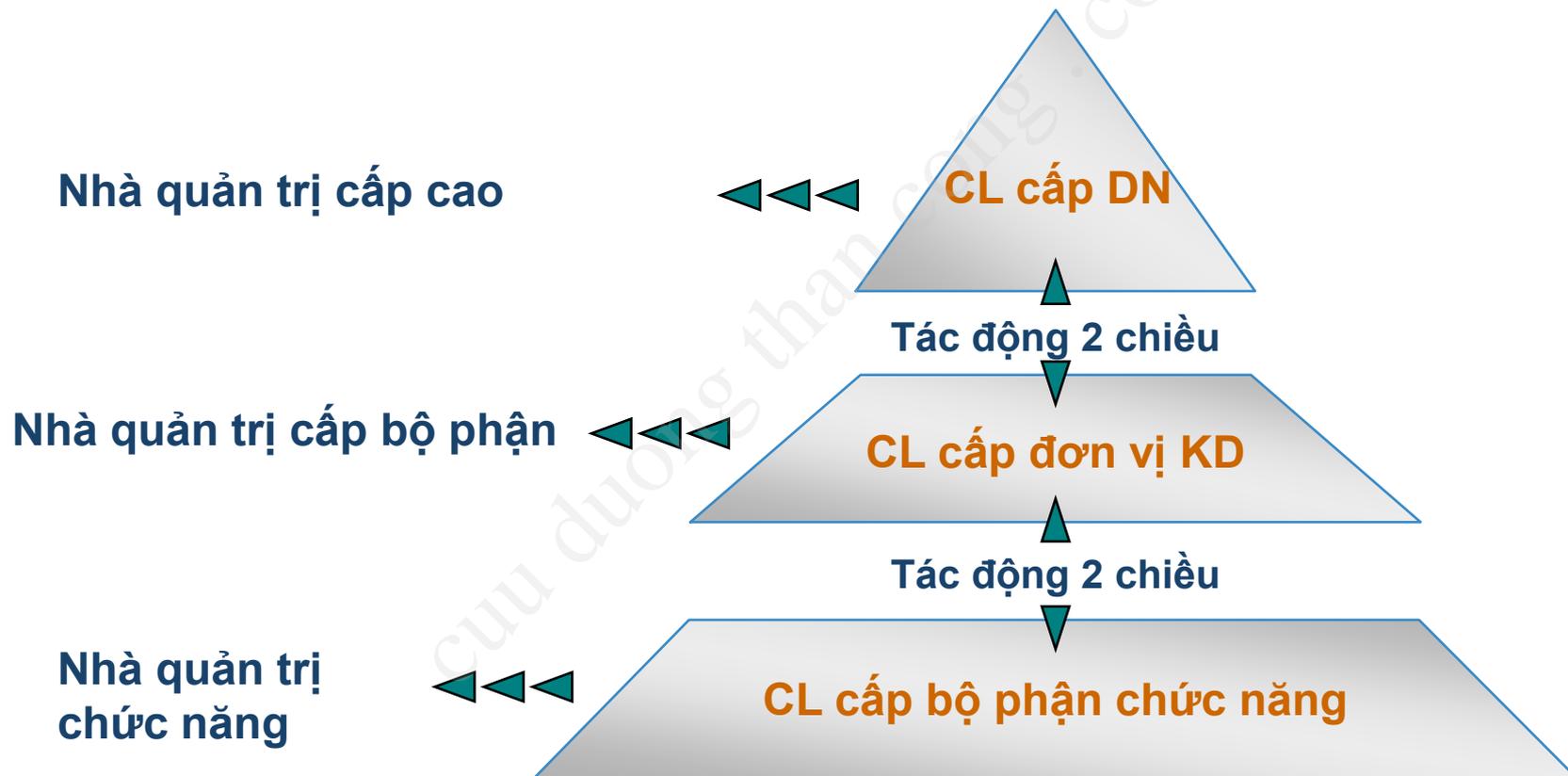


Chương 6: Lựa chọn giải pháp chiến lược



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

Các cấp chiến lược trong công ty đa ngành



Các cấp chiến lược trong công ty đơn ngành



Nhà quản trị cấp cao



CL cấp
đơn vị
KD

Tác động 2 chiều



Nhà quản trị
cấp chức năng



CL cấp chức năng

cuuduongthaicong.com

Mạng lưới sứ mệnh, mục tiêu & chiến lược



Bậc 1
Nhà quản trị
cấp công ty

Sứ mệnh &
mục tiêu của
DN

Các mục tiêu
cấp DN

CL cấp DN

Tác động 2 chiều

Tác động 2 chiều

Tác động 2 chiều

Bậc 2
Nhà quản trị
cấp đơn vị KD

Sứ mệnh
của đơn
vị KD

Các mục
tiêu cấp
đơn vị KD

CL cấp
đơn vị
KD

Tác động 2 chiều

Tác động 2 chiều

Tác động 2 chiều

Bậc 3
Nhà quản trị
chức năng

Mục tiêu
của bộ
phận chức
năng

Các mục
tiêu cấp
chức năng

CL cấp
chức
năng

Các yếu tố tác động đến lựa chọn chiến lược



Các yếu tố xã hội, chính trị

Mức độ cạnh tranh và mức độ hấp dẫn của ngành

Các cơ hội và thách thức

Vị thế chiến lược của doanh nghiệp

Thế mạnh nguồn lực, các khả năng và các điểm yếu

Ảnh hưởng của nhà quản trị cấp cao

Các giá trị cốt lõi
Văn hoá DN

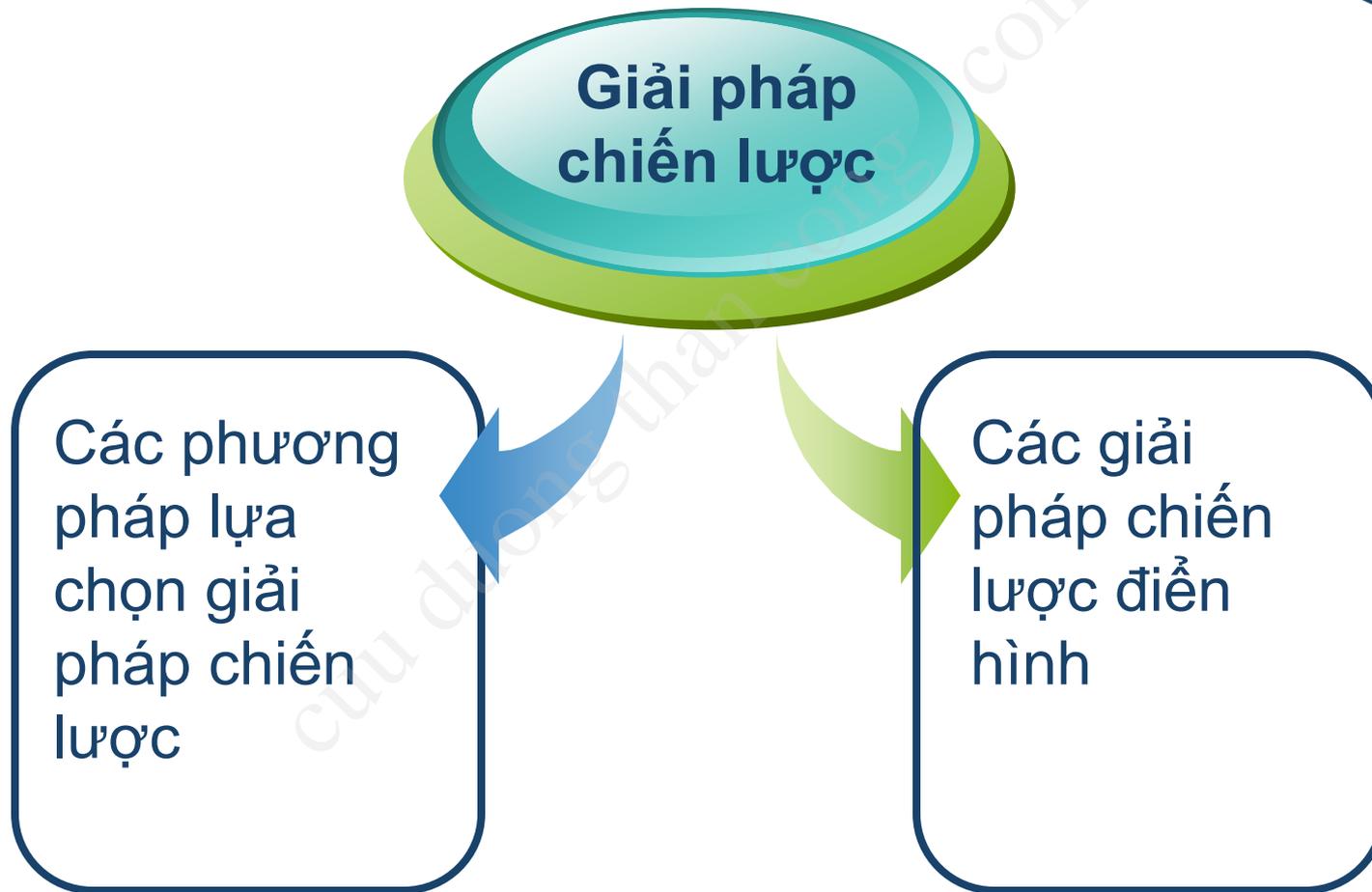
← Các yếu tố bên ngoài

Xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và bên ngoài

Đề xuất và đánh giá các giải pháp chiến lược

Chiến lược được lựa chọn

← Các yếu tố bên trong



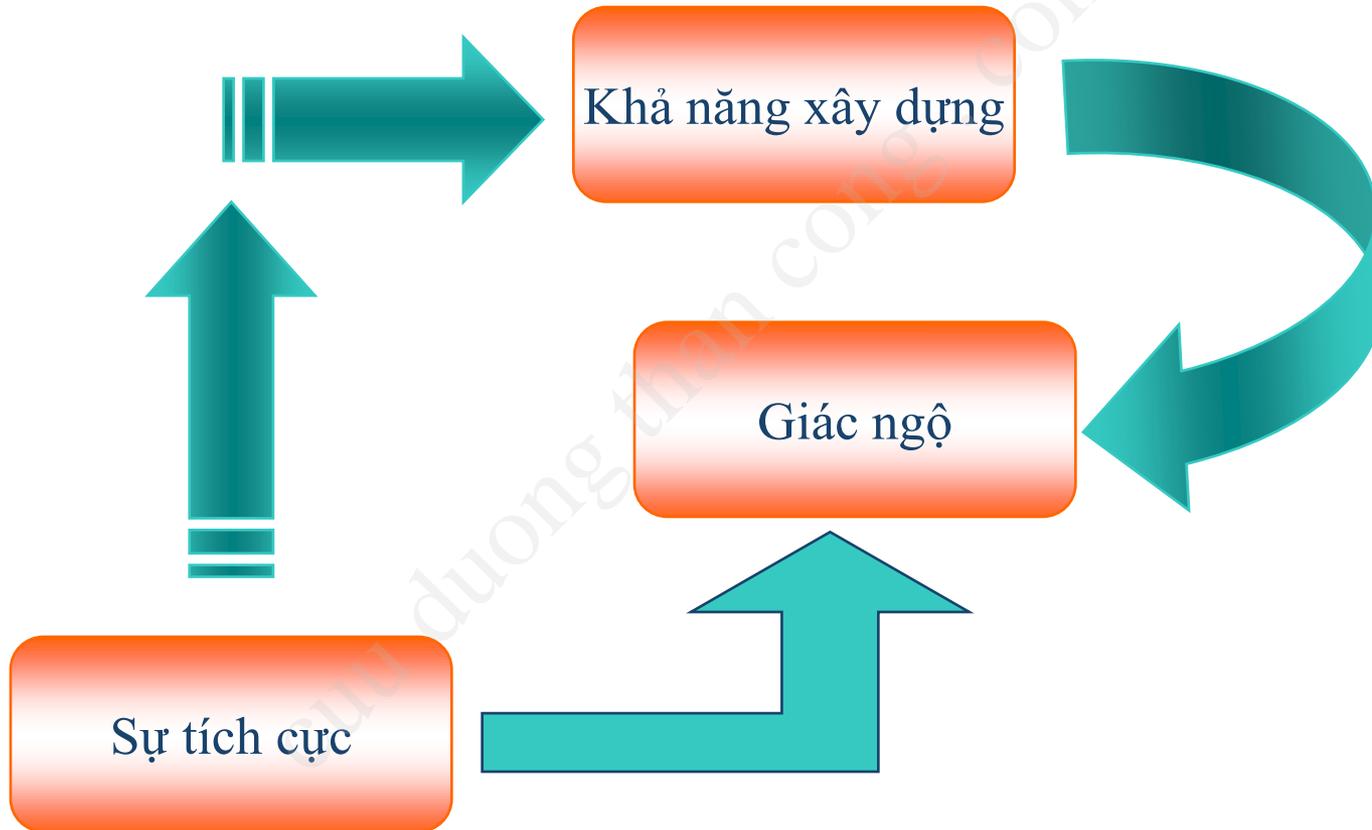
6.1. Các phương pháp lựa chọn GPCL



- ❖ Phương pháp thích ứng theo kinh nghiệm
- ❖ Phương pháp ma trận



Phương pháp thích ứng theo kinh nghiệm



Phương pháp thích ứng theo kinh nghiệm



❖ Khả năng xây dựng:

- Tập trung vào sản phẩm hoặc công nghệ mũi nhọn
- Huy động những người hiểu biết thực tiễn sâu về công việc

❖ Sự tích cực: bắt đầu từ nhỏ đến lớn

❖ Sự giác ngộ: tập hợp và xử lý thông tin tốt



Phương pháp ma trận



Ma trận SWOT

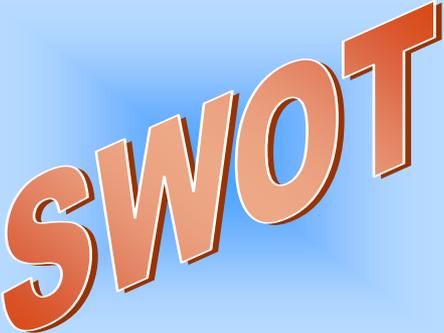
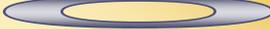
Ma trận BCG

Ma trận Mc Kinsey

cuu duong than cong . com

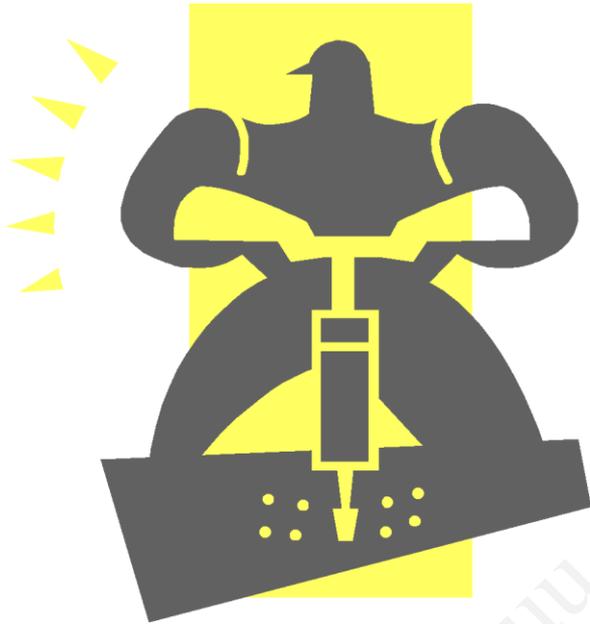
