

# CHƯƠNG I TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

LÊ THỊ NGỌC ANH

# GIỚI THIỆU

- Chiến lược là gì?
- Thế nào là quản trị chiến lược? Vì sao phải quản trị chiến lược?
- Quá trình quản trị chiến lược
- Một số thuật ngữ cơ bản

# CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

- Thuật ngữ “chiến lược” đầu tiên được sử dụng trong quân sự, nghĩa là mưu lược tiến hành chiến tranh.



Chiến lược được hiểu là nghệ thuật sử dụng binh lực trong tay các nhà chỉ huy cao cấp. Xoay chuyển tình thế, thay đổi tương quan, so sánh lực lượng từ yếu thành mạnh, từ bị động sang chủ động để chiến thắng đối phương

# CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

- Chiến lược = Cách chúng ta làm để đạt được những mục tiêu(goals) của mình
- Ví dụ: Mục tiêu của bạn là tốt nghiệp trường Đại học Kinh tế Huế? Vậy bạn phải làm gì?

>>> Một chiến lược cho bạn: học và vượt qua các kỳ thi và các yêu cầu khác của nhà trường

Ví dụ: Mục tiêu của bạn là kinh doanh thành công, thu được nhiều lợi nhuận

>>> Chiến lược của bạn: tăng giá

Chiến lược khác: giảm chi phí

# CHIẾN LƯỢC???

- Chiến lược = làm thế nào để vươn tới mục tiêu của mình, thiết lập những hành động để vươn tới mục tiêu
  - Hoạch định các hành động trong tương lai
  - Kế thừa các hoạt động trong quá khứ
- Một công ty có thể có rất nhiều mục tiêu, đây là một số mục tiêu kinh tế (economic goals)
  - Kinh doanh thành công
  - Đạt được lợi nhuận cao

# LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

**1950**

**1960**

**1970**

**1980**

**1990**

**2000**

Lập  
ngân  
sách và  
kiểm  
tra  
ngân  
sách

Lập kế  
hoạch  
công ty

Chiến  
lược  
công ty

Phân  
tích  
ngành  
và  
cạnh  
tranh

Nghiên  
cứu lợi  
thế  
cạnh  
tranh

Đổi  
mới  
chiến  
lược

# CHIẾN LƯỢC???

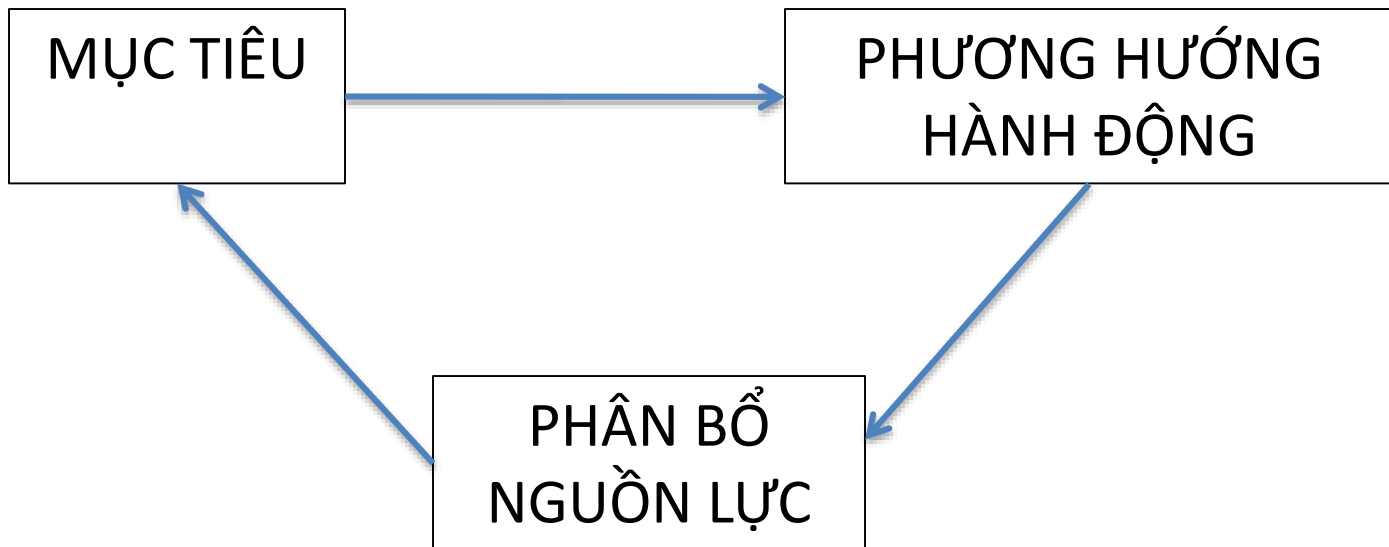
CLKD là  
kế hoạch  
đặc biệt

Chiến lược là việc xác định những con đường và những phương tiện để đạt tới các mục tiêu đã được xác định thông qua các chính sách (G.Arlleret)

Chiến lược là kế hoạch tổng quát dẫn dắt hoặc hướng doanh nghiệp đi đến mục tiêu mong muốn. Nó là cơ sở cho việc định ra các chính sách và các thủ pháp tác nghiệp (D.Bizrell và nhóm tác giả)

Chiến lược là một loại kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và tổng hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các loại mục tiêu của doanh nghiệp sẽ được thực hiện (Gluecl)

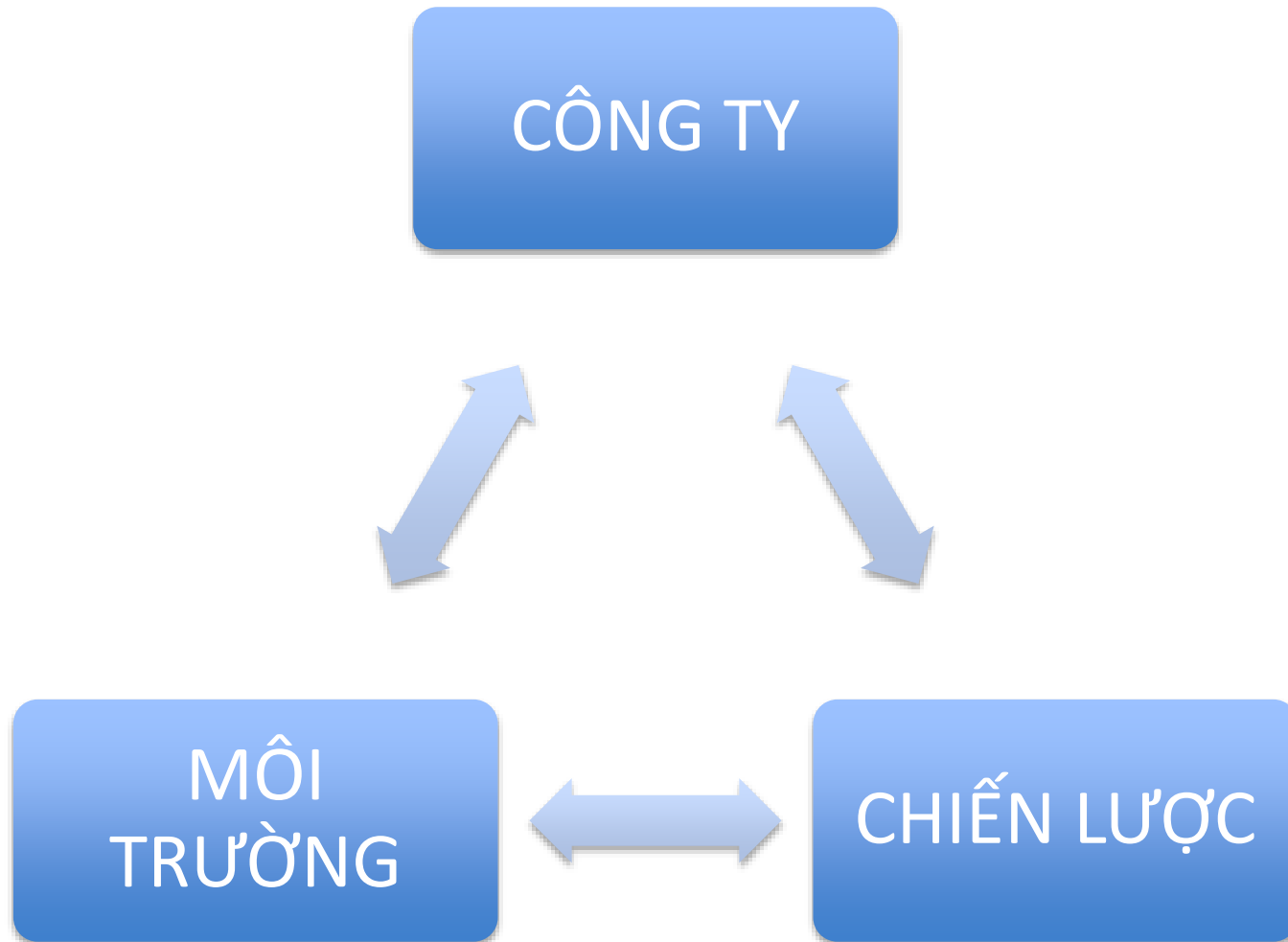
# TAM GIÁC CHIẾN LƯỢC



# CHIẾN LƯỢC

- Quan điểm chiến lược về kinh doanh = Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao (Top manager)
- Quan điểm về chiến lược đó là “MỘT BƯỚC TRANH LỚN” mối quan hệ tương tác qua lại giữa 3 yếu tố là công ty- chiến lược- môi trường

# BƯỚC TRANH LỚN



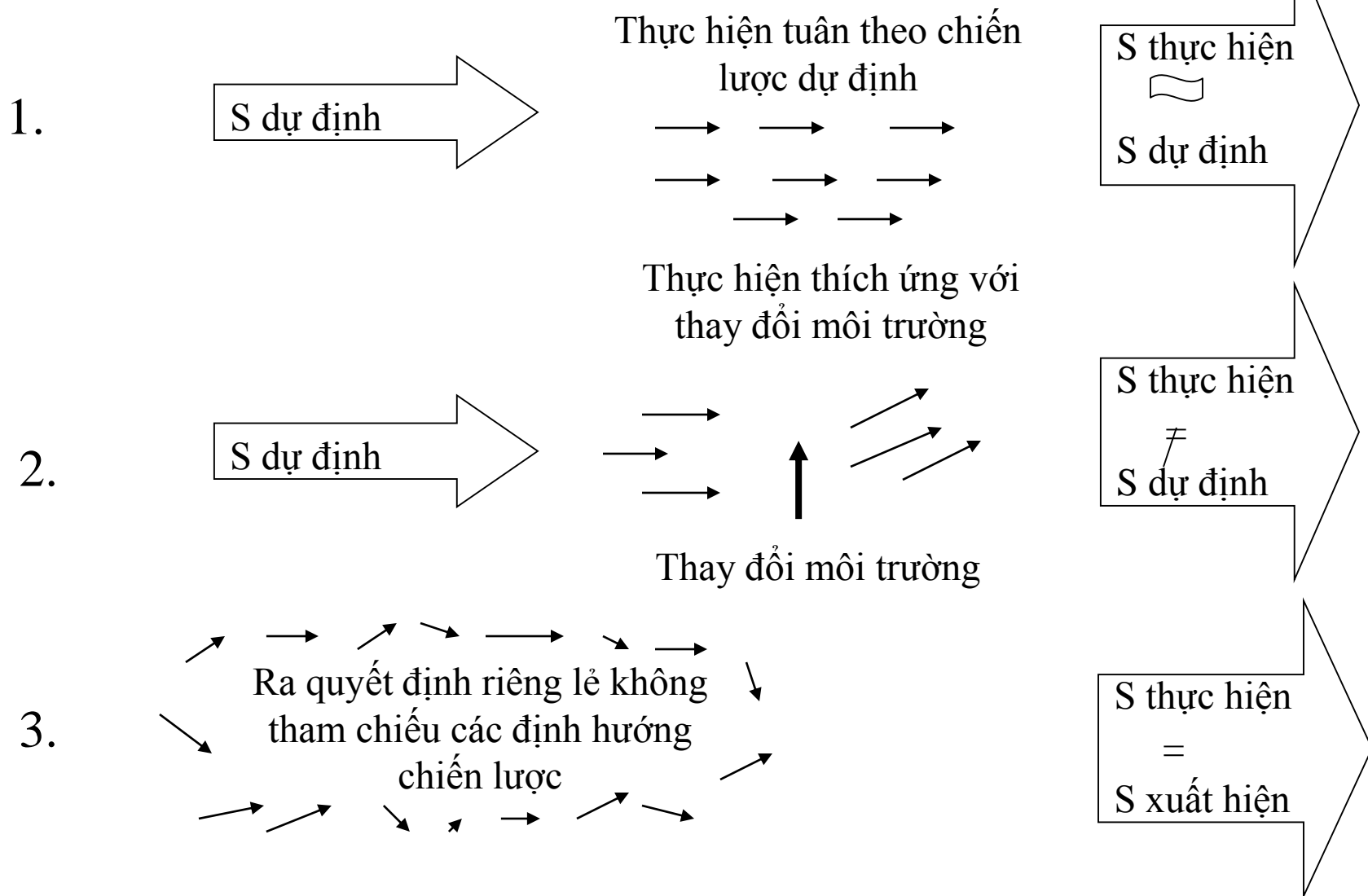
# PHÂN BIỆT MỘT SỐ THUẬT NGỮ, KHÁI NIỆM

- Chiến lược - Chiến thuật?
- Chiến lược – Kế hoạch, quy hoạch?
- Mục tiêu - Mục đích

# PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC

- Chiến lược cấp công ty
- Chiến lược cấp kinh doanh
- Chiến lược cấp chức năng

# CHIẾN LƯỢC DỰ ĐỊNH & CHIẾN LƯỢC THỰC HIỆN



# QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

- Thế nào là quản trị chiến lược?
- Vì sao phải quản trị chiến lược
- Quá trình quản trị chiến lược

