	(5)	(8)
Thấp	(4)	(7)	(9)

5

CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC TRONG DOANH NGHIỆP

ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

Nội dung

- Chiến lược cấp doanh nghiệp
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (cấp SBU)
- Chiến lược cấp chức năng

I. CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

- Vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp
- Phân loại chiến lược cấp doanh nghiệp
- Các loại chiến lược cấp doanh nghiệp

Vai trò của chiến lược cấp DN

- Giải quyết vấn đề trên hai khía cạnh:
 - Cách thức vượt qua khó khăn hiệu quả nhất
 - Sử dụng nguồn lực hạn chế hiệu quả nhất
- Thay đổi cơ cấu tổ chức cấp toàn doanh nghiệp
- Chỉ ra các biện pháp quản trị sự thay đổi
- Cái nhìn toàn cảnh về Cơ hội / Nguy cơ hiện tại và tương lai
- Cơ chế, cơ sở đương đầu với môi trường kinh doanh phức tạp và biến động

Phân loại chiến lược cấp DN

■ Căn cứ phân loại:

- ☐ Mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp
- ☐ Chu kỳ phát triển của ngành kinh doanh
- ☐ Đặc điểm của ngành kinh doanh

Phân loại theo mục tiêu dài hạn

Chiến lược	Cách thức	Cách thức cụ thể	F.David
Chiến lược tăng trưởng	Chiến lược tăng trưởng tập trung	Thâm nhập thị trường	X
		Phát triển thị trường	X
		Phát triển sản phẩm	X
	Chiến lược đa dạng hóa	Đa dạng hóa liên quan ràng buộc	X
		Đa dạng hóa liên quan theo chuỗi	
		Đa dạng hóa không liên quan	X
	Chiến lược hội nhập	Hội nhập ra phía trước	X
		Hội nhập ra phía sau	X
		Hội nhập ngang	X
	Chiến lược liên kết (Liên minh chiến lược)	Liên doanh	
		Liên minh chiến lược thông qua hình thức sở hữu cổ phần	
		Liên minh chiến lược không thông qua sở hữu cổ phần	
Chiến lược phòng thủ		Chiến lược cắt giảm	X
		Chiến lược bán bớt	X
		Đóng cửa doanh nghiệp	X

CORPORATE STRATEGY

Growth Strategy

Defense Strategy

Intensive Strategy

Intergration Strategy

Retrenchment

Diversification Strategy

Cooperative Strategy

Divestiture

Liquidation

Market Penetration

Market Development

Product Development

Forward Intergration

Backward Intergration

Horizontal Intergration

Constrained Related
Diversification

Linked Related
Diversification

Unrelated
Diversification

Joint Venture

Equity
Strategic Alliance

Nonequity
Strategic Alliance

*Fred R. David
Hitt-Hoskission-Ireland*

CHIẾN LƯỢC CẤP DN

Chiến lược tăng trưởng

Chiến lược TT
Tập trung

Thâm nhập thị trường

Phát triển thị trường

Phát triển sản phẩm

Chiến lược
đa dạng hóa

ĐDH liên quan
ràng buộc

ĐDH liên quan
theo chuỗi

ĐDH không
liên quan

Chiến lược
hội nhập

Hội nhập về trước

Hội nhập về sau

Hội nhập ngang

Chiến lược
liên kết

Liên Doanh

Equity
Strategic Alliance

Nonequity
Strategic Alliance

Chiến lược phòng thủ

CL cắt giảm

CL bán bớt

CL đóng cửa DN

*Fred R. David
Hitt-Hoskission-Ireland*

1.1. Chiến lược tăng trưởng

- Chiến lược tăng trưởng tập trung
- Chiến lược đa dạng hóa
- Chiến lược hội nhập
- Chiến lược liên kết (Liên minh chiến lược)

1.1.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung

- Chiến lược thâm nhập thị trường
- Chiến lược phát triển thị trường
- Chiến lược phát triển sản phẩm

1.1.1.1. Chiến lược thâm nhập thị trường

- Mục tiêu: Gia tăng thị phần
- Đối tượng: Sản phẩm và dịch vụ hiện tại
- Biện pháp: Tăng cường các nỗ lực marketing
- Hiệu quả nhất khi:
 - Thị trường chưa bão hòa
 - Thị phần của ĐTCT có xu hướng giảm trong khi thị trường mở rộng
 - Doanh số và chi phí marketing tương quan chặt chẽ
 - Lợi thế kinh tế nhờ quy mô

1.1.1.2. Chiến lược phát triển thị trường

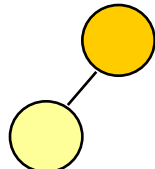
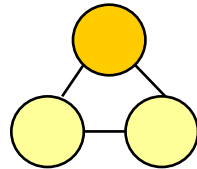
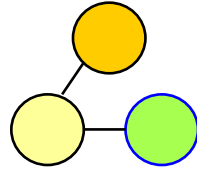
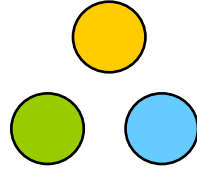
- Mục tiêu: Các khu vực địa lý mới
- Đối tượng: Sản phẩm và dịch vụ hiện tại
- Biện pháp: Mở rộng kênh phân phối
- Hiệu quả nhất khi:
 - DN có thể thiết lập kênh phân phối mới hiệu quả
 - Tồn tại một đoạn thị trường chưa khai thác / bão hòa
 - DN làm ăn có hiệu quả và có đủ nguồn lực để mở rộng
 - DN đang hoạt động dưới năng lực
 - Ngành có xu hướng mở rộng trên toàn cầu

1.1.1.3. Chiến lược phát triển sản phẩm

- Mục tiêu: Gia tăng lượng hàng hóa tiêu thụ
- Đối tượng: Sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại
- Biện pháp: Thay đổi hoặc cải tiến
- Hiệu quả nhất:
 - Sản phẩm thành công đi vào giai đoạn bão hòa
 - Ngành có tốc độ đổi mới và phát triển công nghệ cao
 - Ngành có tốc độ tăng trưởng cao
 - ĐTCT chính đưa ra sản phẩm có chất lượng tốt hơn với giá bán cạnh tranh hơn
 - R&D là thế mạnh thật sự của DN

1.1.2. Chiến lược đa dạng hóa

- Đa dạng hóa liên quan ràng buộc
- Đa dạng hóa liên quan chuỗi
- Đa dạng hóa không liên quan

Mức độ và hình thức ĐDH		Nội dung	Minh họa
ĐDH ở mức thấp	<i>Lĩnh vực kinh doanh đơn nhất</i>	$\geq 95\%$ LN: LVKD cốt lõi.	
	<i>Lĩnh vực kinh doanh chiếm ưu thế</i>	70% - 95% LN: LVKD chiếm ưu thế	
ĐDH ở mức trung - cao	<i>Đa dạng hóa liên quan ràng buộc</i>	$< 70\%$ LN: LVKD chiếm ưu thế Các LVKD chia sẻ sản phẩm, công nghệ và kênh phân phối.	
	<i>Đa dạng hóa liên quan theo chuỗi</i>	$< 70\%$ LN: LVKD chiếm ưu thế Các LVKD chỉ có mối liên hệ nhất định.	
ĐDH ở mức rất cao	<i>ĐDH không liên quan</i>	$< 70\%$ LN: LVKD chiếm ưu thế Không có mối liên hệ nào giữa các lĩnh vực kinh doanh.	