Ma trận SWOT



	<p>Những Cơ Hội</p>  <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5. Liệt kê những cơ hội6.7.8.9.10....	<p>Những Đe Dọa</p>  <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5. Liệt kê những nguy cơ6.7.8.9.10....
<p>Những Điểm mạnh</p>  <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6. Liệt kê những điểm mạnh7.8.9.10....	<p>Các Chiến Lược SO</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5. Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội6.7.8.9.10....	<p>Các Chiến Lược ST</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5. Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh6.7.8.9.10....
<p>Những Điểm Yếu</p>  <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6. Liệt kê những điểm yếu7.8.9.10....	<p>Các Chiến Lược WO</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6. Hạn chế các điểm yếu để lợi dụng các cơ hội7.8.9.10....	<p>Các Chiến Lược WT</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6. Tối thiểu hóa các điểm yếu và tránh khỏi các đe dọa7.8.9.10....



Điểm Mạnh (*Strengths*)

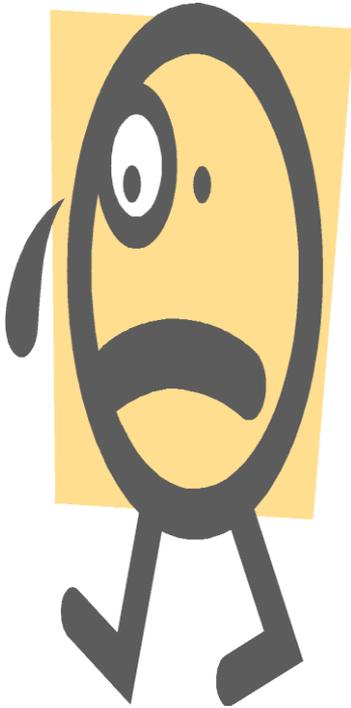


- ☺ Tài năng độc đáo
- ☺ Nguồn lực tài chính mạnh
- ☺ Sức cạnh tranh cao
- ☺ Uy tín đối với khách hàng
- ☺ Hiệu quả cao theo qui mô
- ☺ Kỹ thuật hiện đại
- ☺ Công nghệ tiên tiến
- ☺ Lợi thế về chi phí
- ☺ Chiến dịch quảng cáo mạnh
- ☺ Kỹ năng cải tiến sản phẩm
- ☺ Tài năng quản trị
- ☺ Năng lực sản xuất cao
- ☺ Nhiều kinh nghiệm

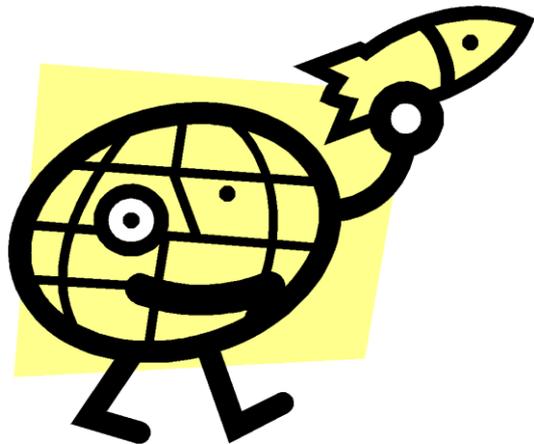
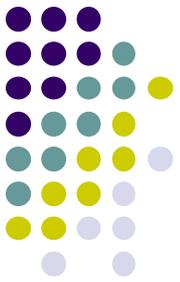
...



Điểm Yếu (*Weaknesses*)

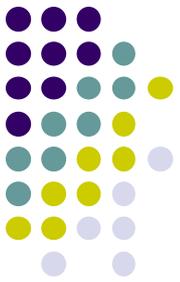


- ☹ Định hướng chiến lược không rõ ràng
 - ☹ Phương tiện sản xuất lạc hậu
 - ☹ Lợi nhuận thấp
 - ☹ Thiếu tài năng lãnh đạo
 - ☹ Không có các kỹ năng quan trọng
 - ☹ Tụt hậu trong NC & PT
 - ☹ Sản phẩm thiếu đa dạng
 - ☹ Không tạo ấn tượng tốt với kh. hàng
 - ☹ Kênh phân phối kém
 - ☹ Kỹ năng marketing dưới trung bình
 - ☹ Không đủ nguồn lực tài chính
 - ☹ Chi phí cao hơn đối thủ cạnh tranh
- ...