# THẾ NÀO LÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC?

- Cách tiếp cận về môi trường
- Cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp
- Cách tiếp cận các hành động
- Cách tiếp cận khác

Fred David “Quản trị chiến lược là khoa học và nghệ thuật nhằm thiết lập, thực hiện và đánh giá các chiến lược cho phép tổ chức đạt được các mục tiêu dài hạn của nó”

# QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

- *Quản trị chiến lược được xem xét như một hệ thống quản lý gồm 3 hệ thống con là hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và kiểm soát chiến lược*



# VÌ SAO PHẢI QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC?

- Quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới
- Cuộc cách mạng khoa học- kỹ thuật- công nghệ diễn ra với tốc độ như vũ bão
- Môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng

# VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình
- Quản trị chiến lược giúp nhà quản trị nhằm vào các cơ hội và nguy cơ trong tương lai
- Nhờ vào quá trình quản trị chiến lược, doanh nghiệp gắn liền các quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan
- Việc vận dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng của doanh nghiệp trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện

# QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

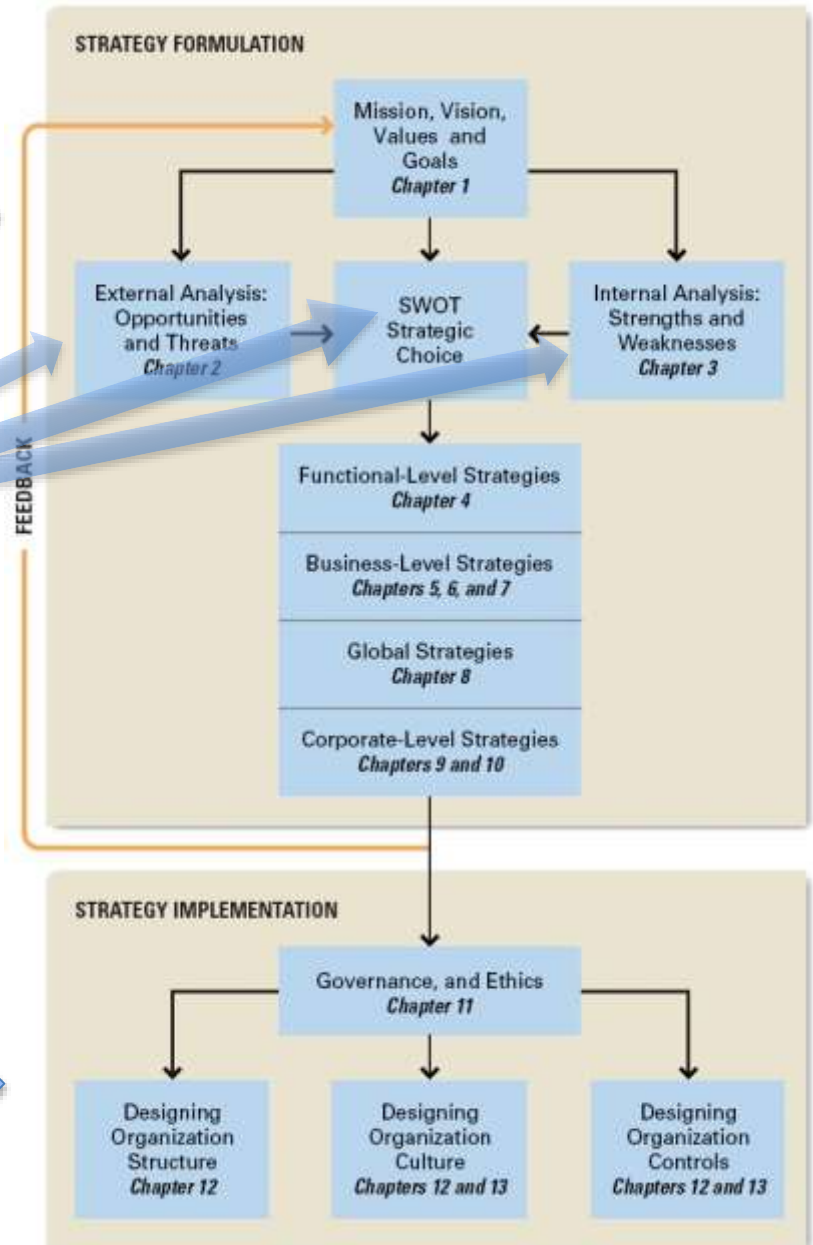
- Quá trình quản trị chiến lược gồm 3 giai đoạn
  - Hoạch định chiến lược
  - Triển khai chiến lược
  - Kiểm soát chiến lược

# QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

HOẠCH ĐỊNH

Phân tích

TRIỂN KHAI



# QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

➔ Hoạch định chiến lược



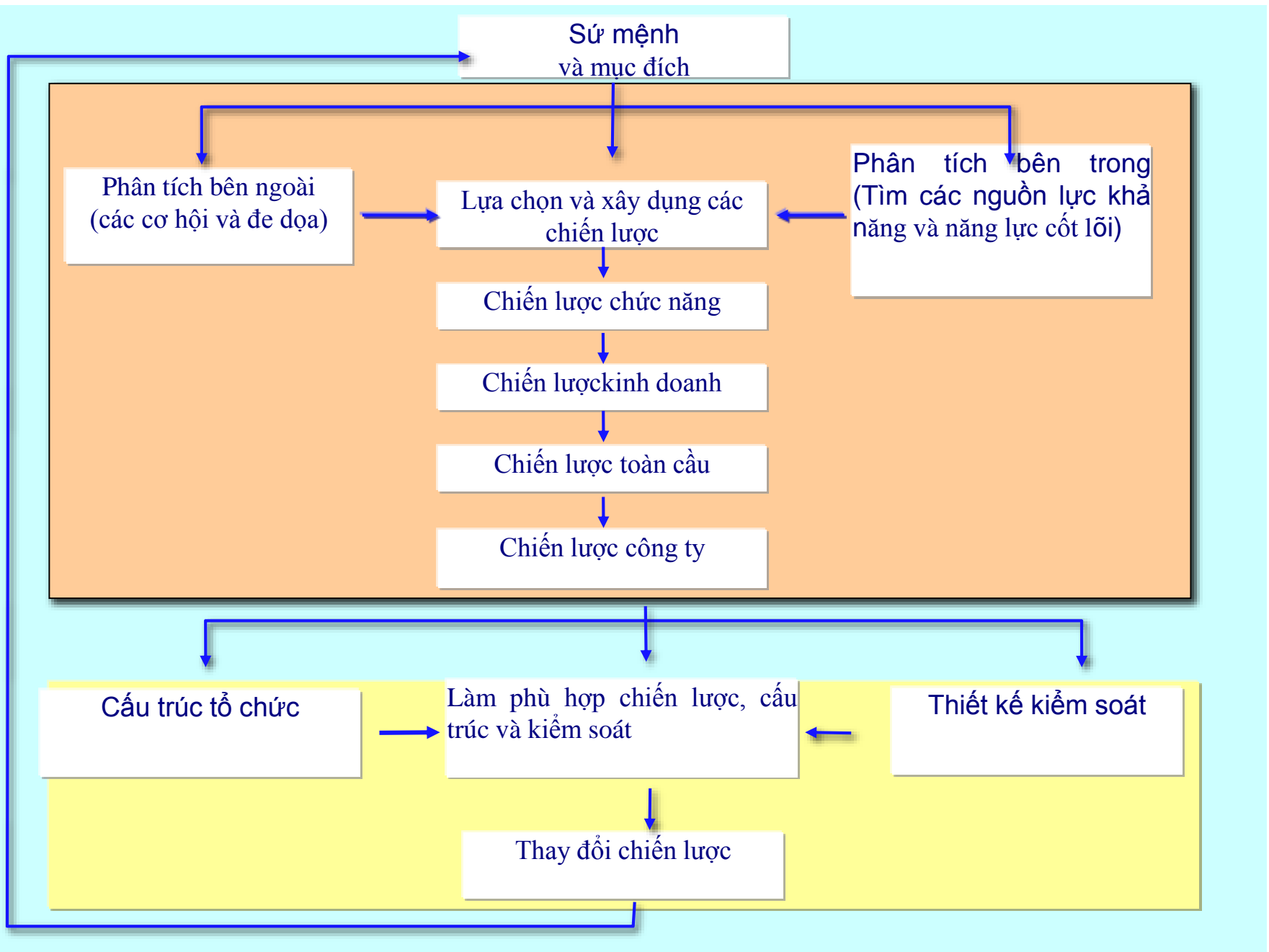
Triển khai chiến lược



Kiểm soát chiến lược

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

- Thiết lập các mục tiêu chiến lược (Tầm nhìn, sứ mạng, giá trị)
- Phân tích môi trường bên ngoài của doanh nghiệp
- Phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp
- Xác định các chiến lược mà
  - Tối đa hóa các cơ hội và tối thiểu hóa các thách thức
  - Tối đa hóa điểm mạnh và tối thiểu hóa điểm yếu của doanh nghiệp
- Các cấp chiến lược lựa chọn: chiến lược cấp chức



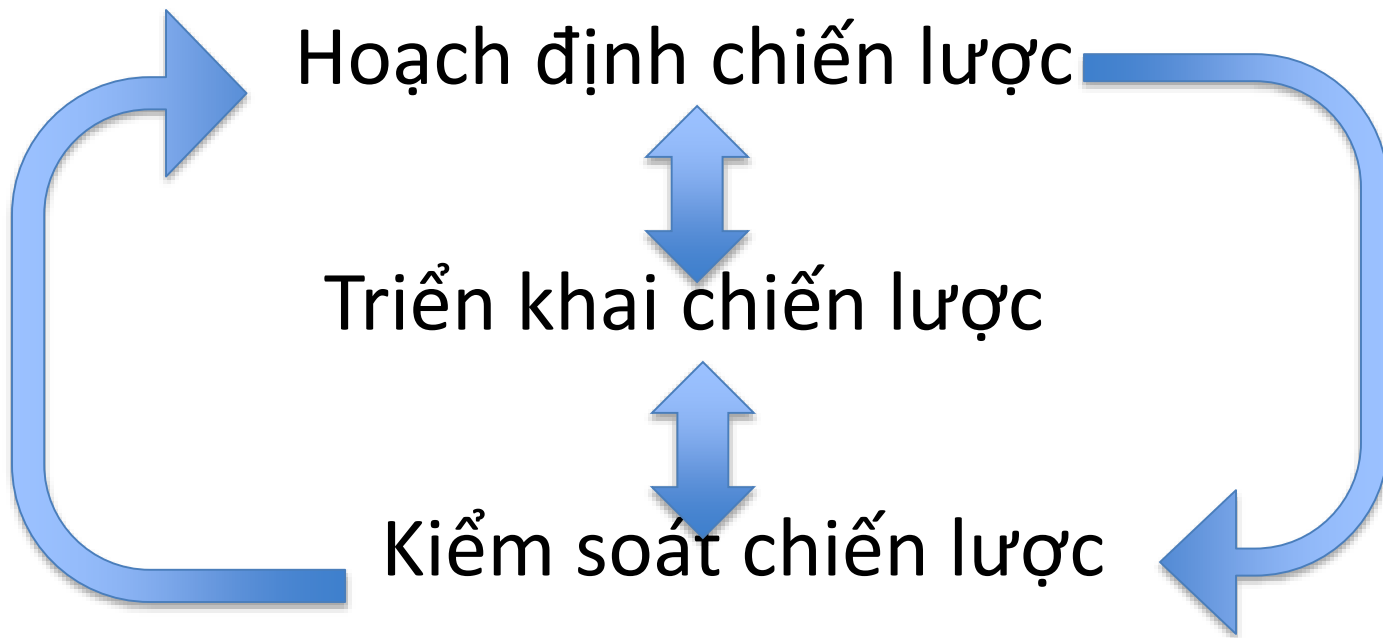
# TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

- Quyết định ai sẽ quản lý tổ chức và bằng cách nào
- Quyết định giá trị của tổ chức là gì
- Thiết kế cấu trúc của tổ chức
- Thiết kế văn hóa của tổ chức
- Thiết kế việc điều khiển tổ chức

# KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

- Đảm bảo các hành động của tổ chức đi theo chiến lược tại mọi thời điểm

# QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



Thông tin phản hồi

Phân tích  
Môi trường  
Kinh doanh  
(O & T)

Xác định  
Mục tiêu  
Dài hạn

Thiết lập  
Mục tiêu  
ngắn hạn

Xác định  
Chức năng  
Nhiệm vụ  
Mục tiêu  
Của DN

Phân  
phối  
các  
Nguồn  
lực

Đo  
lường  
và  
đánh  
giá  
Kết  
quả

Phân tích  
nội bộ  
DN

Lựa chọn  
Chiến lược

Đề ra  
các  
chính  
sách

Thông tin phản hồi

Hoạch định

Thực thi

Kiểm tra



# TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

- Tư duy là sản phẩm cao cấp của não bộ, phản ánh khái quát và gián tiếp hiện thực khách quan
- Là quá trình phân tích tổng hợp, so sánh, trừu tượng hóa và khái quát hóa

# TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Các loại hình tư duy mà các nhà quản lý hay sử dụng

- Tư duy hệ thống
- Tư duy trực quan
- Tư duy chẩn đoán
- Tư duy chiến lược

# TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

- 5 giai đoạn hình thành tư duy chiến lược
  1. Tập hợp các hiện tượng
  2. Nhận biết các hiện tượng cụ thể
  3. Trừu tượng hóa, khái quát hóa
  4. Xác định cách tiếp cận để tìm ra vấn đề
  5. Xây dựng các kế hoạch để tìm ra giải pháp

# **CHƯƠNG 2**

## **SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP**

# TẦM NHÌN

Tầm nhìn là một hình ảnh, một bức tranh sinh động về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai. Tầm nhìn gợi ra một định hướng cho tương lai, một khát vọng của tổ chức về những điều mà nó muốn đạt tới