Chiến lược ĐDH liên quan

- Mục tiêu: Tạo ra và tận dụng lợi thế kinh tế nhờ quy mô giữa các lĩnh vực kinh doanh
- Tác dụng: Tiết kiệm chi phí sản xuất
- Biện pháp:
 - ☐ Chia sẻ nguồn lực (Hữu hình)
 - ☐ Chuyển giao năng lực cạnh tranh cốt lõi (Vô hình)

1.1.2.1. ĐDH liên quan ràng buộc

Related Constrained Diversification

- Mục đích: Tạo ra sự liên hệ trong quá trình tổ chức sản xuất
- Biện pháp = cách chia sẻ các hoạt động cơ bản:
 - ☐ Hệ thống phân phối / giao hàng
 - ☐ Các hoạt động hậu cần đầu vào
 - ☐ Các hoạt động hỗ trợ khác
- Chi phí cố định
- Sự ràng buộc giữa các LVKD => Khá rủi ro

1.1.2.2. ĐDH liên quan theo chuỗi

Related Linked Diversification

- Mục đích: Để chuyển giao năng lực cạnh tranh cốt lõi giữa các lĩnh vực => Sự liên hệ ở cấp DN
- Năng lực cạnh tranh cốt lõi: sự tổng hợp nguồn lực và khả năng
- Lợi ích cơ bản:
 - Tiết kiệm chi phí và nguồn lực phát triển NLCT cốt lõi
 - Tạo LTCT mà ĐTCT khó nắm bắt và bắt chước
- Biện pháp:
 - Chuyển giao công nghệ / phát minh / sáng chế
 - Truyền chuyển chuyên gia và nhân sự chủ chốt

Chiến lược ĐDH liên quan hiệu quả nhất khi:

- Ngành ko tăng trưởng hoặc tăng trưởng chậm
- SP mới có thể cải thiện đáng kể tình hình tiêu thụ SP hiện tại
- SP mới có thể định giá ở mức giá cạnh tranh cao
- SP mới có DT theo mùa vụ làm cân bằng DT theo mùa vụ hiện tại
- SP hiện tại đang ở giai đoạn suy thoái
- DN có đội ngũ quản lý tốt

1.1.2.3. ĐDH không liên quan

- Đầu tư vào ngành có triển vọng lợi nhuận, ngoài chuỗi giá trị hiện tại của DN
- Điều kiện đối với DN được lựa chọn
 - ☐ Có nhu cầu mua bán, sáp nhập
 - ☐ Triển vọng lợi nhuận
 - ☐ Được định giá thấp
 - ☐ Rắc rối tài chính, túng quẫn
 - ☐ Triển vọng nhưng thiếu vốn đầu tư
- Thách thức: Sự phức tạp trong quản lý và điều hành một công ty theo đuổi CL đa dạng hóa

Chiến lược ĐDH ko liên quan hiệu quả nhất khi:

- SP mới làm DT của SP hiện tại tăng đáng kể
- Lượng tiêu thụ sản phẩm mới và hiện tại vận động ngược chiều
- Ngành cạnh tranh cao và/hoặc không tăng trưởng
- Ngành KD cơ bản của DN có xu hướng suy giảm hoặc thị trường đã bão hòa
- DN đủ vốn và năng lực vận hành
- DN có thể tận dụng kênh phân phối hiện tại
- Xuất hiện cơ hội tốt để đầu tư
- Hoạt động chống độc quyền được thực hiện

1.1.3. Chiến lược hội nhập

- Chiến lược hội nhập về phía trước
(Forward Intergration)
- Chiến lược hội nhập về phía sau
(Backward Intergration)
- Chiến lược hội nhập ngang
(Horizontal Intergration)

1.1.3.1. Chiến lược hội nhập về phía trước

- Mục đích: Sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà phân phối hoặc người bán lẻ
- Một hình thức đặc thù: Franchising
- Hạn chế nguồn lực khi cần đa dạng hóa
- Một số trường hợp hiệu quả

CL hội nhập về phía trước hiệu quả nhất khi:

- Kênh phân phối hiện tại chi phí cao, ko đáng tin, ko đáp ứng nhu cầu
- Kênh phân phối hiện tại tốt nhưng năng lực hạn chế
- Ngành tăng trưởng hoặc có triển vọng tăng trưởng rõ ràng
- Đủ nguồn lực và năng lực quản lý
- Cần tăng khả năng dự báo nhu cầu => ổn định KD
- Nhà phân phối hoặc bán lẻ có LN cận biên cao

1.1.3.2. Chiến lược hội nhập về phía sau

- Mục đích: Sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp
- Hai xu hướng cơ bản:
 - Xu hướng 1: Lựa chọn nhiều nhà cung ứng và trên phạm vi toàn cầu để có mức giá cạnh tranh
 - Xu hướng 2: Lựa chọn càng ít nhà cung ứng càng tốt, thiết lập quan hệ gần gũi và dài hạn (Nhật Bản)
- Một số trường hợp hiệu quả

CL hội nhập về phía sau hiệu quả nhất khi:

- Nhà cung cấp hiện tại chi phí cao, ko đáng tin, ko đáp ứng nhu cầu
- Số lượng NCC ít, ĐTCT nhiều
- Ngành tăng trưởng hoặc có triển vọng tăng trưởng rõ ràng
- Đủ nguồn lực và năng lực quản lý
- Cần sự ổn định giá cả các YTĐV => LTCT
- Nhà cung cấp có lợi nhuận cận biên cao
- DN cần được cung ứng ĐV cần thiết nhanh chóng

1.1.3.3. Chiến lược hội nhập ngang

- Mục đích: Nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với ĐTCT
- Ngày càng được sử dụng như là công cụ để tăng trưởng
- Một số trường hợp hiệu quả

CL hội nhập ngang hiệu quả nhất khi:

- DN có thể độc quyền kinh doanh mà ko bị đe dọa từ chính phủ
- Ngành có tốc độ tăng trưởng cao
- Lợi thế về quy mô có thể tạo ra LTCT vượt trội
- Đủ nguồn lực và năng lực quản lý
- ĐTCT có biến động bất lợi từ nội bộ, ko phải do ngành suy giảm.

1.1.4. Chiến lược liên kết

- Chiến lược liên kết: Liên kết để cùng đạt được mục tiêu chung
- Các dạng chiến lược liên kết:
 - ☐ Cơ bản và phổ biến nhất: Liên minh chiến lược
 - ☐ M&A
 - ☐ Dạng khác ...

Liên minh chiến lược (Strategic Alliance)

- Liên minh chiến lược: Là một loại chiến lược liên kết, trong đó các DN kết hợp một số nguồn lực và khả năng lại với nhau để tạo ra LTCT
- Nhiều thành viên với mức độ trao đổi và chia sẻ nguồn lực khác nhau
- Khuyến đại và phát triển nguồn lực và năng lực
- Lợi thế cạnh tranh hợp tác hay lợi thế cạnh tranh tương quan

Các loại liên minh chiến lược (LMCL)

- Liên doanh
Joint venture
- LMCL thông qua hình thức sở hữu cổ phần
Equity strategic alliance
- LMCL không thông qua sở hữu cổ phần
Nonequity strategic alliance

1.1.4.1. Liên doanh

- **Liên doanh** là hình thức LMCL trong đó các bên tham gia liên doanh (từ hai trở lên) cùng đóng góp nguồn lực và năng lực của mình để hình thành một chủ thể kinh tế độc lập về mặt pháp lý
- Hiệu quả trong các trường hợp sau:
 - ☐ Trong các mối quan hệ dài hạn
 - ☐ Chuyển giao các kiến thức phi văn bản
 - ☐ Tạo ra lợi thế cạnh tranh mới
 - ☐ Để xâm nhập vào thị trường mới có tính ổn định thấp

1.1.4.2. LMCL thông qua sở hữu cổ phần

- Là hình thức LMCL trong đó các bên đối tác sở hữu một tỷ lệ phần trăm nhất định cổ phần của DN nhằm kết hợp các nguồn lực và năng lực để tạo ra LTCT cho DN và mang lại lợi ích cho các bên tham gia liên minh
- Dạng phổ biến: Đầu tư trực tiếp nước ngoài tại một số nước Châu Á

LMCL thông qua hình thức sở hữu cổ phần

VD1 – Citygroups Inc. tại Trung Quốc

- Citygroups Inc. đã liên minh chiến lược với Ngân hàng Phát triển Thượng Hải – Pudong (Shanghai Pudong Development Bank - SPDB), 9th, thông qua việc sở hữu 5% cổ phần.
- Nâng tỷ lệ sở hữu lên 25% => NH NN 1st sở hữu trên 20% một NH nội địa
- Bộ phóng để Citygroups tấn công thị trường thẻ tín dụng của TQ
- 2004, SPDB và Citybank đã cùng nhau đưa ra chiếc thẻ tín dụng đầu tiên tại TQ

LMCL thông qua hình thức sở hữu cổ phần

VD2 – HSBC tại Việt Nam

- 8/1995: Chi nhánh Tp Hồ Chí Minh của HSBC chính thức hoạt động
- 12/2005: HSBC mua 10% cổ phần của Techcombank – 1 trong những NHTM lớn nhất VN xét về vốn
- 7/2007: HSBC tiếp tục mua 5% cổ phiếu của Techcombank
- 8/2008: Nâng tỷ lệ sở hữu Techcombank từ 15% lên 20% - NH NN 1st sở hữu 20% một NH trong nước