Cơ Hội (*Opportunities*)

- ☺ Nhiều nhóm khách hàng tiềm năng
- ☺ Thị trường mới
- ☺ Mở rộng được chủng loại sản phẩm
- ☺ Đa dạng hóa sản phẩm
- ☺ Tiềm năng hợp nhất
- ☺ Hàng rào thương mại thấp
- ☺ Thị trường nước ngoài hấp dẫn
- ☺ Thị trường tăng trưởng nhanh
- ...

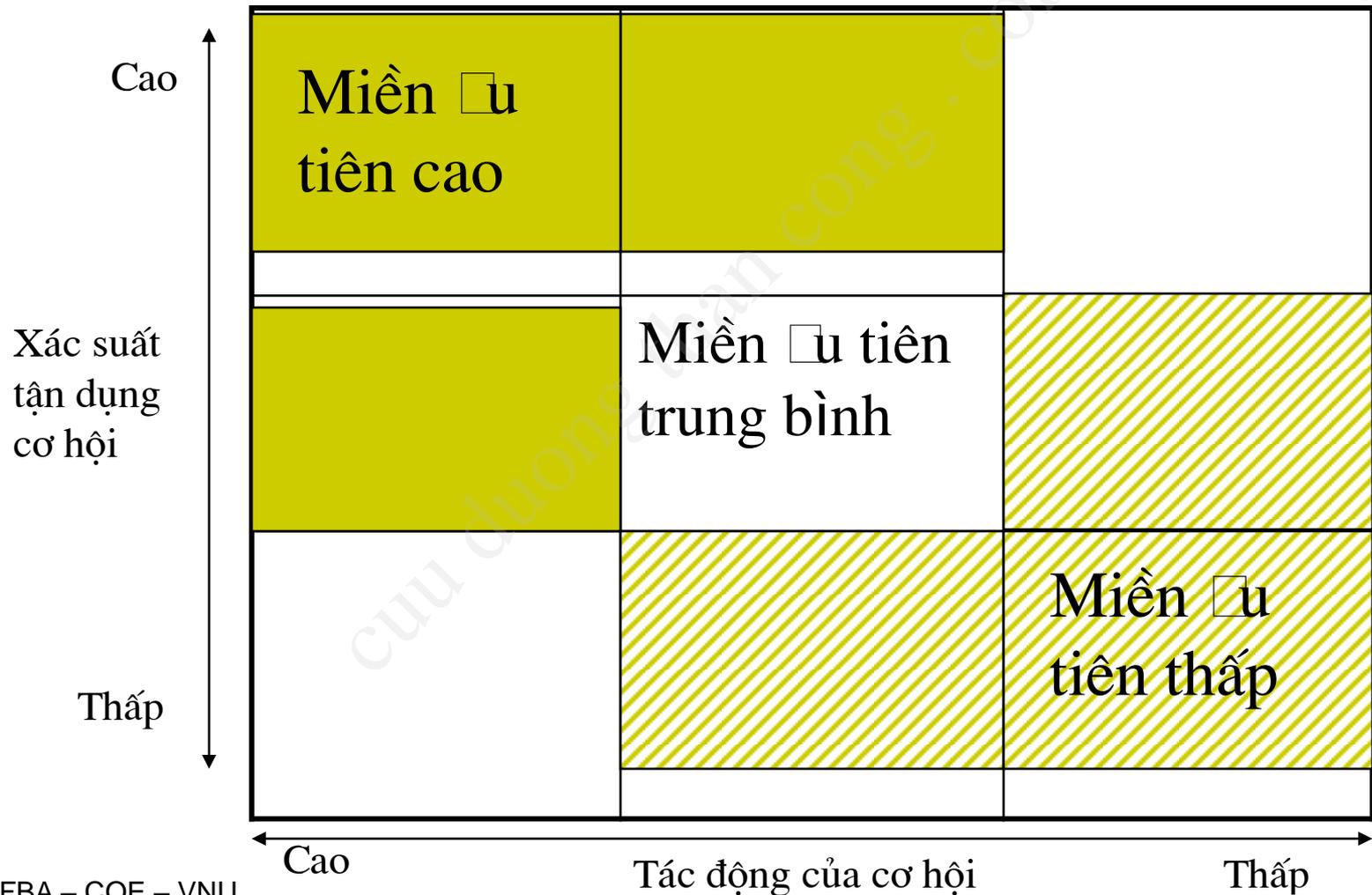
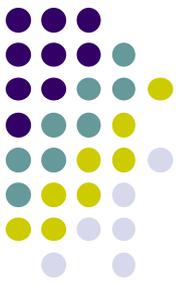


Nguy Cơ (*Threats*)

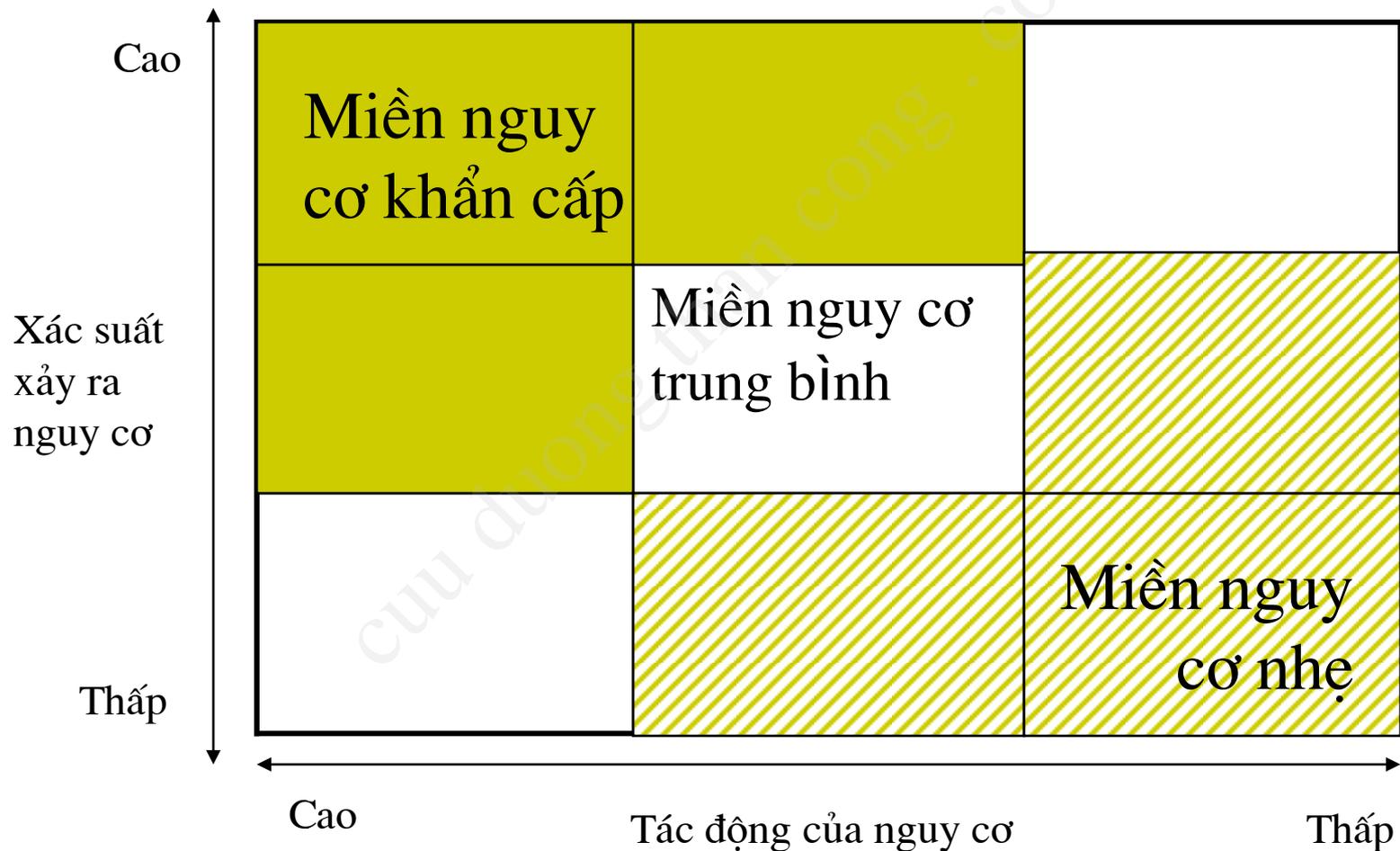
- ☹ **Đối mặt đối thủ cạnh tranh nước ngoài có chi phí thấp**
- ☹ **Doanh số sản phẩm thay thế gia tăng nhanh**
- ☹ **Thị trường tăng trưởng chậm**
- ☹ **Tỉ giá hối đoái thay đổi bất lợi**
- ☹ **Chính sách ngoại thương bất lợi**
- ☹ **Suy thoái kinh tế**
- ☹ **Khả năng ép giá của khách hàng & nhà cung cấp tăng mạnh**
- ☹ **Sự thay đổi của nhu cầu & thị hiếu khách hàng**

...