# TẦM NHÌN

Tầm nhìn như là một tấm bản đồ chỉ ra lộ trình một công ty dự định để phát triển và tăng cường các hoạt động kinh doanh của nó. Nó vẽ ra một bức tranh về nơi mà công ty muốn đến và cung cấp một sự chỉ dẫn hợp lý cho việc đi đến đó

# TÂM NHÌN

- Hình ảnh, bức tranh sinh động về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai.
- Bao hàm một ý nghĩa của một tiêu chuẩn tuyệt hảo, ám chỉ một sự lựa chọn các giá trị.
- Phản ánh những cảm xúc tình cảm người ta gìn giữ về một tổ chức và công việc của nó.
- Là hình ảnh tưởng tượng về những điều tổ chức nên đạt tới hoặc trở thành
- Tâm nhìn chung được chia sẻ đến mọi thành viên trong tổ chức

# TẦM NHÌN



- ❁ VNPT luôn là tập đoàn giữ vị trí số 1 về phát triển bưu chính viễn thông .Có khả năng vươn ra thị trường thế giới ,đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn viễn thông lớn. Trở thành công ty tiên phong của Việt Nam về đầu tư và kinh doanh quốc tế trong lĩnh vực viễn thông

# PHÁT TRIỂN MỘT TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

## TẬP TRUNG LÀM SÁNG TỎ

- Phương hướng tương lai của công ty
- Những thay đổi về sản phẩm, khách hàng, thị trường và công nghệ của công ty để hoàn thiện
  - Vị thế thị trường hiện tại
  - Triển vọng tương lai

# CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG CỦA MỘT TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

- Vạch ra những khát vọng mạnh mẽ của quản trị đối với doanh nghiệp
- Phác thảo một đường đi của chiến lược cho tương lai “Nơi mà chúng ta sẽ đến?”
- Hướng dẫn cho các nỗ lực của nhân viên phục vụ cho mục tiêu chung
- Tạo ra sự đồng tâm, nhất trí về những chí hướng chung của tổ chức
- Là đặc trưng phân biệt của một tổ chức cụ thể
- Tránh việc sử dụng ngôn ngữ chung
- Tạo ra những xúc cảm mạnh
- Thách thức, bồn chồn, lo lắng

# HÌNH THÀNH TÂM NHÌN

- Tâm nhìn chỉ dẫn cho chúng ta điều cốt lõi cần lưu giữ và xác định hướng phát triển trong tương lai là gì
- Tâm nhìn bao gồm 2 bộ phận cấu thành
  - Hệ tư tưởng cốt lõi: thể hiện chủ đích của chúng ta là gì (các giá trị cốt lõi) và tại sao chúng ta tồn tại ( mục đích cốt lõi). Phần này là bất biến (phần âm) và bổ sung cho phần dương bên phải, tương lai được mừng tượng
  - Tương lai được mừng tượng: là những gì chúng ta muốn trở thành, đạt được, tạo ra. Là cái gì đó đòi hỏi sự thay đổi lớn và tiến bộ lớn để đạt tới

# SỨ MẠNG CỦA CÔNG TY

- Sứ mạng của công ty thường mang tính ổn định và duy trì trong một thời gian dài
- Khi điều kiện cạnh tranh thay đổi, có sự điều chỉnh nhiệm vụ hay sứ mạng của công ty
- Là cơ sở xây dựng mục tiêu của công ty

# SỨ MẠNG CỦA CÔNG TY

- Bản tuyên bố sứ mạng là một bản tuyên bố “lý do tồn tại” của công ty
- Các yêu cầu của bản tuyên bố sứ mạng: thông thường có 7 yêu cầu

# YÊU CẦU CỦA BẢN SỨ MẠNG

1. Đảm bảo sự đồng thuận, nhất trí về mục đích trong nội bộ công ty
2. Tạo cơ sở để huy động nguồn lực của công ty
3. Cung cấp cơ sở, tiêu chuẩn để phân bổ nguồn lực của công ty
4. Hình thành bối cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi, hiệu quả
5. Là trung tâm điểm để mọi người trong công ty đồng tình với mục đích và phương hướng của công ty

# YÊU CẦU CỦA BẢN SỨ MẠNG

6. Tạo điều kiện để chuyển hóa các mục đích của tổ chức thành các mục tiêu thích hợp
7. Tạo điều kiện để chuyển hóa các mục tiêu thành các chiến lược và biện pháp hoạt động cụ thể

Ngoài ra, bản tuyên bố sứ mạng còn phải nhằm vào khía cạnh sau

- Phân biệt tổ chức mình với các tổ chức khác
- Là khuôn khổ đánh giá các hoạt động hiện thời cũng như trong tương lai

# NỘI DUNG BẢN TUYÊN BỐ SỨ MẠNG

1. Khách hàng
2. Sản phẩm hay dịch vụ của công ty
3. Thị trường
4. Công nghệ
5. Sự quan tâm đối với vấn đề sống còn, phát triển khả năng sinh lợi

# NỘI DUNG BẢN TUYÊN BỐ SỬ MẠNG

6. Triết lý của công ty
7. Tự đánh giá về mình
8. Mối quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng
9. Mối quan tâm đối với nhân viên



- ✿ VNPT luôn nỗ lực trong việc ứng dụng có hiệu quả công nghệ bưu chính - viễn thông – công nghệ thông tin tiên tiến để mang đến cho người tiêu dùng ,nhân dân Việt Nam những giá trị tốt đẹp cho cuộc sống

# QUÁ TRÌNH XÁC LẬP BẢN SỨ MẠNG

Bước 1

Hình thành ý tưởng ban đầu về sứ mạng kinh doanh

Bước 2

Khảo sát môi trường bên ngoài và nhận định môi trường bên trong

Bước 3

Xác định lại ý tưởng về sứ mạng kinh doanh

Bước 4

Tiến hành xây dựng bản sứ mạng công ty

Bước 5

Tổ chức thực hiện bản sứ mạng của công ty

Bước 6

Xem xét và điều hành bản sứ mạng

# **CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỬ MẠNG CÔNG TY**

- Các nhân tố bên trong: nguồn lực của công ty
- Các nhân tố bên ngoài:
  - Cơ hội về thị trường và khách hàng
  - Đặc điểm về cạnh tranh
  - Chu kỳ sống của sản phẩm
  - Chu kỳ của ngành kinh doanh
  - Các điều kiện môi trường kinh tế
  - Các quy định chính phủ và pháp luật
  - Các yếu tố văn hoá – xã hội

# MỘT SỐ LƯU Ý

- Phạm vi của bản tuyên bố sứ mạng
- Nội dung rõ ràng
- Xây dựng dựa trên định hướng khách hàng
- Thời điểm xem xét lại bản tuyên bố sứ mạng

# MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

Mục tiêu là gì?

Mục tiêu là những kết quả kỳ vọng mà doanh nghiệp muốn đạt tới tại những thời điểm xác định trong tương lai

- Gắn liền với tính thời gian
- Là những kết quả cụ thể

# MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

Tùy theo cách tiếp cận mục tiêu của công ty được phân chia thành nhiều loại

- Căn cứ theo thời gian
- Căn cứ theo bản chất
- Căn cứ theo cấp bậc
- Căn cứ theo hình thức
- Căn cứ theo tốc độ tăng trưởng

# MỤC TIÊU



- ✿ Trong năm 2010, Tập đoàn đề ra mục tiêu, nhiệm vụ trọng tâm cụ thể:
- ➔ Phấn đấu doanh thu phát sinh đạt 100 ngàn tỷ đồng, sản xuất kinh doanh theo chiều sâu, phấn đấu giữ vững và phát huy truyền thống của đơn vị anh hùng Lao động, đẩy mạnh việc phát triển nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng, sản phẩm phần mềm và ứng dụng CNTT...

# CĂN CỨ THEO THỜI GIAN

- Mục tiêu dài hạn
- Mục tiêu trung hạn
- Mục tiêu ngắn hạn

# CĂN CỨ THEO THỜI GIAN

- Theo thời gian
  - Mục tiêu dài hạn
    - Nâng cao vị thế và lợi thế cạnh tranh
    - Phát triển việc làm
    - Vị trí dẫn đầu công nghệ
    - Năng suất
    - Trách nhiệm trước công luận
  - Mục tiêu ngắn hạn
    - Tăng doanh số bán
    - Tăng đầu tư quảng cáo
    - Cải thiện giá thành

# CĂN CỨ THEO BẢN CHẤT

- Mục tiêu kinh tế
- Mục tiêu xã hội
- Mục tiêu chính trị

# CĂN CỨ THEO CẤP BẬC

- Mục tiêu cấp công ty
- Mục tiêu cấp đơn vị kinh doanh
- Mục tiêu cấp chức năng

# PHÂN CẤP MỤC TIÊU

- Mục tiêu cấp công ty
  - Vị thế cạnh tranh
  - Cơ cấu vốn đầu tư
  - An toàn đầu tư/hạn chế rủi ro
- Mục tiêu cấp kinh doanh
  - Lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường
  - Lợi thế cạnh tranh về nguồn lực
  - Hiệu quả kinh doanh
- Mục tiêu cấp chức năng
  - Kết quả cho từng bộ phận chức năng

# CĂN CỨ THEO HÌNH THỨC

- Mục tiêu định lượng
- Mục tiêu định tính

# CĂN CỨ THEO TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG

- Mục tiêu tăng trưởng nhanh
- Mục tiêu tăng trưởng ổn định
- Mục tiêu duy trì và ổn định
- Mục tiêu suy giảm

# MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

Peter Drucker đã đề xuất một hệ thống mục tiêu của công ty sắp xếp từ ngắn hạn đến dài hạn như sau

- Tồn tại và tăng trưởng
- Lợi nhuận
- Phân bổ các nguồn lực và rủi ro
- Năng suất

# MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

- Vị thế cạnh tranh
- Phát triển nguồn nhân lực
- Phát triển công nghệ
- Trách nhiệm xã hội

# CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ MỤC TIÊU (SMART)

- Tính cụ thể
- Có thể đo lường được
- Tính khả thi
- Tính thực tế
- Có thời hạn

# CÁC LOẠI MỤC TIÊU CẦN CÓ

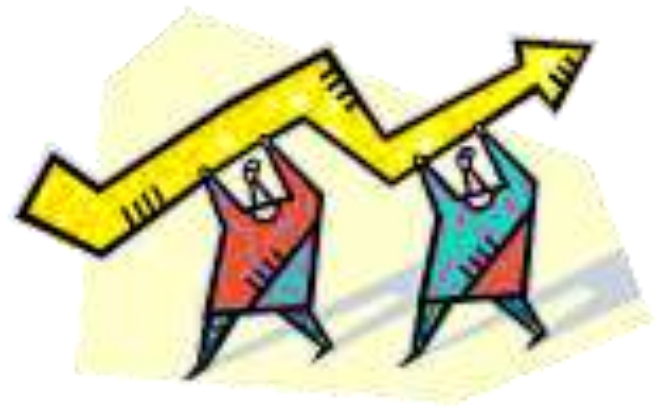
- CÁC MỤC TIÊU TÀI CHÍNH

Chú trọng vào việc cải thiện các kết quả về mặt tài chính



- CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

Chú trọng vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp



# MỤC TIÊU TÀI CHÍNH

- Tỷ lệ tăng doanh thu hằng năm
- Tỷ lệ gia tăng lợi nhuận sau thuế hằng năm
- Tỷ lệ gia tăng thu nhập trên mỗi cổ phiếu hằng năm
- Tỷ lệ lợi nhuận/ doanh thu
- Mức hoàn vốn
- Sự gia tăng giá trị cổ phiếu

# MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

- % thị phần chiếm lĩnh tại thị trường
- Đạt được mức chi phí tổng thể thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh
- Vượt qua các đối thủ cạnh tranh quan trọng về năng suất, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ khách hàng
- % doanh số bán hàng đạt được từ việc giới thiệu và bán sản phẩm mới trong 5 năm qua
- Dẫn đầu về công nghệ
- củng cố mức độ hấp dẫn thương hiệu của công ty

# NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG MỤC TIÊU

- Các yếu tố bên trong như nguồn nhân lực và vật lực của công ty sẽ quyết định tính khả thi của mục tiêu
- Quan điểm của người đứng đầu công ty  
Quan điểm, thái độ, nguyện vọng của những người đứng đầu công ty sẽ ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn mục tiêu của tổ chức

# NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG MỤC TIÊU

- Hoạt động và thành tích của công ty trong quá khứ
- Các đối tượng hữu quan bên trong (chủ sở hữu, đội ngũ nhân viên...)
- Các điều kiện của môi trường tổng quát
- Các đối tượng hữu quan bên ngoài (khách hàng, đối thủ cạnh tranh...)

# TẦM NHÌN – SỨ MẠNG MỤC TIÊU

- Tầm nhìn

>>> Doanh nghiệp muốn đi về đâu?

- Sứ mạng (Nhiệm vụ)

>>> Doanh nghiệp tồn tại nhằm mục đích gì?