LMCL thông qua hình thức sở hữu cổ phần

VD2 – HSBC tại Việt Nam

- 9/2007: HSBC mua 10% cổ phiếu của Tập đoàn Bảo Việt => Đối tác NN duy nhất
- HSBC sẽ sở hữu 25% cổ phiếu của Tập đoàn Bảo Việt trong 5 năm
- Hiện tỷ lệ sở hữu là 18%
- HSBC mong muốn nâng tỷ lệ sở hữu lên 25% như đã thỏa thuận

1.1.4.3. LMCL ko thông qua sở hữu cổ phần

- Là hình thức LMCL trong đó các bên tham gia liên minh thiết lập và phát triển các mối quan hệ thông qua các hợp đồng hợp tác để chia sẻ các nguồn lực riêng biệt nhằm tạo ra LTCT.
 - Đặc điểm:
 - ☐ Ít phổ biến hơn
 - ☐ Đòi hỏi sự cam kết giữa các bên ít hơn
 - ☐ Không hình thành chủ thể mới hay sở hữu cổ phần
- => Không phù hợp với các dự án phức tạp

Xu hướng LMCL ko sở hữu cổ phần

- Các DN ngày càng sử dụng nhiều hình thức khác nhau:
 - ☐ Thỏa thuận license
 - ☐ Thỏa thuận phân phối sản phẩm
 - ☐ Hợp đồng cung ứng
 - ☐ ...
- Nguyên nhân là do các ngành công nghiệp trong xu thế toàn cầu:
 - ☐ Phức tạp
 - ☐ Không ổn định

1.2. Chiến lược phòng thủ

- Chiến lược cắt giảm

Retrenchment

- Chiến lược bán bớt

Divestiture

- Chiến lược đóng cửa

Liquidation

1.2.1. Chiến lược cắt giảm

Retrenchment

- Mục đích: Lật ngược quá trình suy giảm DT-LN
- Biện pháp: Cơ cấu lại doanh nghiệp
- Cụ thể:
 - ☐ Bán đất đai, bất động sản
 - ☐ Cơ cấu lại các tuyến sản phẩm
 - ☐ Cắt giảm nhà máy / LVKD
 - ☐ Tự động hóa quá trình
 - ☐ Cắt giảm lao động
 - ☐ Thiết hệ thống kiểm soát chi phí

Chiến lược cắt giảm của Samsung trong KHTC Châu Á 1996-1997

- Kiến trúc sư: Yun Jong Yong (Vice President, CEO)
- Chiến lược: cắt giảm và tái cấu trúc
- Biện pháp:
 - Sai thải 1/3 lượng công nhân (24.000 người)
 - Thay ½ số NQT cấp cao
 - Bán tài sản thừa (1.9 tỷ USD): 16 nhà máy, máy bay riêng...
 - Cắt giảm 50% chi phí các loại

Chiến lược cắt giảm hiệu quả nhất khi:

- DN có năng lực đặc biệt nhưng khai thác thất bại
- DN ở vị thế cạnh tranh yếu
- Chịu sức ép từ các ĐTHQ vì hoạt động ko hiệu quả
- DN thất bại trong việc đối mặt với SWOT
- DN tăng trưởng quá nhanh, quá rộng

1.2.2. Chiến lược bán bớt

Divestiture

- Bán 1 SBU, 1 bộ phận hay 1 phần DN
- Mục đích: Huy động tài chính cho hoạt động mua bán hay đầu tư chiến lược trong tương lai
- Có thể là 1 phần của CL cắt giảm (TH: ko phù hợp hoặc đòi hỏi quá nhiều nguồn lực)

Chiến lược bán bớt hiệu quả nhất khi:

- Thất bại khi theo đuổi chiến lược cắt giảm
- 1 LVKD có nhu cầu lớn hơn khả năng có thể đáp ứng của DN
- 1 LVKD có thể làm giảm hiệu quả chung của DN
- 1 LVKD không phù hợp với định hướng chung
- Cần nguồn tài chính lớn, khó huy động
- Bị đe dọa từ hoạt động chống độc quyền của CP

1.2.3. Chiến lược đóng cửa

Liquidation

- Bán toàn bộ tài sản của DN căn cứ vào TSHH
- Có thể là thừa nhận thất bại / khó khăn
- Đóng cửa các DN mới thành lập, vừa và nhỏ
- Đóng cửa DN do cổ phần hóa

Chiến lược đóng cửa hiệu quả nhất khi:

- Đã theo đuổi chiến lược cắt giảm và bán bớt nhưng thất bại
- Muốn thu lại số tiền lớn nhất có thể có từ tài sản của DN một cách chủ động và có kế hoạch
- Bù đắp thiệt hại về tài chính cho chủ sở hữu

1.3. Một số CLKD đương đại

- Chiến lược đại dương xanh
 - Quan điểm đại dương xanh / đại dương đỏ
 - Sự hình thành các đại dương xanh
 - Nguyên tắc hình thành và thực hiện chiến lược đại dương xanh
- Chiến lược BPO (Business-Process Outsourcing)

1.3.1. Chiến lược đại dương xanh

- Tác giả: W. Chan Kim và Renée Mauborgne
- Quan điểm đại dương xanh / đại dương đỏ:
 - Đại dương đỏ: Nền tảng là cạnh tranh
 - Đại dương xanh: Khoảng trống thị trường không có cạnh tranh (Các ngành chưa tồn tại)
- Nghiên cứu 108 công ty:

□ 86% LVKD mới (SP cũ)	62% DT	39% LN
□ 14% LVKD mới	38% DT	61% LN

Sự hình thành các đại dương xanh

- Các ngành mới liên tục hình thành và phát triển
- Đại dương xanh: Cơ hội lớn và công bằng
- Cơ hội và rủi ro trong đại dương xanh / đại dương đỏ

Nguyên tắc hình thành CL Đại dương xanh

■ Xác định và hình thành chiến lược:

- ☐ Nguyên tắc xác lập ranh giới thị trường
- ☐ Nguyên tắc thiết kế quy trình chiến lược
- ☐ Nguyên tắc tối đa hóa quy mô thị trường
- ☐ Nguyên tắc xác định mô hình chiến lược, mô hình kinh doanh bền vững

Nguyên tắc thực hiện CL Đại dương xanh

- Vượt qua những rào cản chính về tổ chức:
 - ☐ Động cơ, thái độ, chính trị
 - ☐ Thời gian
 - ☐ Nguồn lực...
- Xây dựng quy trình thực hiện chiến lược

1.3.2. Chiến lược BPO

- BPO = Business-Process Outsourcing
(Thuê ngoài 1 / 1 số khâu của QT sản xuất)
- Thị trường BPO ngày càng tăng trưởng: 122 tỷ USD (2003) => 173 tỷ USD (2007)

Lợi ích của BPO

- Tiết kiệm chi phí
- Tập trung nguồn lực vào LVKD cốt lõi
- Cung cấp DVKH tốt hơn, linh hoạt hơn
- Khả năng lựa chọn nhà cung cấp DV phù hợp
- Duy trì LTCT = cách tập trung vào hoạt động cốt lõi trong chuỗi giá trị

I. CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH (*)

- Ba chiến lược cạnh tranh cơ bản của M.Porter
- Chiến lược kinh doanh căn cứ vào vị thế cạnh tranh
- Chiến lược kinh doanh căn cứ vào giai đoạn phát triển của ngành

(*) Áp dụng cụ thể cho từng lĩnh vực kinh doanh và các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU – Strategic Business Unit)

2.1. Các CLCT cơ bản của M.Porter

- Chiến lược dẫn đầu về chi phí
- Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm
- Chiến lược trọng tâm hóa (tập trung)

2.1.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí

- Mục đích: hoạt động tốt hơn bằng cách sản xuất ở mức chi phí thấp hơn ĐTCT
- Giải pháp:
 - Lợi thế kinh tế nhờ quy mô
 - Độc quyền công nghệ
 - Ưu thế về nguồn nguyên liệu, dịch vụ...
- Lợi thế: sức mạnh đối với nhà cung ứng, hàng rào gia nhập...
- Bất lợi: dễ dàng bị bắt chước, chất lượng sản phẩm, nhu cầu khách hàng, lợi nhuận...