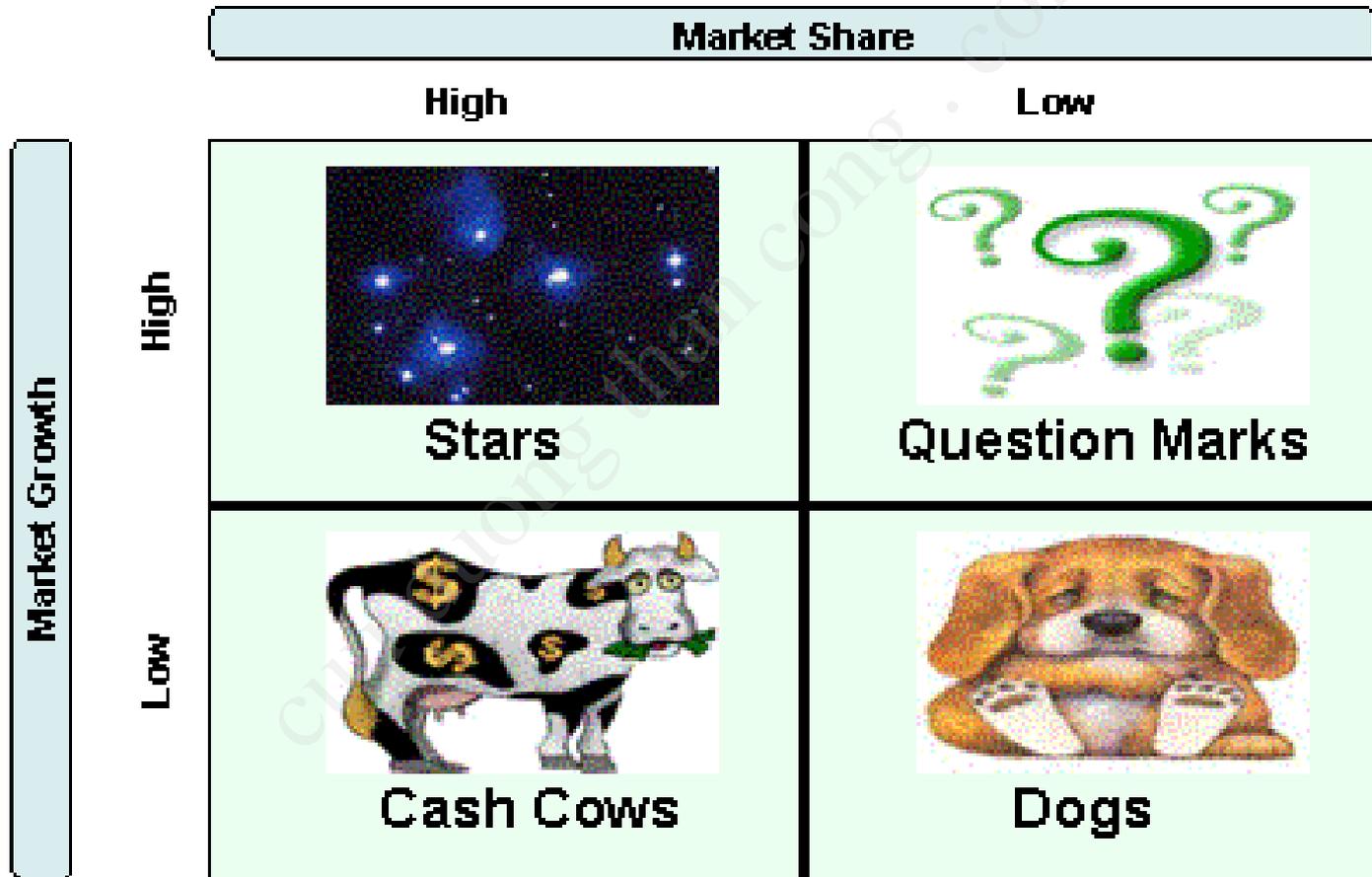
PHÂN TÍCH SWOT-MA TRẬN CƠ HỘI



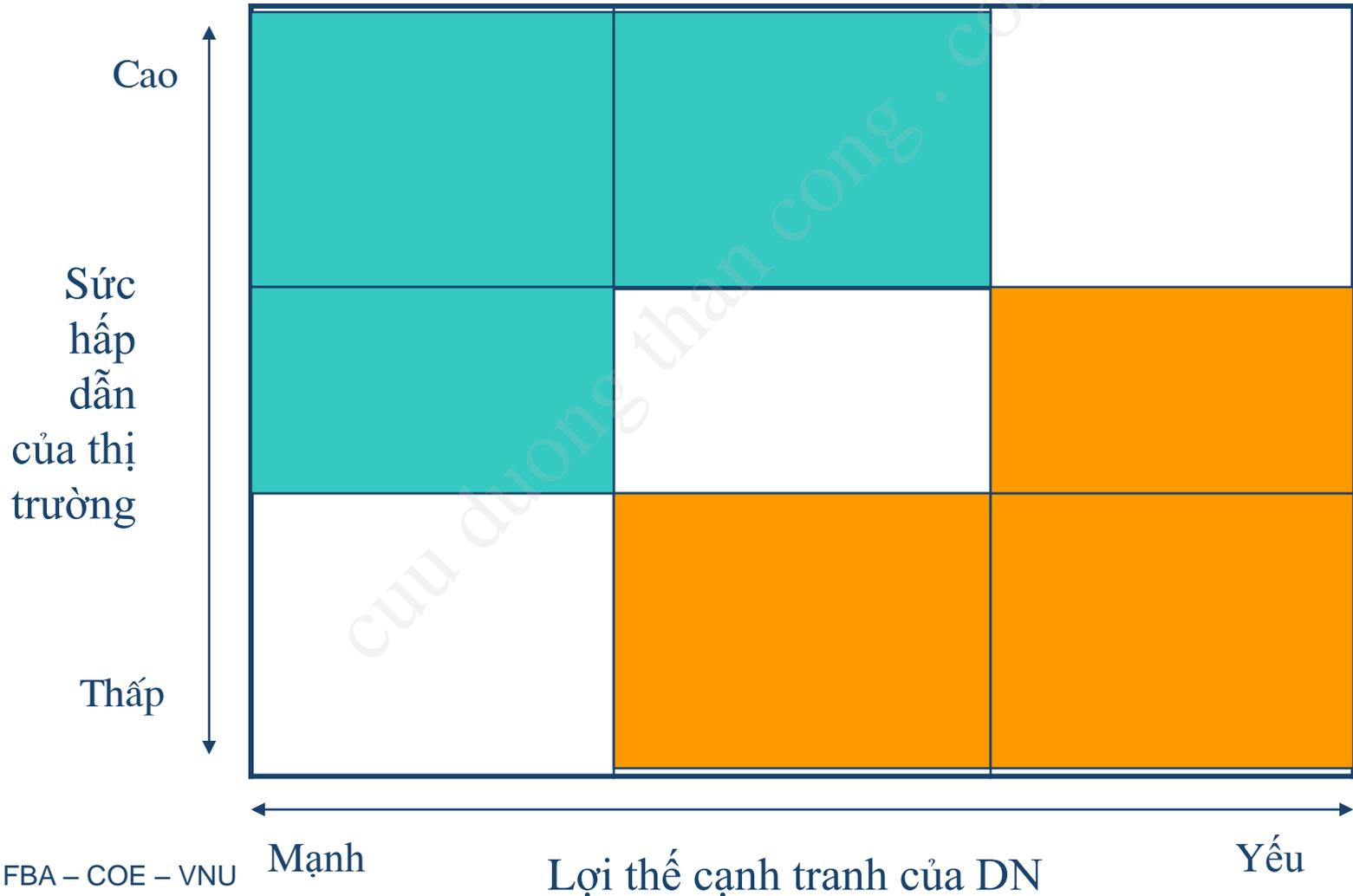
PHÂN TÍCH SWOT-MA TRẬN NGUY CƠ



Ma trận BCG



Ma trận Mc Kinsey



Sức hấp dẫn của thị trường...



- ❖ Quy mô thị trường, tỷ lệ tăng trưởng của thị trường
- ❖ Sức sinh lợi của ngành kinh doanh
- ❖ Cường độ cạnh tranh
- ❖ Chi phí gia nhập
- ❖ ...



Lợi thế cạnh tranh của DN...

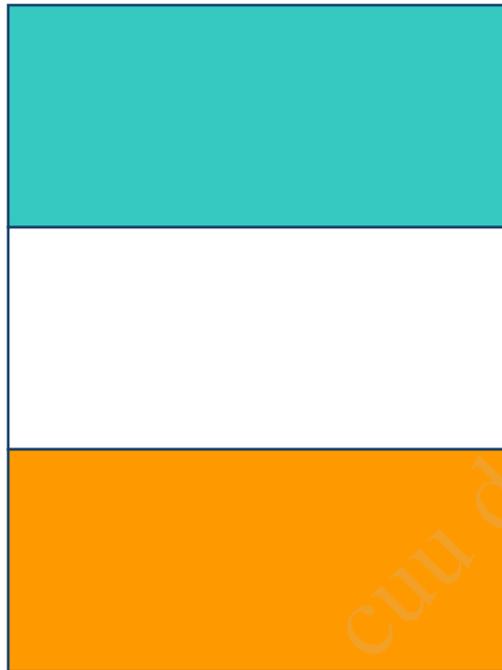


- ❖ Thị phần tương đối
- ❖ Giá cả cạnh tranh
- ❖ Bí quyết công nghệ
- ❖ Chất lượng sản phẩm
- ❖ Dịch vụ hậu mãi
- ❖ Năng suất
- ❖ ...