- Mục tiêu chiến lược

>>> Mục tiêu chiến lược nhằm chuyển hóa tầm nhìn và sứ mạng của DN thành các mục tiêu thực hiện cụ thể, có thể đo lường được

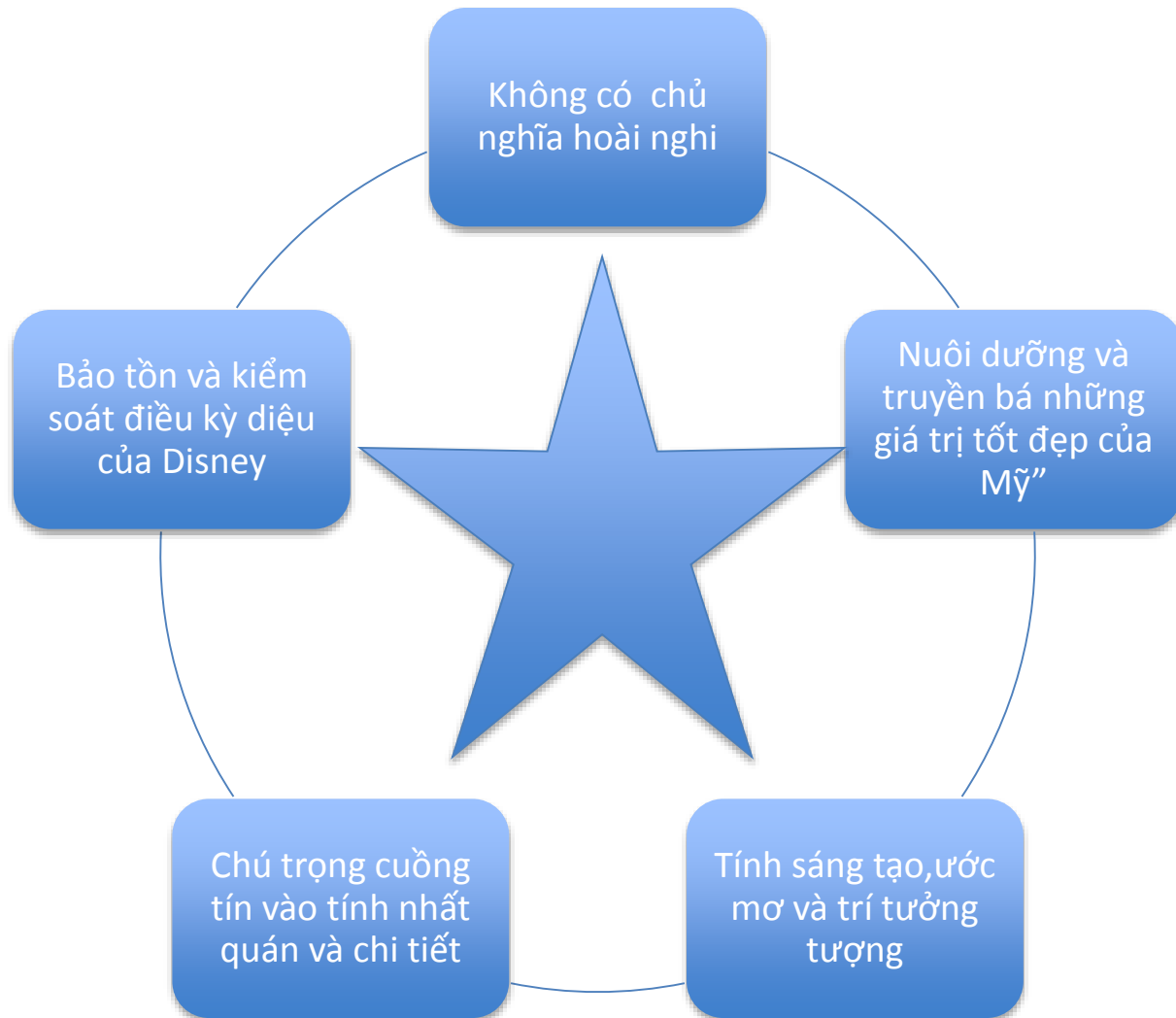
# HỆ TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

- Tư tưởng cốt lõi xác định tính chất lâu bền của một tổ chức
- Hệ tư tưởng cốt lõi là chất kết dính khiến cho một tổ chức được vững chắc qua thời gian trong quá trình tăng trưởng, phân cấp, đa dạng hóa và phát triển toàn diện...
- Vai trò của hệ tư tưởng cốt lõi là để hướng dẫn và tạo cảm hứng, chứ không phải để tạo sự phân biệt
- Hệ tư tưởng cốt lõi chỉ giá trị cho những thành viên bên trong, tạo cảm hứng và hướng dẫn họ, không nhất thiết có giá trị cho tất cả mọi người bên ngoài

# HỆ TƯ TƯỞNG CỐT LỖI- GIÁ TRỊ CỐT LỖI

- Các giá trị cốt lõi là các niềm tin, các nguyên tắc kinh doanh, và những cách thức để thực hiện công việc của một tổ chức, nó không phải chiến lược, nó tồn tại và được duy trì trong mọi tình huống thậm chí ngay cả khi nó trở nên bất lợi thế cạnh tranh trong những tình huống đó
- Một công ty không nên thay đổi các giá trị cốt lõi của nó theo những thay đổi của thị trường, ngược lại nếu cần thì nó nên thay đổi thị trường để giữ vững các giá trị cốt lõi của nó

# CÁC GIÁ TRỊ CỦA WALT DISNEY





“Nếu không biết nơi mà bạn muốn đến, bất kỳ con đường nào cũng có thể đưa bạn đi”

The Koran

“Công việc quản trị không phải là nhìn công ty như những gì mà nó đang có mà phải nhìn những gì mà nó có thể trở thành.”

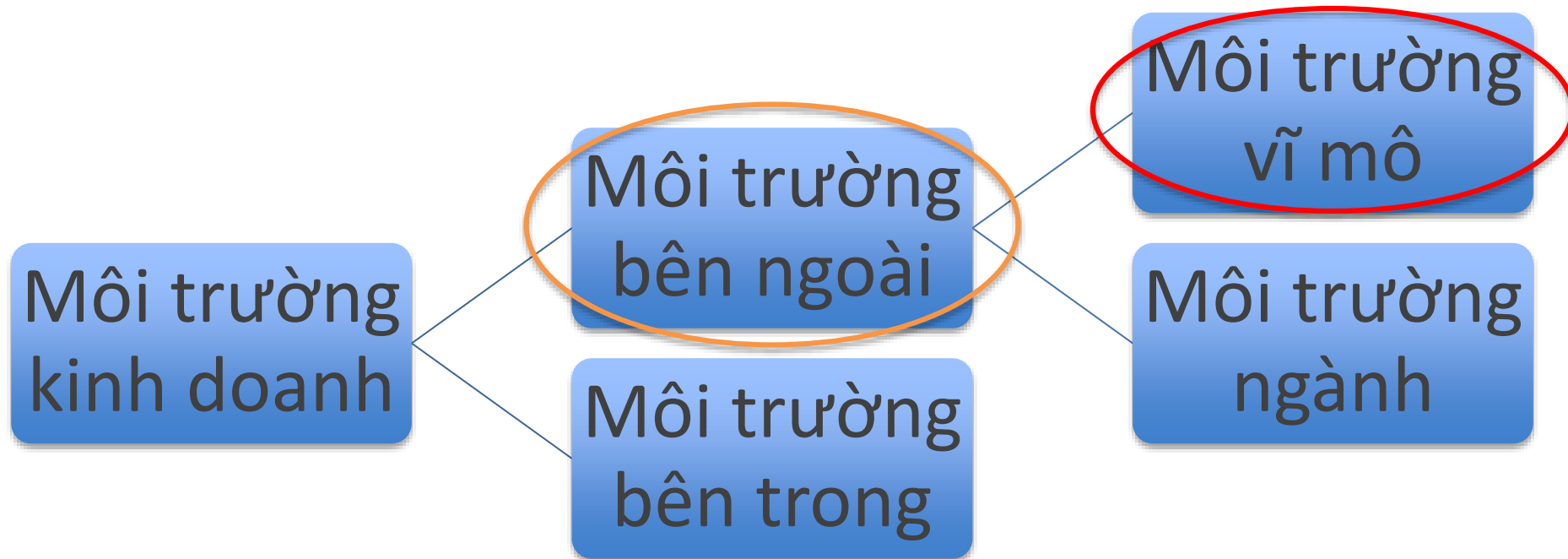
John W. Teets

## CHƯƠNG 3

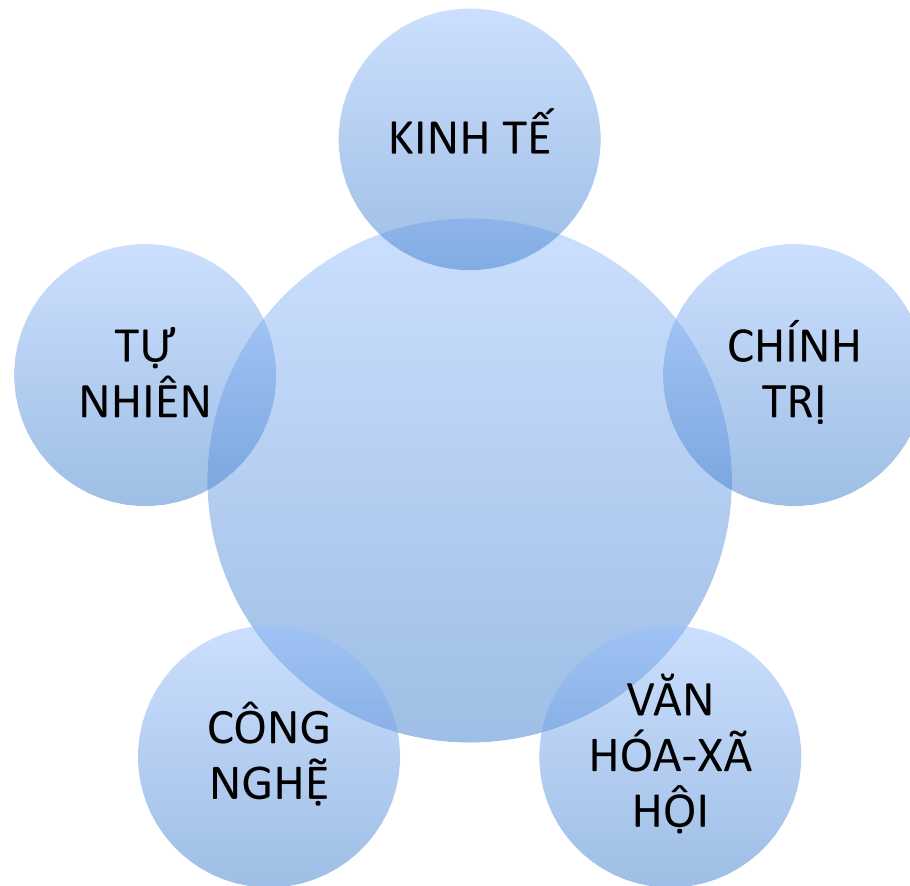
# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH



# MÔI TRƯỜNG KINH DOANH



# MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ



# MÔI TRƯỜNG KINH TẾ

- Xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP)
- Lãi suất
- Lạm phát
- Xu hướng của tỷ giá hối đoái
- Xu hướng tăng giảm của thu nhập thực tế bình quân đầu người
- Cán cân thanh toán quốc tế
- Thuế

# MÔI TRƯỜNG CHÍNH TRỊ

- Sự ổn định chính trị
- Hệ thống luật pháp
- Chính phủ

# MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA - XÃ HỘI

- Dân số và nhân khẩu học
- Phong cách sống
- Dân trí/ văn hóa
- Thu nhập

# MÔI TRƯỜNG CÔNG NGHỆ

- Sự xuất hiện công nghệ mới
- Tốc độ chuyển giao công nghệ
- Chỉ tiêu của chính phủ về nghiên cứu phát triển
- Tốc độ lỗi thời của công nghệ

# MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

- **MÔ HÌNH PEST**

Xu hướng GDP  
Lãi suất  
Thất nghiệp  
Nguồn lực  
Chu kỳ hoạt động

**Kinh tế  
(Economics)**

Phát hiện công nghệ mới  
Tốc độ chuyển giao công nghệ  
Nghiên cứu phát triển  
Tốc độ lỗi thời của công nghệ