2.1.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

- Mục đích: tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm của mình để thu lợi nhuận cao
- Giải pháp:
 - ☐ Nâng cao chất lượng
 - ☐ Đổi mới không ngừng
 - ☐ Thích nghi với khách hàng...
- Lợi thế: lòng trung thành của KH, hàng rào gia nhập đối với ĐTCT tiềm ẩn và Sp thay thế...
- Bất lợi: có thể bị bắt chước, chi phí sản xuất, chi phí marketing...

2.1.3. Chiến lược trọng tâm hóa (tập trung)

- Mục đích: định hướng phục vụ nhu cầu của một nhóm KH hoặc đoạn thị trường
- Giải pháp:
 - ☐ Khác biệt hóa sản phẩm
 - ☐ Chi phí thấp
 - ☐ Theo đuổi đồng thời cả hai chiến lược
- Lợi thế: hiểu biết thị trường, lòng trung thành của KH, tốc độ đổi mới nhanh hơn...
- Bất lợi: từ nhà cung ứng, chi phí sản xuất ở quy mô nhỏ, sự biến động (biến mất) của nhu cầu...

2.1.4. Sự bế tắc chiến lược

- Sự nhất quán trong chiến lược của DN
- Các điều kiện cần thiết để chiến lược thành công
- Nguyên nhân:
 - ☐ Môi trường thay đổi
 - ☐ Mất khả năng kiểm soát
 - ☐ Sự chuyên môn hóa và sự phát triển của KH-CN

2.2. Chiến lược KD theo vị thế cạnh tranh

- CLKD của các DN thủ lĩnh
- CLKD của các DN ở vị thế thách thức
- CLKD của các DN đi sau
- CLKD của các DN đang tìm chỗ đứng trên thị trường

2.2.1. Chiến lược KD của các DN thủ lĩnh

■ Mục tiêu:

- ☐ Mở rộng quy mô thị trường
- ☐ Tăng thị phần
- ☐ Bảo vệ thị phần

■ Chiến lược bảo vệ thị phần:

- ☐ Chiến lược đổi mới
- ☐ Chiến lược củng cố
- ☐ Chiến lược đối đầu
- ☐ Chiến lược người dẫn đầu (Ngành suy thoái)

2.2.2. Chiến lược KD của các DN thách thức

- DN thách thức ?
- Mục tiêu: Tăng trưởng nhanh
- Biện pháp:
 - Giành thị phần từ DN thủ lĩnh
 - Giành thị phần từ ĐTCT yếu hơn (Marketing mix)
- Dự đoán và đối phó với các hành động trả đũa
=> Các biện pháp tự vệ

2.2.3. Chiến lược KD của các DN đi sau

■ Mục tiêu:

- ☐ Bảo vệ thị phần hiện có
- ☐ Tìm cách có thêm khách hàng mới
- ☐ Hợp tác tránh gây phản kháng

■ Tránh gây phản kháng:

- ☐ Phát tín hiệu thị trường
- ☐ Công khai hóa sự thay đổi
- ☐ Chỉ rõ nguồn gốc / nguyên nhân của sự thay đổi

2.2.4. CLKD của các DN đang tìm chỗ đứng trên thị trường

■ Mục tiêu:

- ☐ Tập trung tìm kiếm và khai thác thị trường ngách
- ☐ Xác định phân đoạn TT có cầu ổn định, suy giảm chậm, cấu trúc phù hợp...

■ Biện pháp:

- ☐ Chuyên môn hóa (sản phẩm, KH, địa lý, dịch vụ...)
- ☐ Tập trung hóa

2.3. CLKD theo các giai đoạn phát triển của ngành

- Mục đích: Duy trì lợi thế cạnh tranh của DN trong những môi trường KD khác nhau
- Phân loại:
 - ☐ CLKD trong ngành manh mún
 - ☐ CLKD trong ngành phôi thai và tăng trưởng
 - ☐ CLKD trong ngành trưởng thành
 - ☐ CLKD trong ngành chín muồi
 - ☐ CLKD trong ngành suy thoái

2.3.1. CLKD trong ngành mạnh mún

- Đặc điểm: Nhiều DN vừa và nhỏ
- Lý do duy trì sự mạnh mún:
 - Bất lợi do quy mô lớn
 - Rào cản gia nhập thấp
- Chiến lược: Chiến lược tập trung
- Phá vỡ tính mạnh mún:
 - Phát triển hệ thống kinh doanh
 - Nhượng quyền thương mại
 - Hợp nhất theo chiều ngang

2.3.2. CLKD trong ngành phôi thai và tăng trưởng

- Đặc điểm: Sự đổi mới của các DN tiên phong
- Mục tiêu: Khai thác sự đổi mới và thiết lập lợi thế cạnh tranh dài hạn
- Căn cứ lựa chọn chiến lược:
 - ☐ Tài sản bổ xung để khai thác sự đổi mới
 - ☐ Rào cản đối với các ĐTCT
 - ☐ Khả năng bắt chước của các ĐTCT

2.2.3. CLKD trong ngành trưởng thành

- Sự thống trị của số lượng nhỏ các DN lớn
- Chiến lược ngăn cản sự gia nhập của ĐTCT:
 - ☐ Tăng chủng loại (phát triển) sản phẩm
 - ☐ Giảm giá
 - ☐ Duy trì NLSX dư thừa
- Chiến lược quản lý mối quan hệ ngành:
 - ☐ Phát tín hiệu về giá
 - ☐ Lãnh đạo giá (đối với DN thủ lĩnh)
 - ☐ Tăng cường cạnh tranh phi giá
 - ☐ Thâm nhập thị trường
 - ☐ Kiểm soát năng lực sản xuất

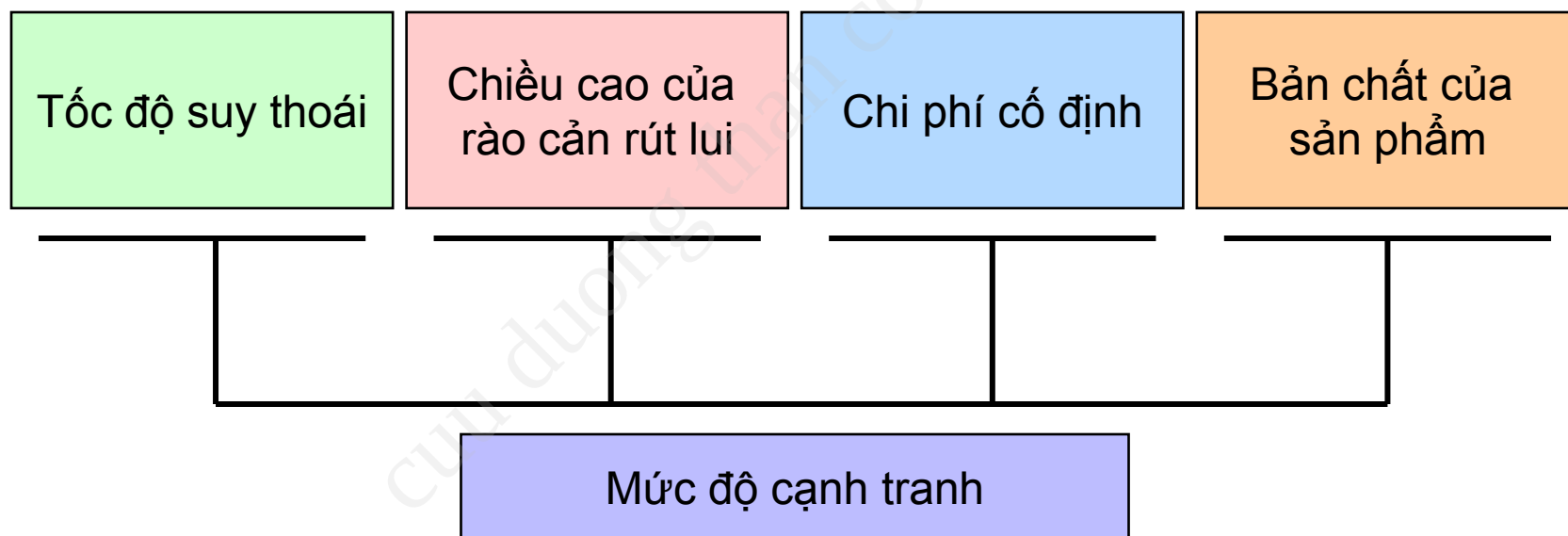
2.2.4. CLKD trong ngành chín muồi

- Mục đích: Khống chế đầu vào và nắm quyền phân phối sản phẩm
- Chiến lược: Hợp nhất theo chiều dọc