cuu.duong.than.cong.com

Nguyên tắc lựa chọn chiến lược

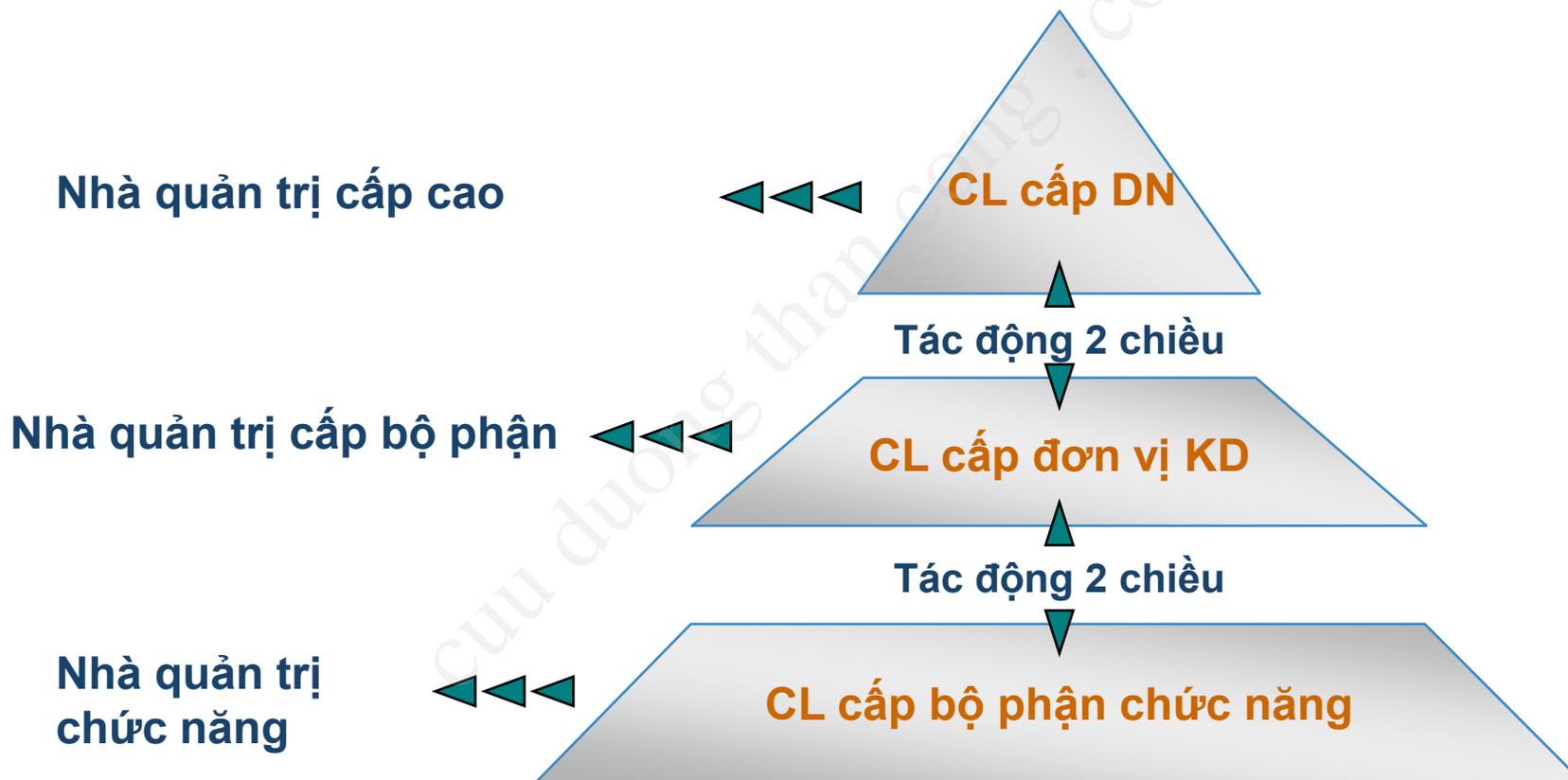


Lựa chọn chiến lược đầu tư phát triển

Chọn lọc giữ vững thị trường

Chiến lược thay thế hay rút lui

6.2. Các giải pháp CL điển hình



Các chiến lược cấp DN



Các chiến lược tăng trưởng

Các chiến lược suy giảm

Các chiến lược đổi mới

**Chiến
Lược**

Chiến lược tăng trưởng



1

Chiến lược
tăng trưởng
tập trung

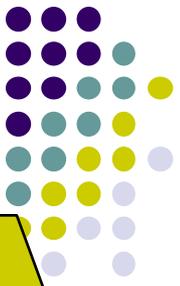
2

Chiến lược
tăng trưởng
bằng cách
hội nhập

3

Chiến lược
tăng trưởng
bằng cách đa
dạng hoá

Chiến lược tăng trưởng tập trung



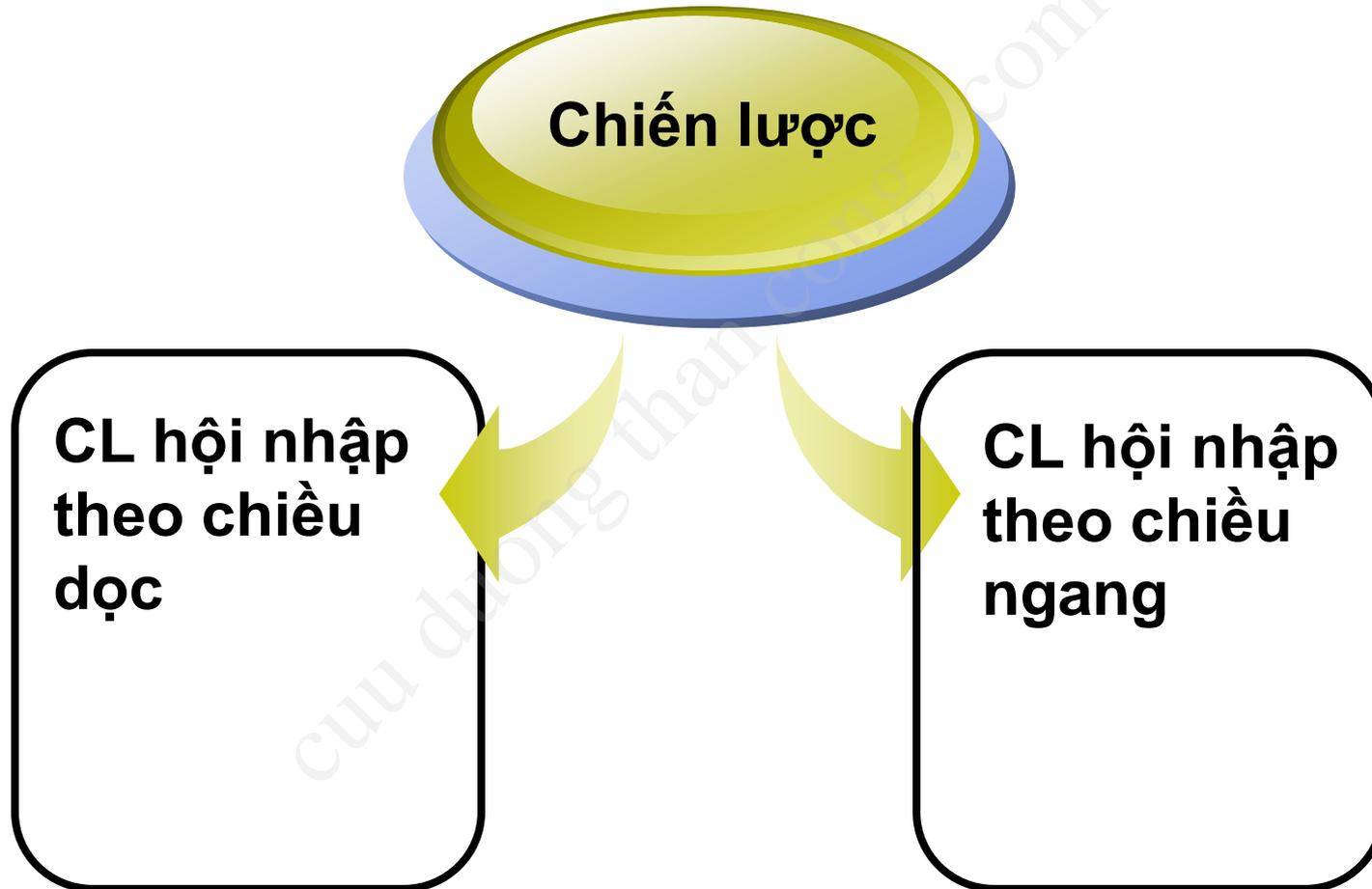
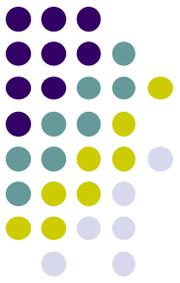
- Tăng thị phần đối với sp/dvụ hiện có bằng các nỗ lực Marketing

- Thâm nhập vào thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm hiện tại

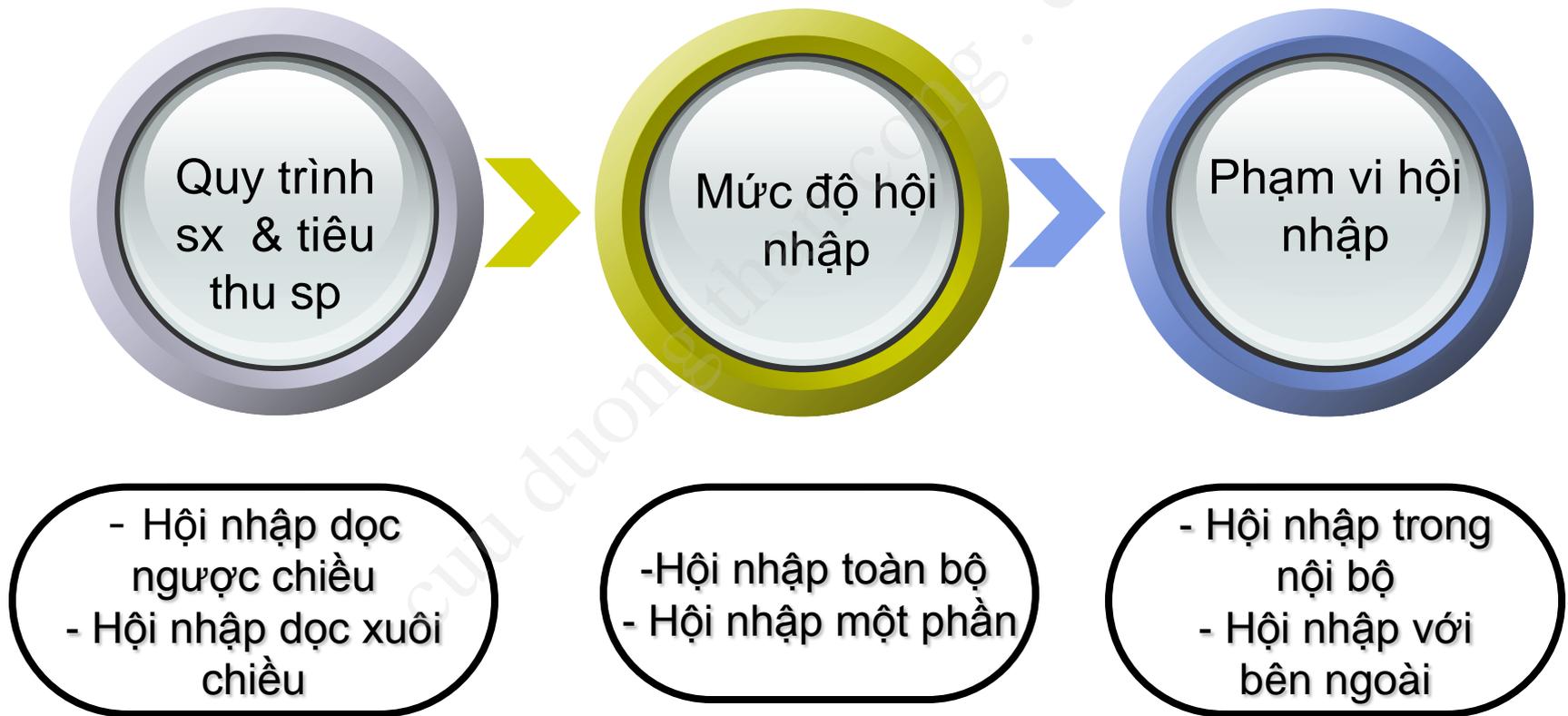
- Phát triển các sp/dvụ để tiêu thụ trên thị trường hiện tại