**Công nghệ  
(Technological)**

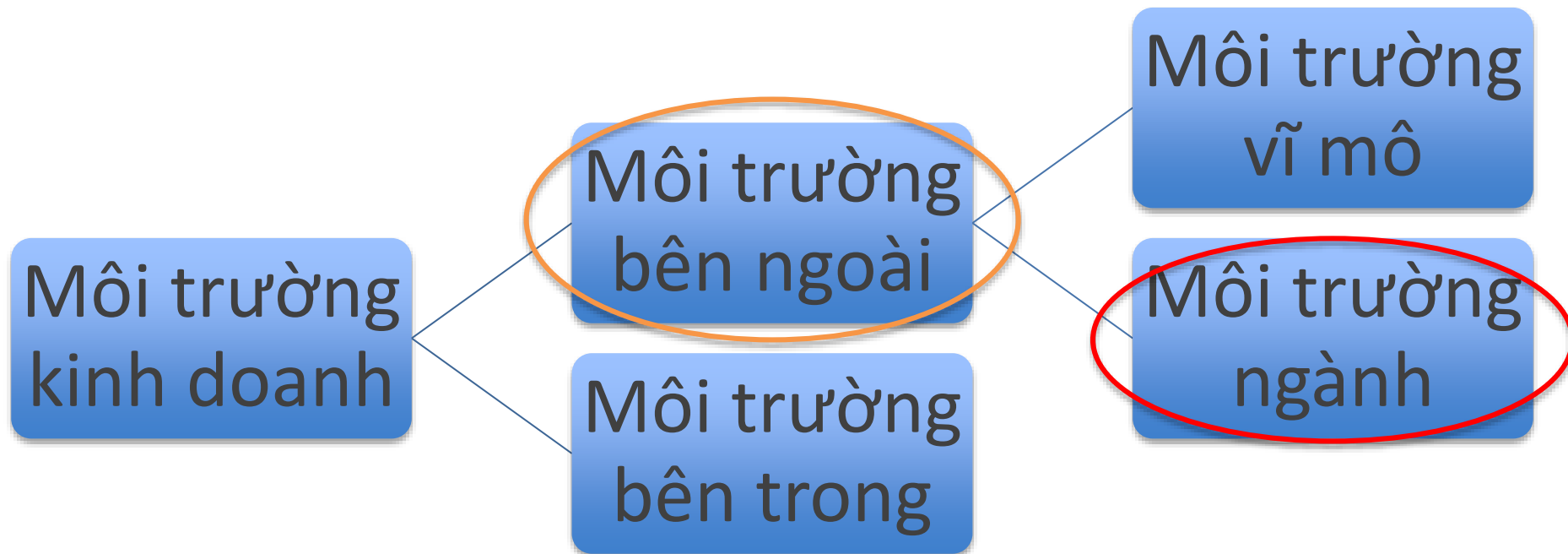
**Chính trị  
(Policy)**

Sự ổn định chính trị  
Luật lao động  
Chính sách thuế  
Luật bảo vệ môi trường

**Xã hội  
(Social)**

Dân số và nhân khẩu học  
Thu nhập quốc dân  
Phong cách sống  
Dân trí/ văn hóa

# MÔI TRƯỜNG KINH DOANH



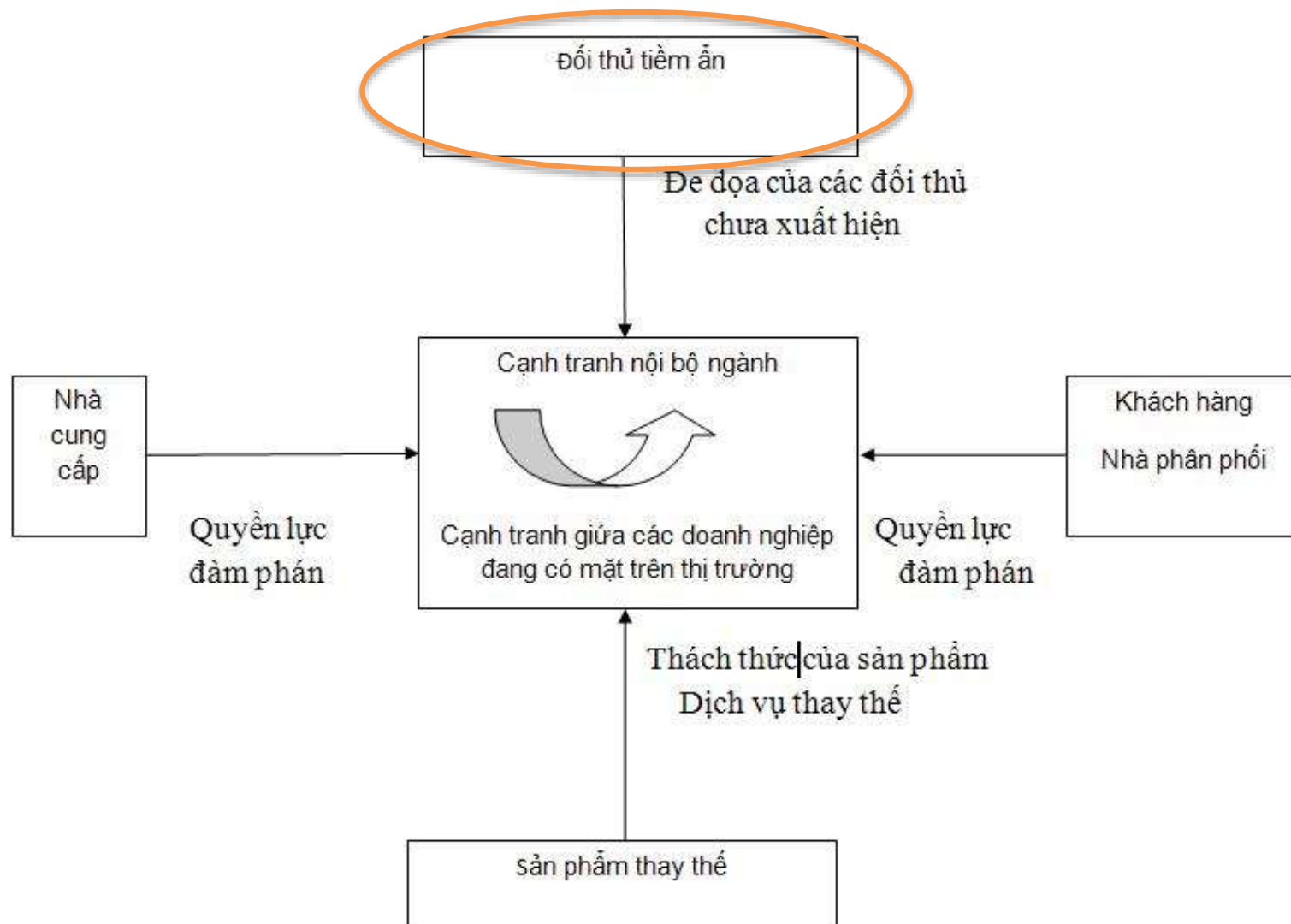
# MÔI TRƯỜNG NGÀNH

- Ngành kinh doanh là gì?

Ngành kinh doanh là một nhóm các công ty cung ứng các sản phẩm hoặc dịch vụ có khả năng thay thế lẫn nhau rất cao và cùng thỏa mãn nhu cầu cơ bản của khách hàng

- Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M.Porter được sử dụng để phân tích môi trường ngành

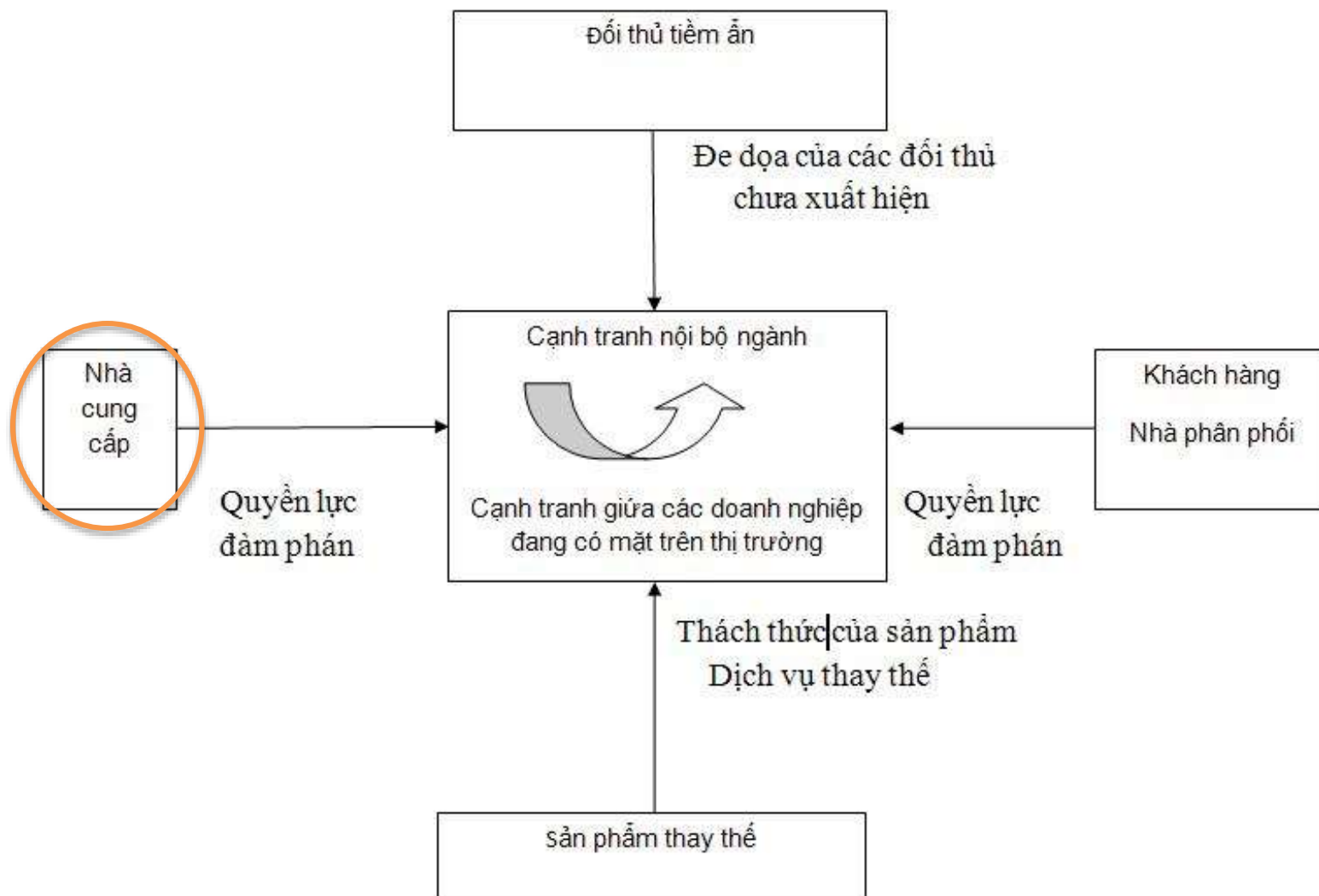
# MÔ HÌNH 5 ÁP LỰC CẠNH TRANH



# NGUY CƠ XÂM NHẬP CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TIỀM ẨN

- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là ai?
- Rào cản xâm nhập
  - Lợi thế kinh tế theo quy mô
  - Sự khác biệt của sản phẩm
  - Các đòi hỏi về vốn
  - Chi phí chuyển đổi
  - Khả năng tiếp cận kênh phân phối
  - Những bất lợi về chi phí không liên quan đến quy mô

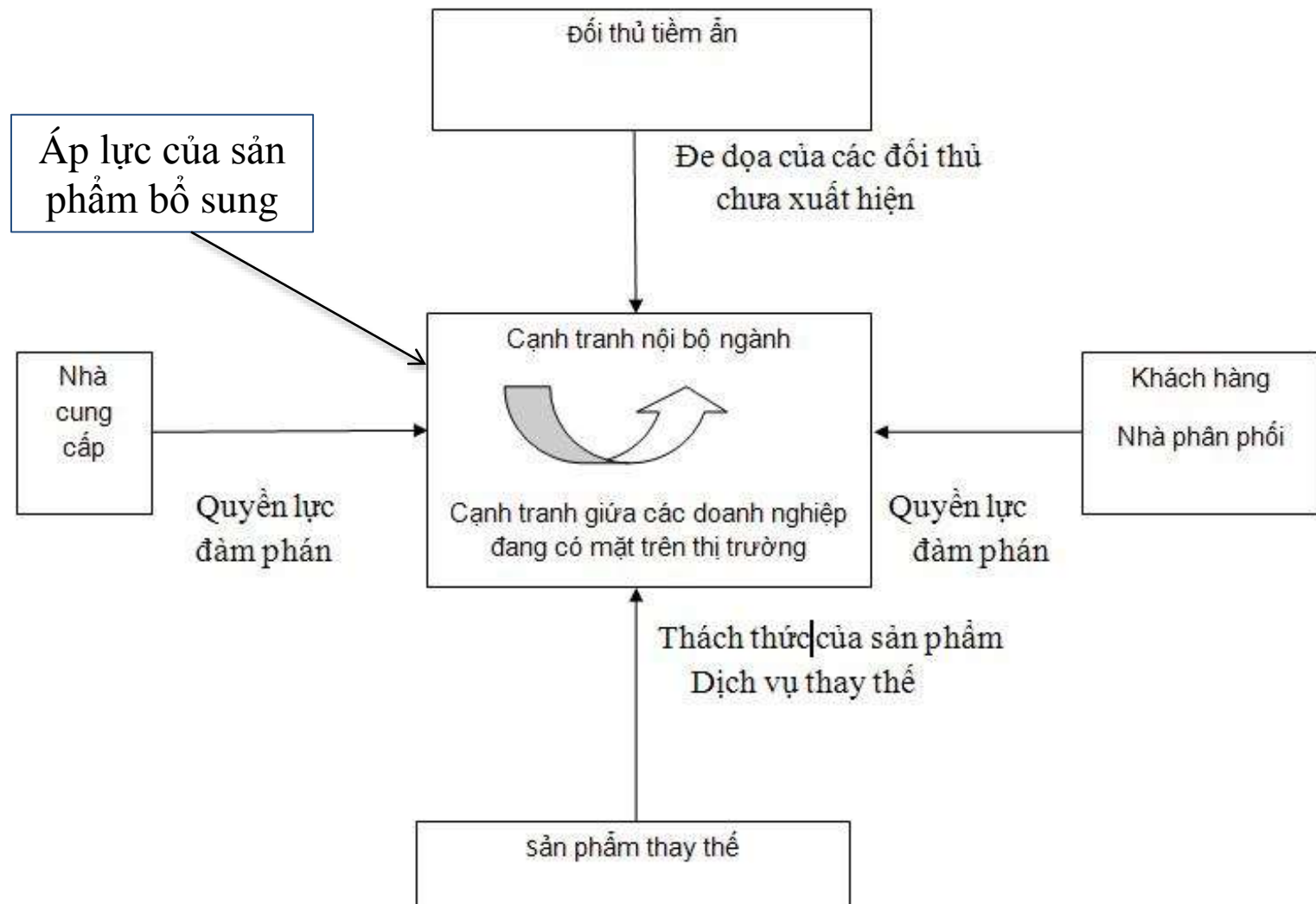
# MÔ HÌNH 5 ÁP LỰC CẠNH TRANH



# SỨC MẠNH MẶC CẢ CỦA NHÀ CUNG CẤP

- Ngành cung cấp do một vài công ty thống trị và có tính tập trung cao hơn ngành khách hàng
- Không bị buộc phải cạnh tranh với sản phẩm thay thế
- Ngành mua hàng không phải là khách hàng quan trọng của một nhóm nhà cung cấp
- Sản phẩm của các nhà cung cấp là một đầu vào quan trọng đối với ngành khách hàng
- Các sản phẩm của nhóm nhà cung cấp có đặc trưng khác biệt hoặc gây ra chi phí chuyển đổi
- Nhóm nhà cung cấp đe dọa tích hợp ngành khách hàng