Hợp nhất về phía sau	Hợp nhất về phía trước
■ Bảo vệ thị phần	■ Nắm vững thông tin về KH
■ Nâng cao chất lượng, giảm chi phí...	■ Đảm bảo chất lượng DVBH và DV sau BH
■ Cung ứng kịp thời...	■ Giảm chênh lệch lợi nhuận khi phân phối qua nhiều trung gian

2.2.5. CLKD trong ngành suy thoái

■ Tính khốc liệt của sự suy thoái:

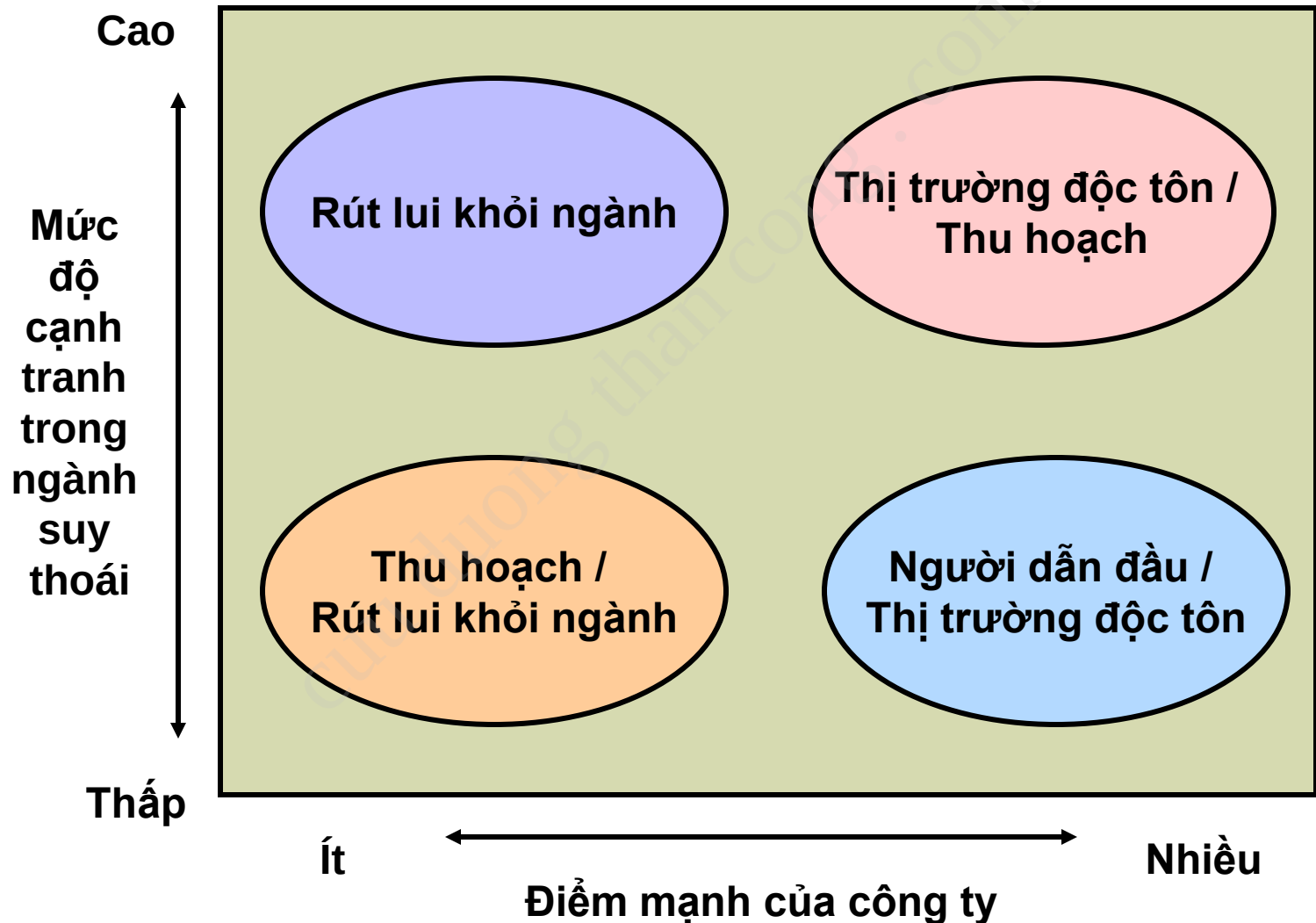


CLKD trong ngành suy thoái

■ Các chiến lược chính:

- ☐ Chiến lược người dẫn đầu (Ngành suy thoái)
- ☐ Chiến lược thị trường độc tôn (Tập trung hóa)
- ☐ Chiến lược thu hoạch
- ☐ Chiến lược rút lui khỏi ngành

Lựa chọn chiến lược trong ngành suy thoái



III. CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG

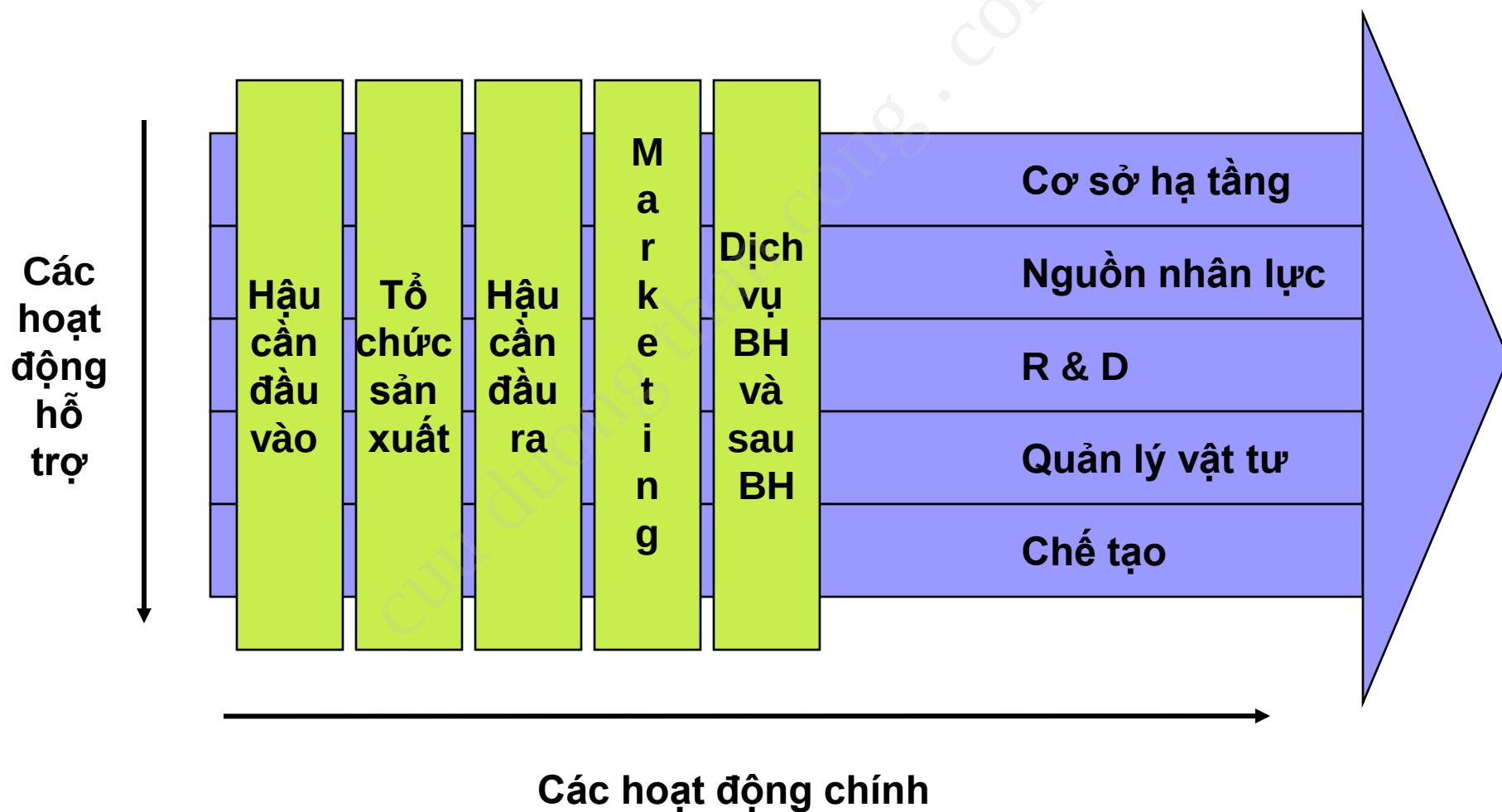
■ Chiến lược chức năng nhằm:

- ☐ Đạt hiệu quả cao nhất
- ☐ Nâng cao chất lượng sản phẩm
- ☐ Đổi mới
- ☐ Đáp lại khách hàng

=> Xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh

■ Chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị



3.1. (CLCN nhằm) Đạt hiệu quả cao nhất

- Chiến lược sản xuất và tác nghiệp
- Chiến lược marketing
- Chiến lược quản lý nguyên vật liệu
- Chiến lược nghiên cứu phát triển
- Chiến lược tài chính
- Chiến lược nguồn nhân lực

3.1.1. Chiến lược sản xuất và tác nghiệp

- Thứ tự ưu tiên cho sản xuất:
 - ☐ Chi phí sản xuất thấp
 - ☐ Phân phối sản phẩm
 - ☐ Chất lượng sản phẩm dịch vụ
 - ☐ Tính linh hoạt và dịch vụ khách hàng
 - ☐ ...
- Tính kinh tế nhờ quy mô và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm

Chiến lược sản xuất và tác nghiệp

- Định vị hệ thống sản xuất:
 - ☐ Thiết kế sản phẩm: Theo đặt hàng / Chuẩn hóa
 - ☐ Quy trình sản xuất: Tập trung vào sản phẩm / quy trình
 - ☐ Sử lý sản phẩm: Lưu kho / Theo đơn hàng
- Kế hoạch sản phẩm / dịch vụ mới
- Công nghệ và quy trình sản xuất
- Phân bổ nguồn lực cho sản xuất
- Nhân tố phụ trợ cho sản xuất

3.1.2. Chiến lược marketing

- Vai trò của chiến lược marketing
- Phân đoạn thị trường và thị trường mục tiêu
- Nội dung của chiến lược marketing:
 - 4P: Product, Price, Place, Promotion
 - 7P: 4P + People, Progress, Physical Evidence

3.1.3. Chiến lược quản lý nguyên vật liệu

- Nguyên vật liệu và vấn đề giảm chi phí sản xuất (chiếm 50-70% tổng doanh thu)
- Quản lý NVL:
 - ☐ Đến nơi sản xuất
 - ☐ Trong quá trình sản xuất
 - ☐ Trong quá trình phân phối
- Hệ thống quản lý JIT (Just – In – Time)

3.1.4. Chiến lược nghiên cứu phát triển

- Nghiên cứu Cơ bản / Ứng dụng / Triển khai
- Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới
- Nghiên cứu cải tiến quy trình công nghệ:
 - ☐ Giảm số chi tiết, bộ phận / Sản phẩm
 - ☐ Giảm số bước trong quy trình sản xuất
 - ☐ Giảm số thao tác / bước công việc
 - ☐ Giảm thời gian chế tác

3.1.5. Chiến lược tài chính

- Vai trò của chiến lược tài chính đối với DN
- Đánh giá khả năng tài chính của DN:
 - Cân đối dòng tiền: Khả năng thanh toán và tài trợ cho các khoản đầu tư mới
 - Khả năng huy động tín dụng: niềm tin và sự kỳ vọng thu lợi nhuận trong tương lai của nhà đầu tư
 - Sự linh hoạt về tài chính: VLĐ/VCD, VLĐ/ Nợ ngắn hạn...

3.1.6. Chiến lược nguồn nhân lực

- Vai trò của nguồn nhân lực đối và chiến lược phát triển nguồn nhân lực
- Nội dung của chiến lược nguồn nhân lực:
 - Kế hoạch hóa nguồn nhân lực
 - Chính sách tuyển dụng và bố trí công việc
 - Chính sách thù lao và tạo động lực cho người lao động
 - Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.2. (CLCN nhằm) Đạt chất lượng cao

- Chất lượng sản phẩm với vấn đề thương hiệu và giảm chi phí sản xuất
- Khái niệm Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM – Total Quality Management):

TQM là một triết lý về quản lý, nó tập trung vào cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ của công ty và nhấn mạnh rằng tất cả các hoạt động của công ty cần phải hướng tới thực hiện mục tiêu chất lượng.

Thực hiện TQM

- Xây dựng cam kết của tổ chức về chất lượng
- Tập trung vào khách hàng: KH muốn gì?
- Tìm kiếm phương tiện đo lường chất lượng
- Thiết lập các mục tiêu và động viên khích lệ
- Thu hút sự đóng góp của các nhân viên

Thực hiện TQM (Tiếp)

- Phát hiện sai sót và tìm căn nguyên
- Hệ thống cung ứng tức thời (Just – In – Time)
- Mối quan hệ với nhà cung cấp
- Tổ chức sản xuất tinh gọn
- Phá vỡ hàng rào ngăn cách giữa các bộ phận

3.3. (CLCN nhằm) Đổi mới

- Đổi mới – Sự khác biệt hóa – Lợi thế hơn ĐTCT
- Mức độ rủi ro trong đổi mới sản phẩm (Tỷ lệ thành công 12 – 20%)
 - Tính không chắc chắn
 - Khả năng thương mại hóa
 - Dung lượng thị trường
 - Thời gian

Xây dựng năng lực đổi mới

- Khuyến khích phát triển kỹ năng nghiên cứu
- Kết hợp R&D với marketing
- Kết hợp R&D với sản xuất
- Tăng tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường

3.4. (CLCN nhằm) Đáp lại khách hàng

- Mức độ thỏa mãn của khách hàng và giá trị thương hiệu
- Các biện pháp cụ thể:
 - ☐ Xây dựng quan điểm thống nhất toàn DN
 - ☐ Tập trung vào nhu cầu của khách hàng
 - ☐ Tìm hiểu nhu cầu khách hàng
 - ☐ Thỏa mãn nhu cầu khách hàng

6

LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

Nội dung

- Các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược
- Lựa chọn chiến lược
- Tổ chức thực hiện chiến lược

I. CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

- Kỹ thuật phân tích SWOT
- Kỹ thuật đánh giá yếu tố bên trong, bên ngoài (Ma trận IE)
- Ma trận hình ảnh cạnh tranh

1.1. Kỹ thuật phân tích SWOT

- Sử dụng sau khi phân tích môi trường kinh doanh và môi trường nội bộ DN
- Kết nối các nguồn lực và khả năng của một công ty với môi trường mà công ty đó hoạt động
- (Ma trận / Kỹ thuật phân tích) SWOT: Phương pháp phân tích:
 - Điểm mạnh / Điểm yếu
 - Cơ hội / Thách thức

Sử dụng ma trận SWOT trong QTCL

- Bước 1: Tổng hợp kết quả phân tích MTKD
 - Cơ hội và nguy cơ
 - B1.1. Cơ hội và xếp hạng cơ hội
 - B1.2. Thách thức và xếp hạng thách thức
- Bước 2: Tổng hợp kết quả phân tích nội bộ DN
 - Điểm mạnh và điểm yếu
- Bước 3: Tổng hợp kết quả và hình thành ma trận SWOT

Bước 1: Tổng hợp kết quả phân tích MTKD bên ngoài của DN

Các yếu tố MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với DN	Tính chất tác động	Điểm đánh giá	Bình luận
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Liệt kê các yếu tố thuộc MTKD quốc tế, quốc gia và MT ngành	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Ko quan trọng = 0	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Ko quan trọng = 0	Thuận lợi (+) Không thuận lợi (-)	Cột (2) x (3) và lấy dấu của cột (4)	Đề xuất (nếu có) nhằm tận dụng cơ hội, hạn chế tác động của nguy cơ