cuu duong thuan cong

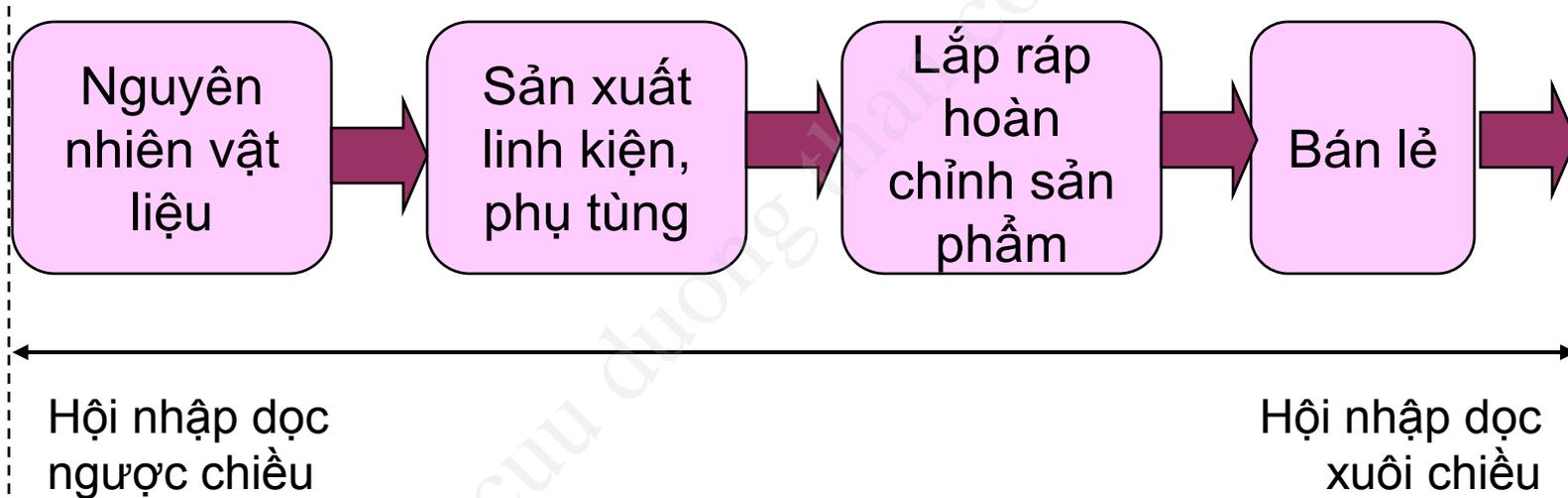
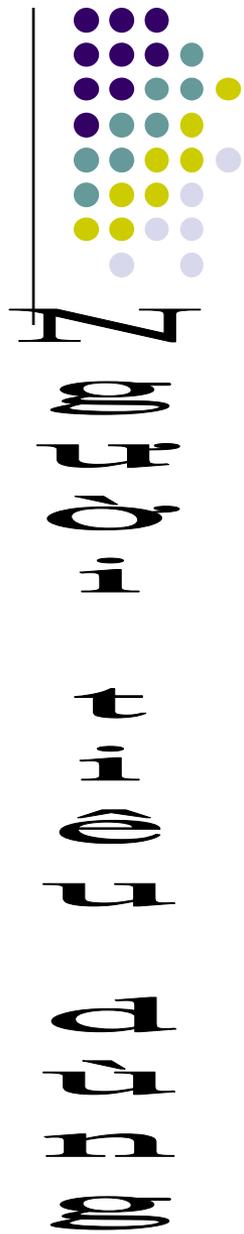
Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập



Chiến lược hội nhập theo chiều dọc

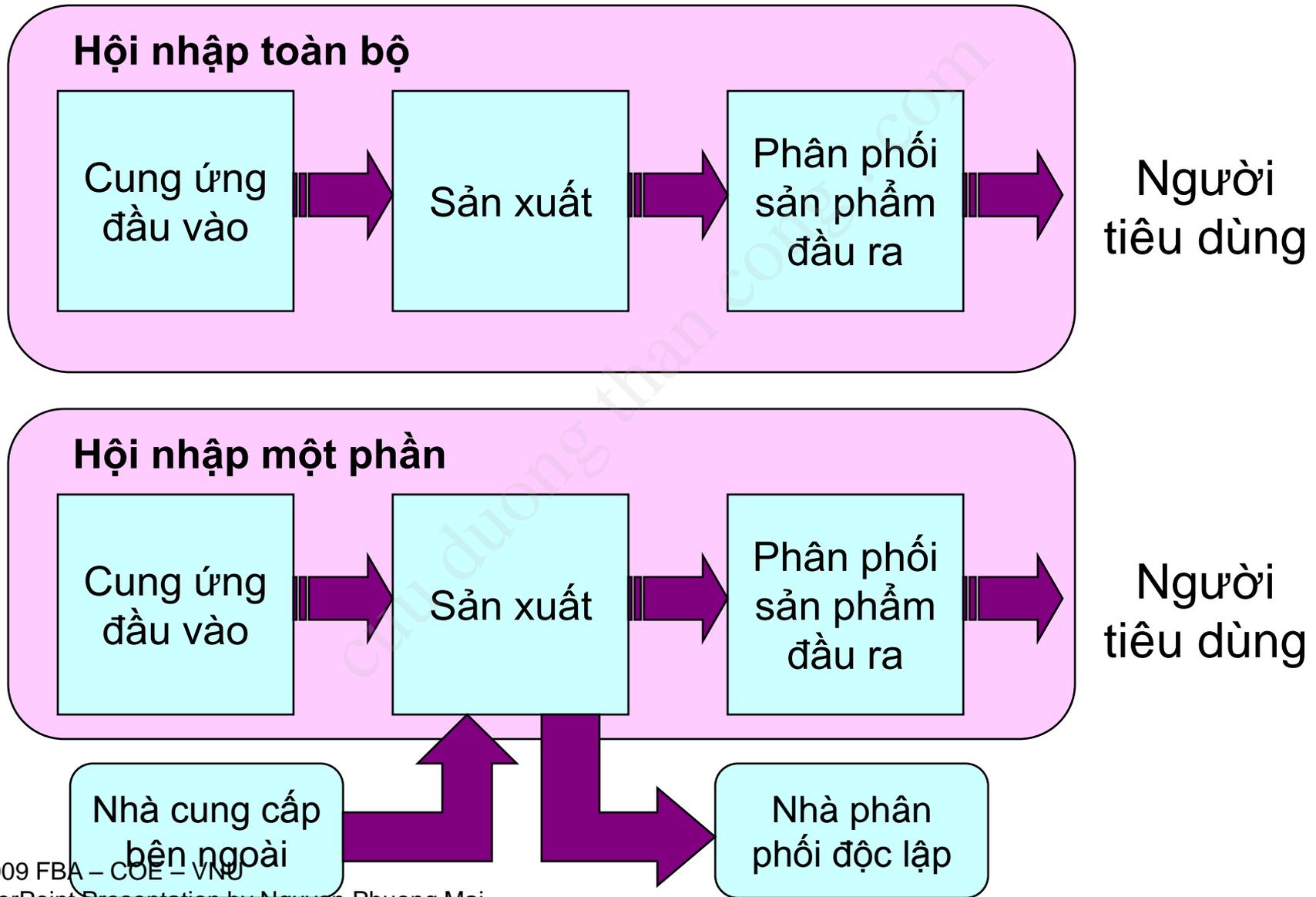


Hội nhập dọc ngược chiều và xuôi chiều

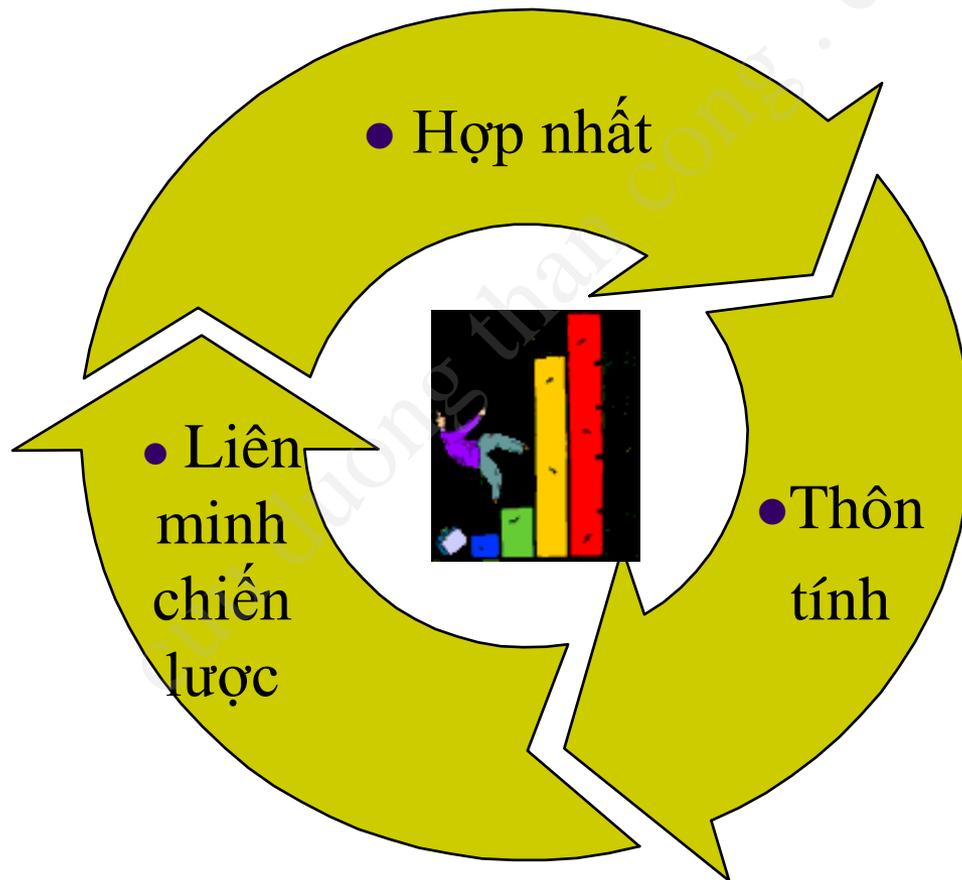
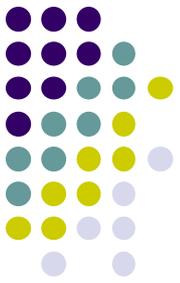


CUU DUONG PHUONG . COM

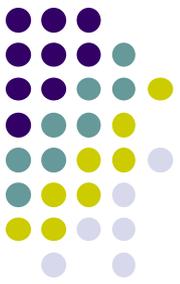
Hội nhập toàn bộ & hội nhập một phần



Chiến lược hội nhập theo chiều ngang



Chiến lược hội nhập theo chiều ngang



Hợp nhất

- 2 hoặc 1 số cty cùng loại hợp nhất thành 1 cty

Thôn tính

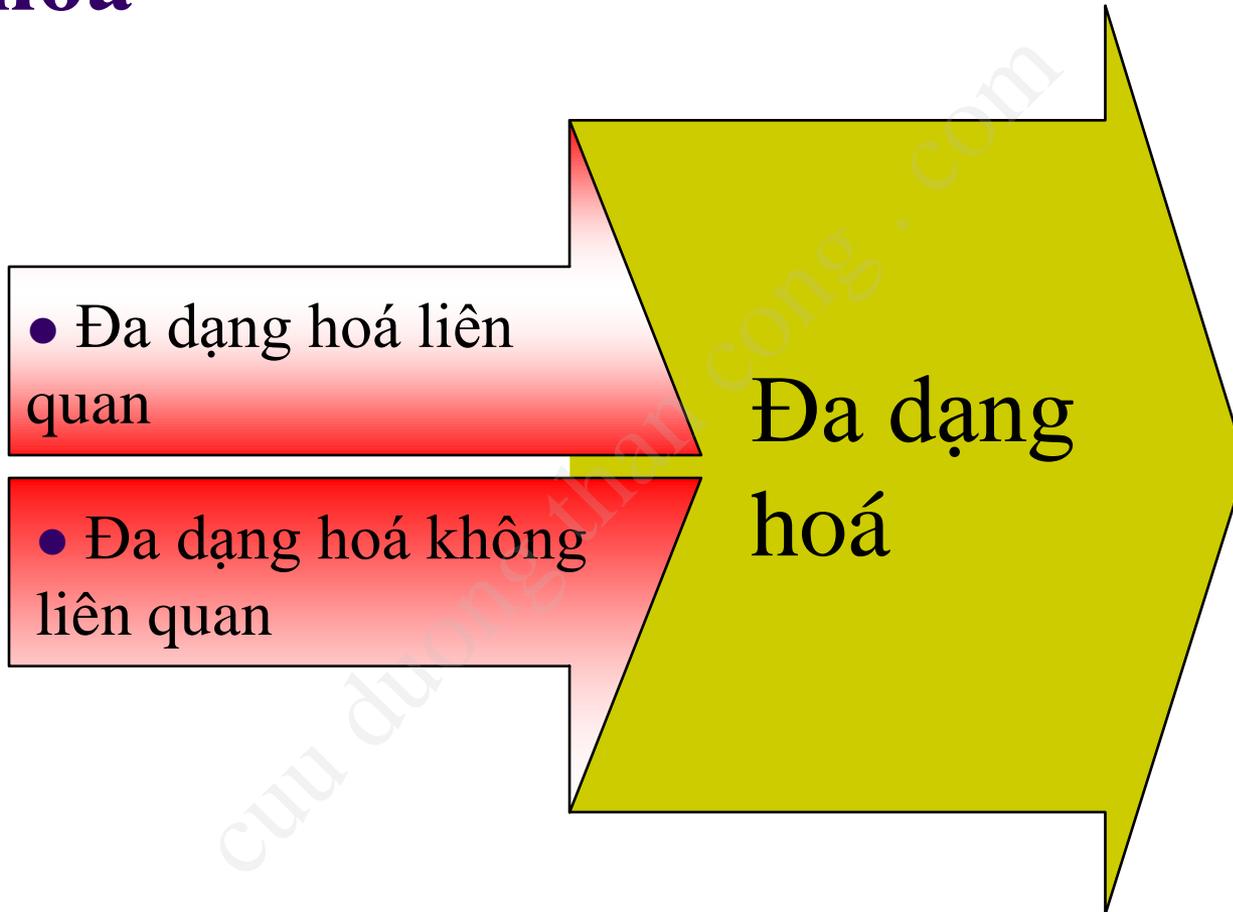
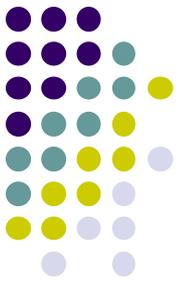
- Mua lại CP đã phát hành của 1 cty

Liên minh CL

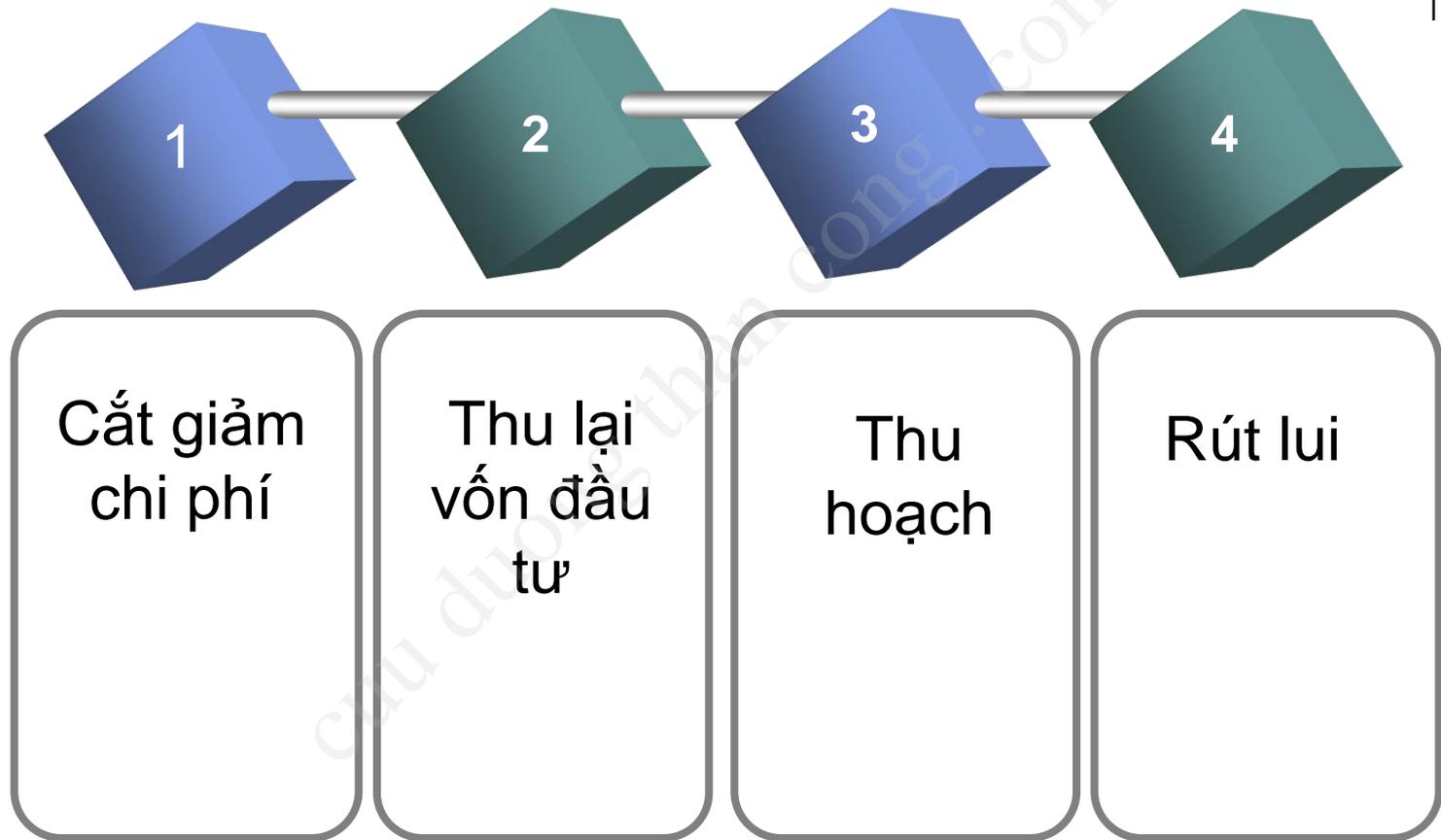
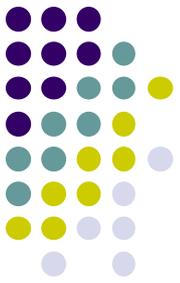
- 2 hoặc 1 số cty ký thỏa thuận hợp tác CL

cuuduongthancong.com

Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá



Chiến lược suy giảm



Các chiến lược cấp đơn vị KD



Theo lợi thế cạnh tranh

CL dẫn đầu chi phí thấp
CL khác biệt hoá
CL tập trung

Theo vị trí thị phần trên thị trường

CL cho người dẫn đầu
CL cho người thách thức
CL cho kẻ theo đuôi
CL cho người ẩn náu