# ÁP LỰC THỨ 6



**Áp dụng Mô hình 5 Tác Lực của  
Michael Porter vào ngành Công nghiệp dược  
phẩm những năm 1990**

## Các rào cản nhập ngành (Rất hấp dẫn)

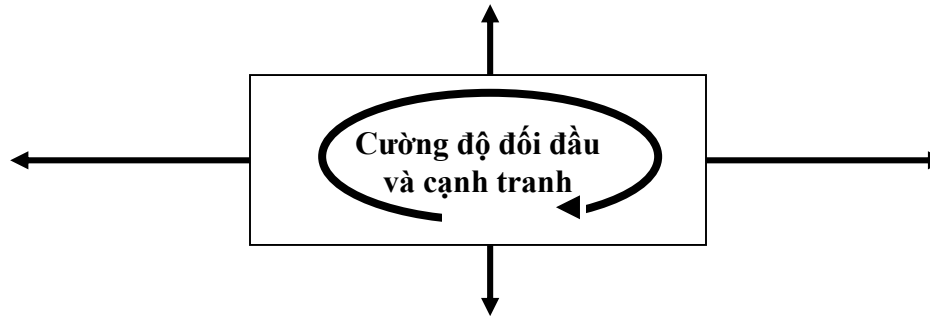
- Đường cong kinh nghiệm R&D rất dốc
- Kinh tế quy mô rất rộng trong R&D và lực lượng bán hàng
  - R&D and marketing đòi hỏi ở tầm toàn cầu
  - Rủi ro cao trong quá trình phát triển tân dược
- Mối đe dọa ngày càng tăng từ phía các đối thủ nhập ngành đến từ các công ty công nghệ sinh học

## Sức mạnh làm giá của người mua (Không hấp dẫn - mức trung bình)

- Quá trình mua bán truyền thống có tính thụ cảm cao: người mua (bệnh nhân) không mua, và người mua (bác sĩ) không trả tiền.
- Những người mua lớn, đặc biệt là những nhà tài trợ theo kế hoạch và những tổ chức mua dựa trên nguyên tắc chi phí ảnh hưởng lên những quyết định kê đơn cho những loại thuốc rẻ tiền.
- Những hiệu thuốc đặt hàng qua thư có được khoản chiết khấu lớn dựa trên khối lượng mua.
- Những người mua lớn (như những nhà cung cấp cho bệnh viện, những nhà phân phối lớn, tổ chức chính phủ) thay thế một cách tích cực vai trò của những khách hàng cá nhân.
- Sự ảnh hưởng quan trọng của chính phủ trong việc điều tiết quá trình mua bán thuốc

## Sức mạnh làm giá của những nhà cung ứng (Rất hấp dẫn)

- Những nhà khoa học độc lập có thể tham gia với tư cách cá nhân
- Hầu hết là hàng hoá thông thường



## Đe dọa từ phía các sản phẩm thay thế (Không hấp dẫn - mức trung bình)

- Các loại thuốc thông dụng có thương hiệu và bản quyền yếu
- Hơn nửa thời gian chu kỳ sống của giấy phép dùng cho quá trình phát triển và thử nghiệm sản phẩm
- Sự phát triển công nghệ làm cho việc làm nhái thuốc dễ dàng
- Sự lo ngại của người tiêu dùng đối với hoá chất làm phai mờ hình ảnh của thuốc tân dược

## Cường độ cạnh tranh (Hấp dẫn)

- Cạnh tranh toàn cầu tập trung giữa 15 công ty lớn
- Hầu hết các công ty tập trung vào những loại phương pháp trị liệu nhất định
  - Cạnh tranh bị giới hạn bởi luật bảo vệ bản quyền
  - Cạnh tranh dựa vào giá và sự khác biệt sản phẩm
- Các liên minh chiến lược hình thành các phương thức hợp tác giữa các nhà sản xuất
  - Là ngành công nghiệp có mức lợi nhuận rất cao, tuy nhiên các biên thu nhập đang giảm dần

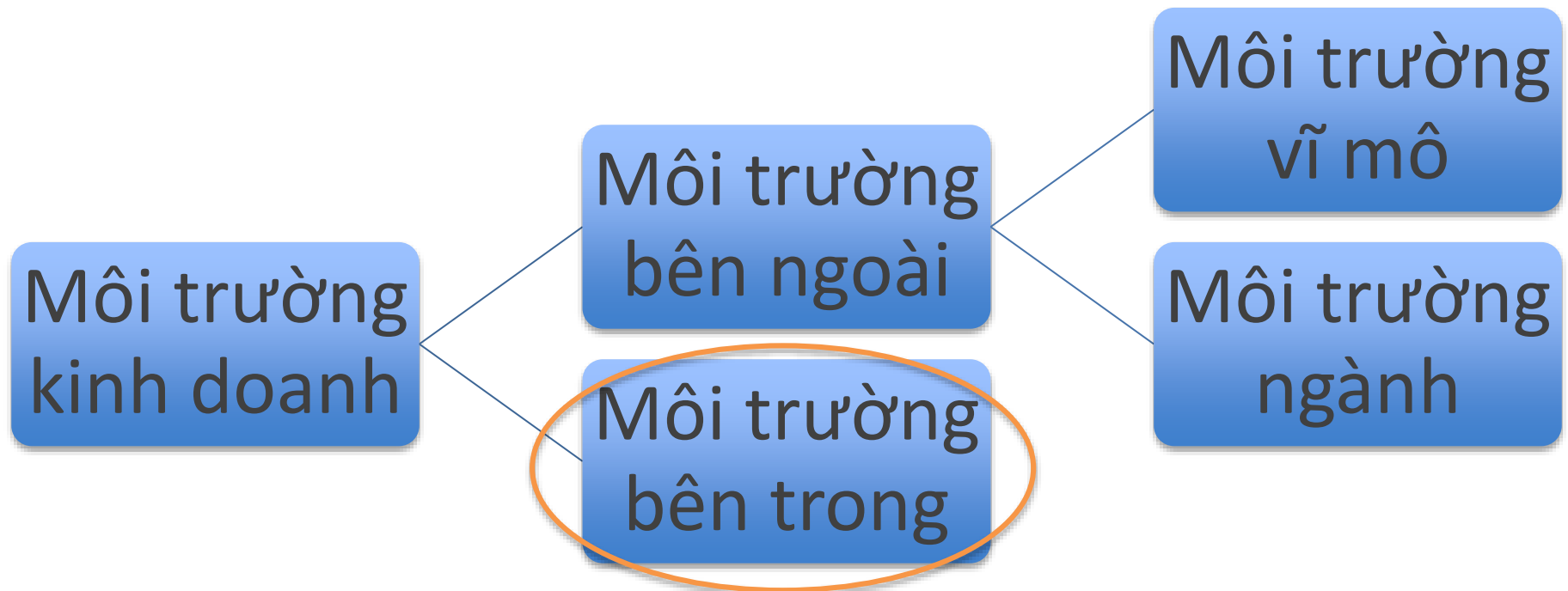
# Quá trình phân tích môi trường vĩ mô

- Bước 1: Xác định các yếu tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến sự phát triển của doanh nghiệp.
- Bước 2: Mô tả tiến trình của từng yếu tố.
- Bước 3: Dự đoán tương lai.
- Bước 4: Đánh giá tổng quan về môi trường vĩ mô của doanh nghiệp.

# MA TRẬN EFE

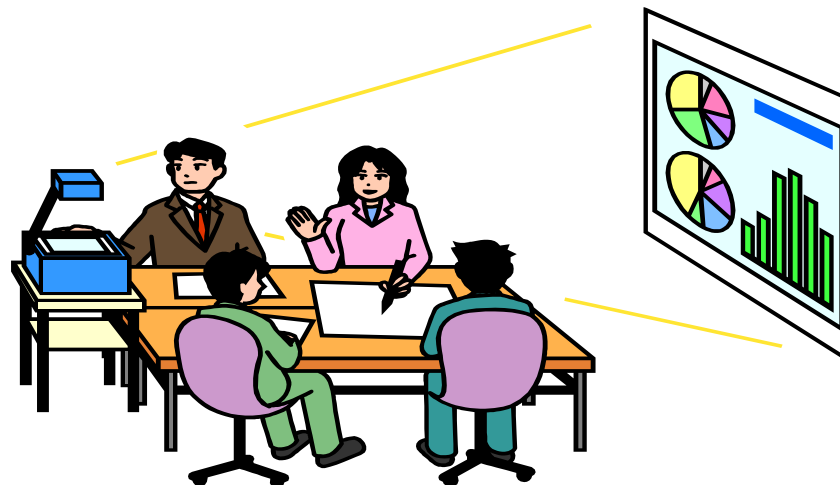
YẾU TỐ BÊN NGOÀI CHỦ YẾU	MỨC QUAN TRỌNG	PHÂN LOẠI	SỐ ĐIỂM QUAN TRỌNG
1. C.sách bảo vệ sx của chính phủ	0,2	4	0,8
2. Gia nhập AFTA	0,15	2	0,3
3. Ttrường sp đang phát triển	0,4	2	0,8
4. CL mở rộng thị phần của đối thủ	0,05	2	0,1
5. Vị trí địa lý	0,15	2	0,3
6. Sự phát triển KH-KT trên thế giới	0,1	2	0,2
7. Nền ktế, ctrị ổn định và phát triển	0,05	2	0,1
8. Lãi suất thị trường	0,1	2	0,2
9. Nguồn nguyên liệu khan hiếm cạn dần	0,05	1	0,05
10. Quan hệ đối ngoại đầu tư mở rộng	0,05	1	0,05
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

# MÔI TRƯỜNG KINH DOANH



# MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

- Mục đích của phân tích môi trường bên trong là để chỉ ra điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Điểm mạnh mang lại kết quả tốt hơn. Điểm yếu mang lại kết quả thấp hơn.



# MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Phân tích môi trường bên trong - cùng với phân tích môi trường bên ngoài – cung cấp cho các nhà quản trị thông tin để lựa chọn các chiến lược và mô hình kinh doanh để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

## Các điểm mạnh

Của doanh nghiệp là các **tài sản** làm gia tăng khả năng sinh lợi



## Các điểm yếu

Của doanh nghiệp là các **khoản phải trả** làm hạ thấp khả năng sinh lợi



# MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

1. **Hiểu rõ quy trình mà công ty tạo giá trị cho khách hàng và lợi nhuận cho công ty.**
  - ❖ Nguồn lực + Khả năng → Năng lực khác biệt
2. **Hiểu rõ tầm quan trọng của tính ưu việt trong việc tạo giá trị và tạo ra khả năng sinh lợi cao.**
  - ❖ Hiệu suất
  - ❖ Chất lượng
  - ❖ Đổi mới
  - ❖ Đáp ứng khách hàng
3. **Phân tích nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh của công ty (nếu có)**
  - ❖ Những điểm mạnh – tạo ra khả năng sinh lợi
  - ❖ Những điểm yếu – các cơ hội để cải thiện

# CÁC TIỀM LỰC THÀNH CÔNG CỦA CÔNG TY

- Lợi thế cạnh tranh ở cấp độ nguồn lực
- Lợi thế cạnh tranh ở cấp độ phối thức thị trường
- Vị thế cạnh tranh

# LỢI THẾ CẠNH TRANH?

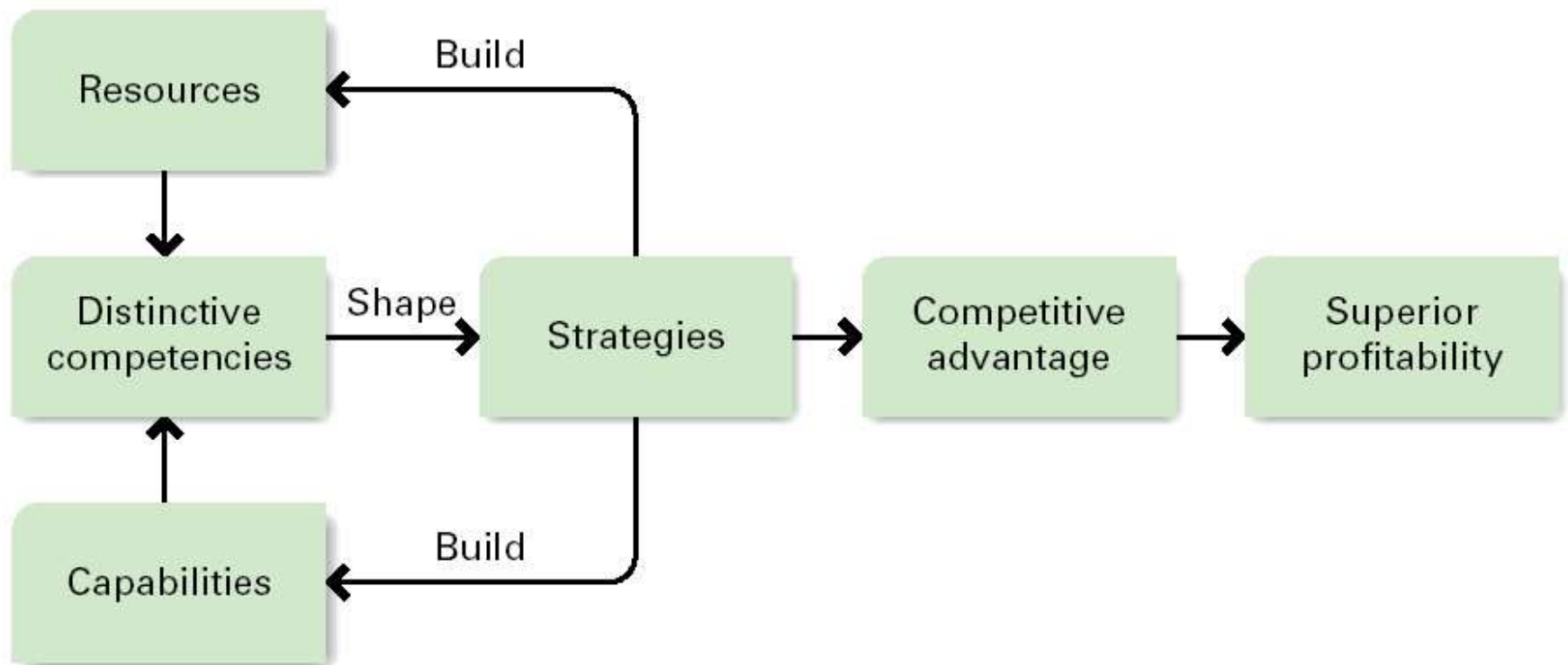
## ❖ Lợi thế cạnh tranh

- Khả năng sinh lợi của một công ty lớn hơn mức sinh lợi bình quân của toàn bộ công ty trong ngành.