Bước 1.1. Cơ hội và xếp hạng cơ hội

Các cơ hội chính	Mức độ quan trọng	Tác động đối với doanh nghiệp	Điểm số
Liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là cơ hội chính đối với doanh nghiệp	Phân loại mức độ quan trọng của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp Mức cao = 3 Mức TB = 2 Mức thấp = 1	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp Nhiều = 3 Trung bình = 2 Ít = 1	Nhân cột (2) với cột (3)

Bước 1.2. Thách thức và xếp hạng thách thức

Các cơ hội chính	Mức độ quan trọng	Tác động đối với doanh nghiệp	Điểm số
Liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là thách thức chính đối với doanh nghiệp	Phân loại mức độ quan trọng của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp Mức cao = 3 Mức TB = 2 Mức thấp = 1	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp Nhiều = 3 Trung bình = 2 Ít = 1	Nhân cột (2) với cột (3)

Bước 2: Tổng hợp kết quả phân tích MT nội bộ của DN

Các yếu tố MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với DN	Tính chất tác động	Điểm đánh giá	Bình luận
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường nội bộ doanh nghiệp	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Ko quan trọng = 0	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Ko quan trọng = 0	Thuận lợi (+) Không thuận lợi (-)	Cột (2) x (3) và lấy dấu của cột (4)	Đề xuất (nếu có) nhằm tận dụng điểm mạnh, khắc phục điểm yếu

Bước 3: Tổng hợp kết quả và hình thành ma trận SWOT

MT nội bộ doanh nghiệp MT bên ngoài Doanh nghiệp	<u>Các điểm mạnh (S)</u>	<u>Các điểm yếu (W)</u>
	Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ bảng tổng hợp MT nội bộ	Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ bảng tổng hợp MT nội bộ
<u>Các cơ hội (O)</u>	SO Tận dụng thế mạnh của DN để khai thác cơ hội từ MTKD	WO Tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong DN
<u>Các nguy cơ (T)</u>	ST Tận dụng điểm mạnh bên trong DN để giảm bớt tác động của các nguy cơ bên ngoài	WT “Phòng thủ” – Khắc phục điểm yếu để giảm tác động hoặc tránh nguy cơ từ bên ngoài

1.2. Ma trận đánh giá yếu tố bên trong và bên ngoài IE

- Kỹ thuật phân tích mang tính định lượng
- Ngày càng được sử dụng rộng rãi
- Ma trận IE
(Internal – Extrenal Factors of Environment):
 - Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)
 - Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

1.2.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc MTKD bên ngoài DN	Cho điểm từ 0-1 tương ứng với mức độ quan trọng	DN ít phản ứng = 1 DN phản ứng TB = 2 DN phản ứng trên TB = 3 DN phản ứng tốt = 4	$(4) = (2) \times (3)$
	Tổng = 1		Tổng = X

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

■ Ma trận EFE: Tổng điểm $1.0 < X < 4.0$

- ☐ $0 < X < 2.5$ Doanh nghiệp không tận dụng được cơ hội, tránh né được nguy cơ
- ☐ $X = 2.5$ Trung bình
- ☐ $2.5 < X < 4.0$ Doanh nghiệp đang phản ứng tốt với đe dọa và cơ hội từ môi trường

1.2.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Các yếu tố thuộc MTKD nội bộ DN	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc MT nội bộ DN	Cho điểm từ 0-1 tương ứng với mức độ quan trọng	Điểm yếu quan trọng nhất = 1 Điểm yếu = 2 Điểm mạnh = 3 Điểm mạnh quan trọng nhất = 4	$(4) = (2) \times (3)$
	Tổng = 1		Tổng = Y

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (IFE)

■ Ma trận IFE: Tổng điểm $1.0 < Y < 4.0$

☐ $0 < Y < 2.5$

Doanh nghiệp yếu về nội bộ

☐ $Y = 2.5$

Trung bình

☐ $2.5 < Y < 4.0$

Doanh nghiệp mạnh về nội bộ

1.2.3. Tổng hợp ma trận IE

MA TRẬN BÊN TRONG – BÊN NGOÀI (IE)

IFE – Yếu tố môi trường bên trong				
		Mạnh	T.bình	Yếu
EFE – Yếu tố môi trường bên ngoài	Cao			
	T.bình			
	Thấp			

1.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố ảnh hưởng đến KNCT của DN	Tầm quan trọng	Đánh giá	Điểm số
(1)	(2)	(3)	(4)
<u>Bước 1:</u> Lập danh sách khoảng 10 yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng của một công ty trong ngành	<u>Bước 2:</u> Phân loại tầm quan trọng từ 0.0 đến 1.0 0.0 = Không quan trọng 1.0 = Rất quan trọng	<u>Bước 3:</u> Đánh giá khả năng của công ty theo từng yếu tố 4 = Tốt 3 = Khá 2 = Trung bình 1 = Yếu	<u>Bước 4:</u> Xác định điểm số đối với từng yếu tố $(4) = (2) \times (3)$
	Tổng = 1		<u>Bước 5:</u> Tính tổng điểm

II. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- Căn cứ lựa chọn chiến lược
- Phương pháp đánh giá các phương án chiến lược
- Xây dựng lộ trình thực hiện chiến lược

2.1. Căn cứ lựa chọn chiến lược

- Chu kỳ phát triển của ngành và sức mạnh của doanh nghiệp
- Quan điểm và năng lực của CEO
- Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp
- Chiến lược hiện tại và kết quả phân tích nội bộ
- Thời điểm lựa chọn và thực thi chiến lược
- Lợi ích và áp lực của các đối tượng hữu quan

2.2. Phương pháp đánh giá các phương án chiến lược – PP cho điểm

- Bước 1: Xác định quan điểm lựa chọn chiến lược
- Bước 2: Xác định các tiêu chí, xác định các thang điểm
- Bước 3: Tính điểm cho từng phương án chiến lược
- Bước 4: Lựa chọn chiến lược
 - Chọn p/a có tổng điểm cao nhất và trên trung bình
 - Nếu 2 p/a có tổng điểm bằng nhau => Chọn p/a có điểm có trọng số cao nhất là cao nhất
 - Nếu p/a cao nhất có điểm thấp hơn trung bình => Không chọn => Quay về chương II và làm từ đầu
- Quyết định chính thức phương án chiến lược và bắt đầu triển khai thực hiện

2.3. Xây dựng lộ trình thực hiện

- Xác định các bước thực hiện gắn với thời hạn tương ứng
- Dự kiến nội dung của các bước thực hiện chiến lược
- Dự kiến hệ thống kiểm soát chiến lược
- Dự kiến phương pháp đánh giá và điều chỉnh chiến lược

III. TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

- Ý nghĩa của giai đoạn tổ chức thực hiện chiến lược
- Nội dung các bước thực hiện chiến lược
- Yêu cầu tổ chức thực hiện chiến lược

Khái niệm tổ chức thực hiện chiến lược

Tổ chức thực hiện chiến lược là quá trình nhằm đảm bảo cho chiến lược được thực hiện ở mọi khâu và mọi bộ phận trong doanh nghiệp.

=> Đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra

3.1. Ý nghĩa của giai đoạn tổ chức thực hiện chiến lược

- Tạo ra sự phù hợp về chức năng: Lựa chọn và thực hiện các chính sách phù hợp
- Tạo ra sự phù hợp về tổ chức quản trị: CCTC, MIS...
- Tạo lập và phân bổ nguồn lực: Vốn, nguồn nhân lực...