Chiến lược theo lợi thế cạnh tranh



		Lợi thế cạnh tranh	
		Chi phí thấp (Cost)	Tính khác biệt của sản phẩm (Differentiation)
Phạm vi	Toàn thị trường (Overall)	Chiến lược dẫn đầu về chi phí	Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm
	Thị trường tập trung (Focusing)	Chiến lược tập trung (chi phí thấp)	Chiến lược tập trung (khác biệt hoá sản phẩm)

Chiến Lược Tối thiểu hoá chi phí



Chiến lược đặt giá thấp hơn giá của các đối thủ cạnh tranh với sản phẩm có thể được thị trường chấp nhận

cuu duong than cong .com

Chiến Lược Khác biệt hóa



Chiến lược đưa ra thị trường sản phẩm độc đáo nhất trong ngành được khách hàng đánh giá cao về nhiều tiêu chuẩn khác nhau của sản phẩm và dịch vụ

cuu duong than.com.vn

Chiến Lược Tập Trung hoá



Chiến lược nhằm vào một phân khúc thị trường hẹp nào đó dựa vào lợi thế về chi phí (tập trung theo hướng dẫn giá) hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm (tập trung theo hướng khác biệt hóa)

cuu duong than cong.com

Năm lực lượng Cạnh tranh	Các chiến lược chung		
	Dẫn đầu về chi phí	Khác biệt hóa sản phẩm	Tập trung
Nguy cơ đến từ đôi thủ mới	Khả năng giảm giá để trả đũa nhằm ngăn các công ty mới gia nhập	Lòng trung thành của khách hàng có thể làm nản chí các đôi thủ mới gia nhập	Việc tập trung tạo ra tính chuyên nghiệp của công ty có tác dụng như một rào cản gia nhập
Năng lực thương lượng của khách hàng	Khả năng chào giá thấp với các khách hàng mạnh	Các khách hàng lớn có ít lợi thế trong đàm phán hơn, vì họ không tìm ra hàng hóa thay thế	Các khách hàng lớn có ít lợi thế đàm phán hơn vì có ít sự lựa chọn
Năng lực thương lượng người cung ứng	Có khả năng bảo vệ tốt hơn trước những nhà cung ứng mạnh	Dễ dàng chuyển phân tăng giá của nhà cung ứng sang cho khách hàng	Có vị thế yếu trong đàm phán với nhà cung ứng, vì công ty có sản lượng thấp; song doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung- khác biệt hóa sản phẩm có thể chuyển phần chi phí cao hơn cho khách hàng.
Nguy cơ bị thay thế	Có thể sử dụng giá thấp để bảo vệ sản phẩm của mình khỏi bị thay thế	Khách hàng trở nên gắn bó với các đặc tính khác biệt của sản phẩm, nhờ đó giảm nguy cơ bị thay thế	Các sản phẩm mang tính chuyên môn hóa cao và tính vượt trội bảo vệ công ty trước khả năng bị thay thế
Cường độ cạnh tranh	Có khả năng cạnh tranh về giá cả tốt hơn	Sự trung thành với sản phẩm của khách hàng giúp công ty không bị mất khách hàng vào tay đôi thủ cạnh tranh	Các đôi thủ cạnh tranh không thể đáp ứng được các nhu cầu khách hàng như công ty theo đuổi chiến lược tập trung - khác biệt hóa sản phẩm

CL theo vị trí thị phần trên thị trường



CL cho người dẫn đầu
CL cho người thách thức
CL cho kẻ theo đuôi
CL cho người ẩn náu

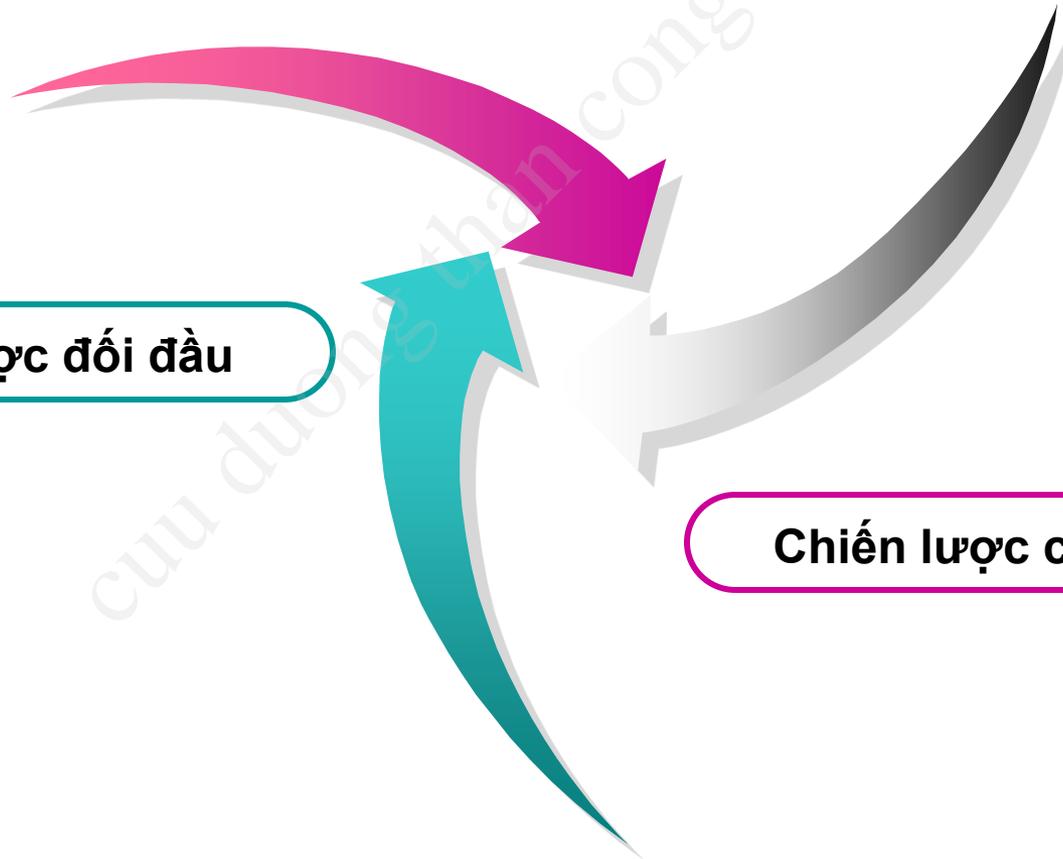
Chiến lược cho người dẫn đầu



Chiến lược đổi mới

Chiến lược đổi đầu

Chiến lược củng cố



cuu duong than cong .com

Chiến lược cho người thách thức



Tấn công trực diện

Cạnh tranh trực tiếp với đối thủ dẫn đầu thị trường

Thâu tóm thị phần

Chiếm dần thị phần của các đối thủ nhỏ hơn

Đi vòng qua đối thủ

Thâm nhập vào thị trường mà DN dẫn đầu còn bỏ ngỏ

Nhấn mạnh vào chất lượng

Phát triển sản phẩm/dịch vụ với chất lượng vượt xa đối thủ

Chiến lược Đại dương xanh



Đại dương xanh > < Đại dương đỏ

Đại dương đỏ: thị trường truyền thống → cạnh tranh khốc liệt.

Đại dương xanh: thị trường mới, nhu cầu mới → không có cạnh tranh.

Chiến lược đại dương xanh



Phát triển và mở rộng
một thị trường trong đó
không có cạnh tranh
mà các công ty có thể
khám phá và khai thác

Chiến lược đại dương xanh



- *Đừng cạnh tranh trong khoảng thị trường hiện tại.* Hãy tạo ra một thị trường không có cạnh tranh.
- *Đừng đánh bại ĐTCT.* Hãy làm cho cạnh tranh trở nên không cần thiết.
- *Đừng khai thác tiếp các nhu cầu hiện có.* Hãy tạo ra và giành lấy các nhu cầu mới.
- *Đừng cố gắng cân bằng giá trị / chi phí.* Hãy phá vỡ cân bằng giá trị / chi phí.
- *Đừng lựa chọn khác biệt hóa hay chi phí thấp.* Hãy theo đuổi cả hai.

Đổi mới giá trị

cuu duong than cong.com

Chiến lược cấp chức năng



- ❖ Xác định cho từng lĩnh vực hoạt động cụ thể của DN
- ❖ Là các giải pháp chiến lược nhằm thực hiện mục tiêu tổng thể của DN
- ❖ Có sự độc lập tương đối
- ❖ Có mối quan hệ phụ thuộc chặt chẽ với nhau



Lựa chọn chiến lược phù hợp?



cuuduongthancong.com