## ❖ Lợi thế cạnh tranh *bền vững*

- Một công ty duy trì khả năng sinh lợi và mức tăng trưởng lợi nhuận tốt và cao hơn mức bình quân *trong nhiều năm*.

# CHIẾN LƯỢC, NGUỒN LỰC, KHẢ NĂNG VÀ NĂNG LỰC



# NĂNG LỰC PHÂN BIỆT VÀ VAI TRÒ CỦA NGUỒN LỰC, KHẢ NĂNG

## Nguồn lực

- Nhìn thấy được (*vật chất*) và không nhìn thấy được (*phi vật chất*)
- Cho phép một công ty tạo ra giá trị cho khách hàng
- Phải có kỹ năng tận dụng nguồn lực
- Các nguồn lực riêng và khó bắt chước của công ty cũng như các nguồn lực có giá trị tạo ra nhu cầu lớn đối với sản phẩm của công ty tạo thành *các năng lực khác biệt*



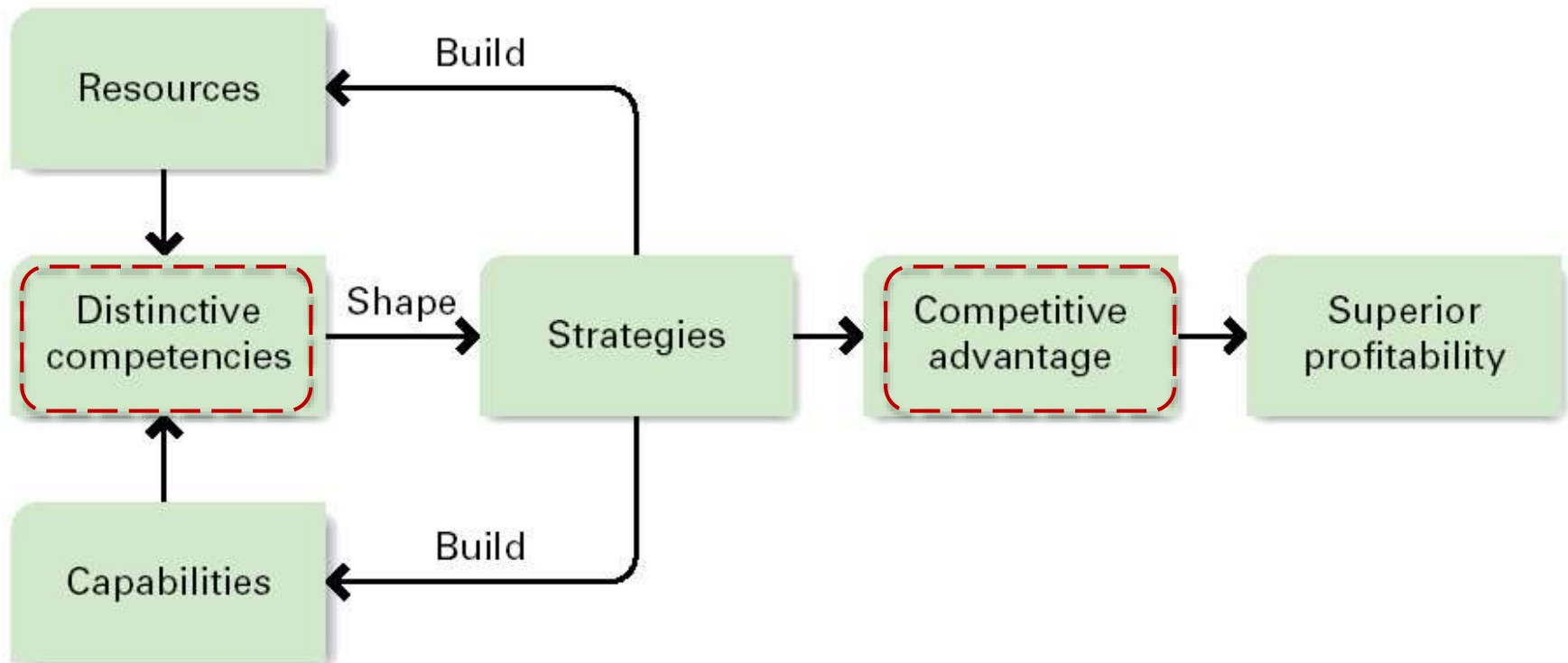
## Khả năng

- Điều phối và sử dụng hiệu quả các nguồn lực
- Các kỹ năng thuộc về quy định, thủ tục và quy trình của tổ chức
- Sản phẩm, quy trình và kiểm soát
- Năng lực riêng biệt quản lý nguồn lực của công ty tạo thành *các năng lực khác biệt*

# NĂNG LỰC KHÁC BIỆT ĐỂ ĐẠT LỢI THẾ CẠNH TRANH

## Các năng lực khác biệt

Những điểm mạnh riêng của công ty cho phép công ty tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của mình và/hoặc hạ thấp chi phí so với đối thủ để đạt được ***lợi thế cạnh tranh***.

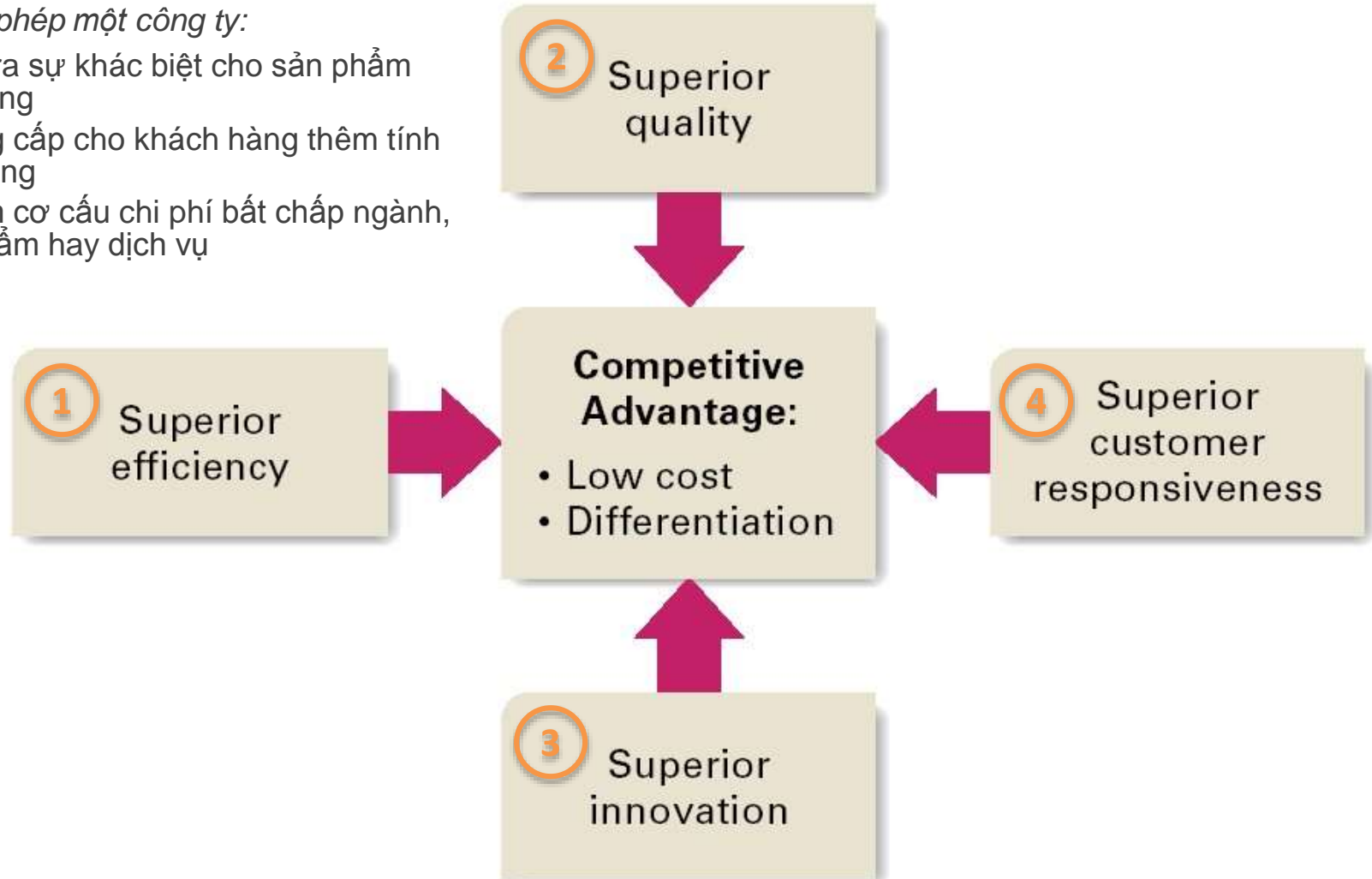


# LỢI THẾ CẠNH TRANH Ở CẤP ĐỘ PHỐI THỨC THỊ TRƯỜNG

## Các năng lực khác biệt chung

*Cho phép một công ty:*

- Tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm cung ứng
- Cung cấp cho khách hàng thêm tính hữu dụng
- Giảm cơ cấu chi phí bất chấp ngành, sản phẩm hay dịch vụ



# ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG

**Xác định và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng - tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh**

- ❖ Chất lượng tốt hơn và đổi mới là không thể thiếu trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng
- ❖ Cung cấp hàng hóa và dịch vụ theo nhu cầu khác biệt của từng khách hàng hoặc nhóm khách hàng



**Nâng cao khả năng đáp ứng đối với khách hàng**  
**Thời gian đáp ứng, thiết kế, dịch vụ, dịch vụ và hỗ trợ sau bán hàng**



**Đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm và dịch vụ của công ty và mang lại lòng trung thành với nhãn hiệu và giá cả tối ưu.**

# VỊ THẾ CẠNH TRANH

- Phản ánh vị trí và thế mạnh thị trường của công ty trong thị trường nhất định
- Được xác định bởi các chỉ tiêu
  - Thị phần
  - Khả năng thay đổi thị phần
  - Uy tín
  - Hình ảnh của công ty
  - Khả năng sinh lợi

# TÍNH LÂU BỀN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

TÍNH LÂU BỀN của lợi thế cạnh tranh của một công ty so với đối thủ cạnh tranh phụ thuộc vào

## Các rào cản đối với việc bắt chước/mô phỏng

*Gây khó khăn cho việc bắt chước các năng lực khác biệt của công ty*

Bắt chước nguồn lực

Bắt chước khả năng

## Năng lực của các đối thủ cạnh tranh

Cam kết chiến lược

*Cam kết phương thức kinh doanh đặc biệt*

Khả năng thu hút

*Khả năng nhận diện, đánh giá, hiểu và vận dụng kiến thức*

## Sự năng động của ngành

*Khả năng thay đổi nhanh chóng của ngành*

# ĐÁNH GIÁ CÁC TIỀM LỰC THÀNH CÔNG

- Ma trận phân tích điểm mạnh và điểm yếu

# MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

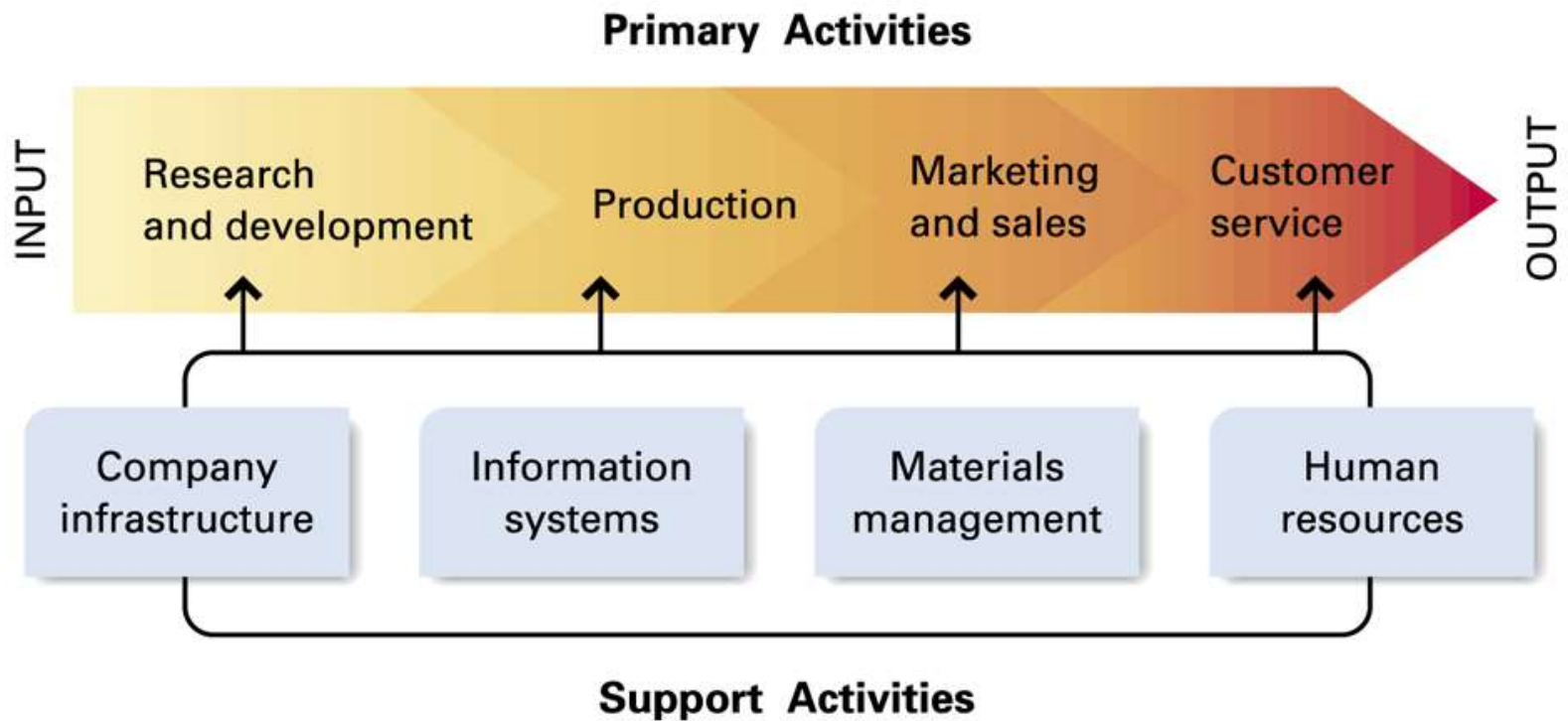
- Phân tích môi trường bên trong dựa vào chuỗi giá trị - Value chain
- Tác giả Michael Porter
- Một công ty là một chuỗi các hoạt động nhằm chuyển các yếu tố đầu vào thành đầu ra- bao gồm các hoạt động chính (primary activities) và các hoạt động hỗ trợ (support activities)