3.2. Nội dung thực hiện chiến lược

- Thiết lập mục tiêu thường niên
- Đảm bảo nguồn lực cần thiết cho thực hiện chiến lược
- Xây dựng cơ cấu tổ chức
- Triển khai thực hiện chiến lược và các hoạt động điều chỉnh
- Đánh giá việc thực hiện chiến lược

3.2.1. Thiết lập mục tiêu thường niên

- Soát xét lại các mục tiêu chiến lược:
 - ☐ Bước đánh giá cuối cùng
 - ☐ Sự phù hợp với môi trường từ soạn thảo – triển khai
 - ☐ Sự nhận thức của các đối tượng có liên quan
- Thiết lập các mục tiêu thường niên:
 - ☐ Thường lượng hóa thông qua mục tiêu tài chính
 - ☐ Ý nghĩa đặc biệt quan trọng
- Thiết lập chính sách hướng dẫn thực hiện

3.2.2. Đảm bảo nguồn lực cần thiết

- Đánh giá nguồn lực: có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện chiến lược không?
- Khả năng huy động và huy động thêm
- Lập chương trình hành động cụ thể
- Phân bổ nguồn lực:
 - Hoạt động trung tâm trong tổ chức thực hiện CL
 - Phân phối và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực
 - Tài chính, vật chất, nhân sự, công nghệ

3.2.3. Xây dựng cơ cấu tổ chức

“Cơ cấu tổ chức của DN là tổng hợp các bộ phận được chuyên môn hóa, có những trách nhiệm và quyền hạn nhất định, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được bố trí theo từng cấp nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp”

- Các loại cơ cấu tổ chức
- Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược

3.2.4. Triển khai thực hiện

- Một số vấn đề thường gặp khi thực hiện:
 - ☐ Chậm tiến độ
 - ☐ Thừa/thiếu tài chính
 - ☐ Sự cố phát sinh
 - ☐ Những biến động không lường trước được
 - ☐ Mất dần khả năng kiểm soát

3.2.5. Đánh giá việc thực hiện chiến lược

- Tiến hành trong quá trình tổ chức thực hiện
- Kiểm tra, đánh giá cụ thể
- Can thiệp và điều chỉnh cần thiết
- Mức độ và tần suất điều chỉnh hợp lý

3.3. Yêu cầu tổ chức thực hiện chiến lược

- Đảm bảo từng bước thực hiện những nội dung và mục tiêu cơ bản
- Đảm bảo đủ những điều kiện và nguồn lực cần thiết
- Đảm bảo cơ chế phối hợp, hợp tác, chia sẻ
- HTTC và CCTC phải năng động, linh hoạt và đáp ứng được yêu cầu đặt ra

7

ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

ThS. Lương Thu Hà

Hà Nội, 2011

Nội dung

- Mục đích kiểm tra và đánh giá
- Các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá
- Đánh giá và điều chỉnh chiến lược

I. MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ

- Hình thức: Khâu cuối cùng trong QTCL
- Bản chất: Có mặt ở mọi chức năng quản lý
- Mục đích chung:
 - Xác định các sai lệch (mục tiêu, biện pháp, cách thức...)
 - Chiều hướng và mức độ của các sai lệch
 - Dự kiến các biện pháp điều chỉnh hoạt động hoặc điều chỉnh chiến lược

Yêu cầu đối với kiểm tra và đánh giá

- Phù hợp với các giai đoạn khác nhau của QTCL (nội dung, tiêu chuẩn, phương pháp...)
- Đảm bảo tính linh hoạt (hình thức và phương pháp)
- Đảm bảo tính dự phòng: căn cứ xác định giải pháp, biện pháp điều chỉnh
- Tập trung vào các điểm, nội dung thiết yếu và quan trọng

II. TIÊU CHUẨN KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ

- Các tiêu chuẩn định tính:
 - ☐ Tính nhất quán
 - ☐ Tính phù hợp
 - ☐ Tính khả thi
- Các tiêu chuẩn định lượng: đa dạng và gắn với lĩnh vực và nội dung kiểm tra
- Các tiêu chuẩn khác: liên quan đến các môi trường khác ngoài môi trường kinh tế

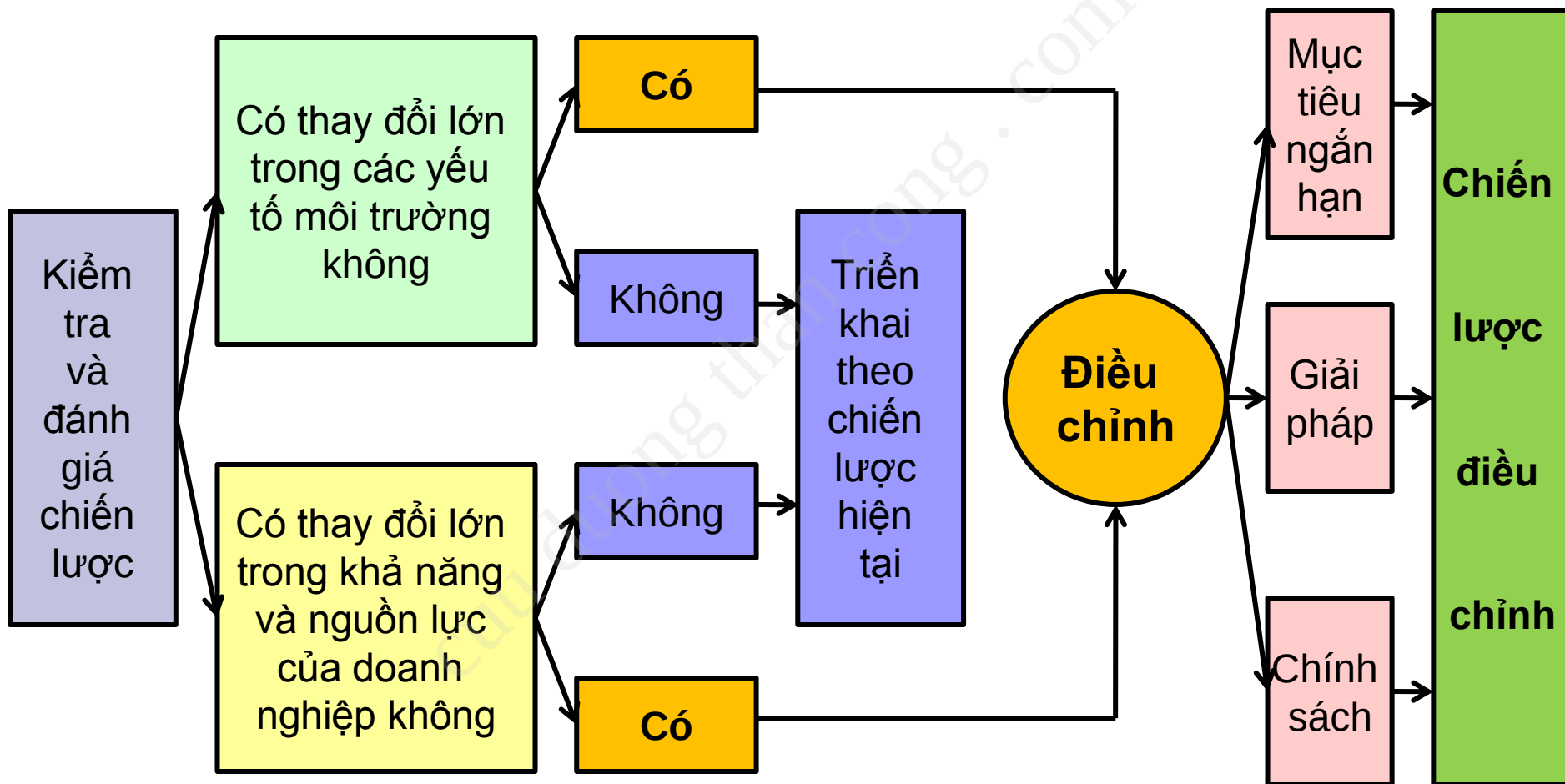
Tính chất của các tiêu chuẩn KTĐG

- Tính cụ thể của tiêu chuẩn
- Tiêu chuẩn thay thế
- Sự sai lệch và mức giới hạn sai lệch cho phép

III. ĐÁNH GIÁ – ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

- Quá trình đánh giá chiến lược
- Điều chỉnh chiến lược
- Tái cấu trúc doanh nghiệp

3.1. Quá trình đánh giá chiến lược



3.2. Điều chỉnh chiến lược

- Bước 1: Xác định sự cần thiết phải điều chỉnh chiến lược
- Bước 2: Xác định các cản trở tới sự điều chỉnh chiến lược
- Bước 3: Thực hiện điều chỉnh chiến lược
- Bước 4: Đánh giá tác động của điều chỉnh chiến lược

3.3. Tái cấu trúc doanh nghiệp

■ Nguyên nhân:

- ☐ Đa dạng hóa quá mức
- ☐ Xu hướng sáp nhập dọc – ngang
- ☐ Giảm quy mô bằng tái cơ cấu và giảm đầu tư

■ Nội dung tái cấu trúc:

- ☐ Xác định và thực hiện các chiến lược rút lui: Giảm bớt đầu tư, thu hồi, thanh lý
- ☐ Chuyển hướng chiến lược