# CHUỖI GIÁ TRỊ (VALUE CHAIN)

Chuỗi giá trị của Michael Porter



# CHUỖI GIÁ TRỊ



# CHUỖI GIÁ TRỊ

- Khái niệm: tổng hợp các hoạt động có liên quan mà công ty phải thực hiện mà nó có tác dụng tạo ra giá trị ( làm tăng giá trị)
- Chuỗi giá trị có thể được thiết kế khác nhau phù hợp với từng loại hình kinh doanh, dịch vụ, mục tiêu và chiến lược của từng doanh nghiệp. Tuy nhiên nó phải luôn hướng tới và tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng
- Các hoạt động trong chuỗi giá trị bao gồm hai dạng hoạt động: các hoạt động chủ yếu và các hoạt động hỗ trợ

# PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ

- Cần hiểu biết chuỗi giá trị của nhà cung cấp, của công ty, kênh phân phối, khách hàng và nhà cạnh tranh chủ yếu
- Phương pháp đánh giá:
  - Hiệu suất của các hoạt động trong chuỗi giá trị
  - Khả năng liên kết dọc giữa các hoạt động bên trong chuỗi
  - Khả năng liên kết dọc trong hệ thống chuỗi giá trị

# CHUỖI GIÁ TRỊ

Chuỗi giá trị của Michael Porter



# CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ

## 1. Cơ sở hạ tầng công ty

- Cơ cấu tổ chức, văn hóa, hệ thống kiểm soát

## 2. Phát triển công nghệ

- R&D, cải tiến sản phẩm

## 3. Quản trị nguyên vật liệu

- Logistic (Hậu cần) cho dòng vật liệu

## 4. Nguồn nhân lực

- Đúng người, đúng vị trí, đúng lúc

# QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

- Sự tương thích của cơ cấu tổ chức và chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược của các đơn vị kinh doanh chiến lược và chiến lược tổng thể của công ty
- Hiệu quả của các thủ tục cho việc tuyển mộ, huấn luyện và đề bạt tất cả các cấp của người lao động
- Sự phù hợp của hệ thống phần thưởng cho động viên và thách thức nhân viên
- Môi trường làm việc nhằm làm giảm thiểu sự vắng mặt và giữ tỷ lệ chuyển ở mức độ mong đợi
- Những quan hệ với công đoàn
- Sự tham gia tích cực của các nhà chuyên môn
- Mức độ động viên và thỏa mãn của người lao động

# PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ

- Sự thành công của các hoạt động nghiên cứu và phát triển ( trong đổi mới quá trình và sản phẩm)
- Chất lượng của quan hệ làm việc giữa cán bộ của bộ phận nghiên cứu phát triển với các bộ phận khác
- Tính kịp thời của các hoạt động phát triển công nghệ trong việc đáp ứng thời hạn cốt lõi
- Chất lượng của các phòng thí nghiệm của các nhà khoa học và của các kỹ thuật viên
- Năng lực của môi trường làm việc trong việc khuyến khích sáng tạo và đổi mới

# MUA SẮM

- Phát triển các nguồn đầu vào khác nhau nhằm làm giảm thiểu sự phụ thuộc vào một nhà cung cấp
- Mua sắm nguyên vật liệu dựa trên cơ sở đúng thời gian hay chi phí thấp nhất có thể hay mức độ chất lượng có thể chấp nhận
- Thủ tục cho việc mua sắm nhà xưởng, máy móc và xây dựng
- Phát triển các tiêu chí cho các quyết định thuê hoặc mua
- Những quan hệ tốt và lâu dài với các nhà cung cấp tốt

# CẤU TRÚC HẠ TẦNG CỦA CÔNG TY

- Năng lực trong việc nhận dạng các cơ hội kinh doanh sản phẩm mới và những đe dọa tiềm năng của môi trường
- Chất lượng của hệ thống hoạch định chiến lược để đạt mục tiêu của công ty
- Sự phối hợp và hội nhập của tất cả các hoạt động có liên quan tới dây chuyền giá trị giữa các bộ phận của tổ chức
- Năng lực trong việc đạt tới các nguồn vốn giá rẻ

# CẤU TRÚC HẠ TẦNG CỦA CÔNG TY

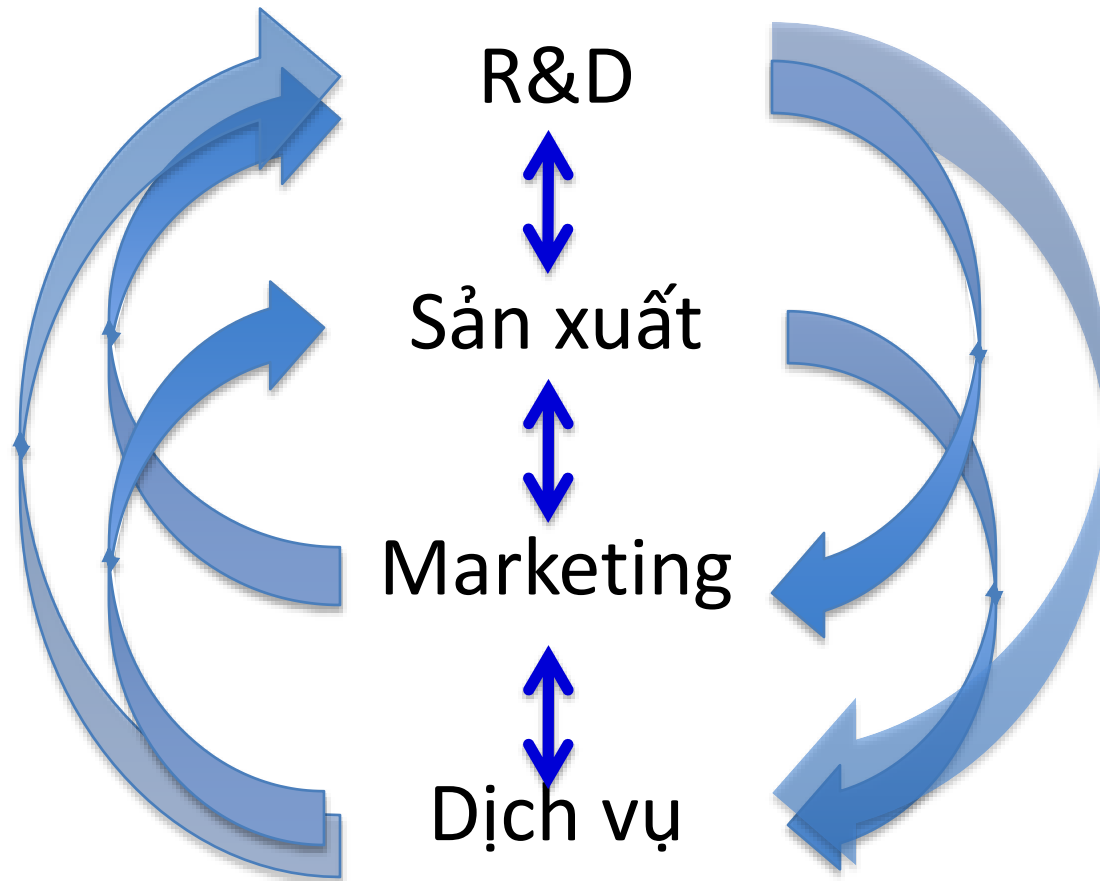
- Mức độ của hệ thống thông tin hỗ trợ việc ra các quyết định chiến lược và hàng ngày
- Thông tin chính xác và kịp thời cho việc quản lý môi trường cạnh tranh và tổng quát
- Những quan hệ với những người ra quyết định chính sách và với các nhóm lợi ích
- Hình ảnh trong cộng đồng và sự gắn bó với công ty

# QUY TRÌNH CHUỖI GIÁ TRỊ



Quan điểm khác cho quy trình tương tự có thể là gì?

# QUY TRÌNH CHUỖI GIÁ TRỊ



## Cơ sở hạ tầng của công ty

- Văn hoá tổ chức của công ty rất mạnh
- Một trong những công ty được quản lý tốt nhất Hoa Kỳ
- Năng lực quản lý tài chính và kiểm soát QL tuyệt hảo
- Cấu trúc tổ chức rất gọn nhẹ
- Rất quan tâm đến các vấn đề nhân đạo, sinh thái và an toàn

## Quản trị nguồn nhân lực

- Các mối quan hệ lao động hợp tác và thân thiện
- Các chương trình tuyển dụng rất mạnh trong những trường đại học nổi tiếng
- Các chương trình huấn luyện và phát triển tuyệt hảo
- Các chương trình chăm sóc sức khoẻ và khen thưởng tuyệt vời

## Phát triển công nghệ

- Dẫn đầu về công nghệ
- Chi phí nghiên cứu và phát triển rất mạnh
- Năng lực công nghệ và tiếp thị rất mạnh nhờ vào những liên minh chiến lược (DuPont, Astra, Johnson & Johnson)
- Thời gian của quy trình từ nhiên cứu phát kiến đến phê duyệt thuốc và thị trường nhanh nhất

## Mua sắm

- Hội nhập dọc đối với các hoá phẩm

Đầu vào	Sản xuất	Đầu ra	Tiếp thị và bán hàng	Dịch vụ
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nâng cao tính linh hoạt và giảm chi phí</li><li>• Chú trọng chất lượng và cải thiện năng suất lao động</li><li>• Mạng lưới toàn cầu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Việc mua lại Medco tạo ra những năng lực phân phối và sự hỗ trợ về công nghệ thông tin duy nhất</li><li>• Medco là hãng có năng lực đặt hàng qua thư hàng đầu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dẫn đầu về tiếp thị</li><li>• Đội ngũ nhân viên bán hàng trực tiếp đông đảo</li><li>• Tiếp thị toàn cầu</li><li>• Dùng đòn bẩy thông qua Medco, bao gồm những tập đoàn tiếp thị mạnh</li><li>• Cơ sở hạ tầng CNTT và cơ sở dữ liệu của Medco, cơ sở bệnh nhân, y bác sỹ và người sử dụng thuốc rộng khắp.</li><li>• Các liên minh chiến lược</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dịch vụ tuyệt vời của Medco đã và đang hấp dẫn những tập đoàn và tổ chức chăm sóc y tế lớn.</li></ul>

# MA TRẬN IFE

- Ma trận IFE tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh, và nó cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận
- Tương tự như ma trận EFE, ma trận IFE có thể được phát triển theo 5 bước

# MA TRẬN IFE

1. Liệt kê các yếu tố như đã được xác định trong qui trình phân tích môi trường bên trong. Sử dụng các yếu tố bên trong chủ yếu bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu
2. Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0(không quan trọng) tới 1,0(quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0
3. Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện
  1. Điểm yếu lớn nhất
  2. Điểm yếu nhỏ nhất
  3. Điểm mạnh nhỏ nhất
  4. Điểm mạnh lớn nhất

# MA TRẬN IFE

4. Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số
5. Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của công ty
  - Tổng số điểm quan trọng  $> 2,5$ : công ty mạnh về nội bộ
  - Tổng số điểm quan trọng  $< 2,5$ : công ty yếu về nội bộ
  - Ma trận IFE nên có tối thiểu 5 yếu tố chủ yếu

# MA TRẬN IFE

CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1. Hoạt động marketing	0.05	1	0.05
2. Chất lượng sản phẩm	0.2	4	0.8
3. Cơ cấu tổ chức bộ máy	0.15	3	0.45
4. Khả năng tài chính	0.1	1	0.1
5. Tr.độ kỹ thuật tay nghề CB-CNV	0.1	3	0.3
6. Máy móc thiết bị hiện đại	0.05	3	0.15
7. Khả năng sản xuất	0.1	4	0.4
8. Uy tín sản phẩm công ty	0.15	4	0.6
9. Cung ứng NVL	0.05	2	0.1
10. Tinh thần làm việc của người LĐ	0.05	2	0.1
<b>TỔNG CỘNG</b>	1.0		2.95

# PHÂN TÍCH SWOT

- SWOT
  - S- Strengths
  - W- Weakness
  - O- Opportunities
  - T- Threats
- Phương pháp xây dựng
  - Liệt kê các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của công ty
  - Chọn những cơ hội được coi là ưu tiên, những đe dọa có nguy cơ cao, sắp xếp vào cột cơ hội và đe dọa
  - Lựa chọn những điểm mạnh, điểm yếu có tầm quan trọng với công ty, đưa vào cột điểm mạnh, điểm yếu
  - Xây dựng ma trận

# MA TRẬN SWOT

Các yếu tố bên ngoài	O (Opportunities)	T (Threats)
Các yếu tố bên trong		
S (Strengths)	SO	ST
W (Weakness)	WO	WT

- **Chiến lược S-O** nhằm theo đuổi những cơ hội phù hợp với các điểm mạnh của công ty
- **Chiến lược W-O** nhằm khắc phục các điểm yếu để theo đuổi và nắm bắt cơ hội
- **Chiến lược S-T** xác định những cách thức mà công ty có thể sử dụng điểm mạnh của mình để giảm khả năng bị thiệt hại vì các nguy cơ bên ngoài
- **Chiến lược W-T** nhằm hình thành một kế hoạch phòng thủ để ngăn không cho các điểm yếu của chính công ty làm cho nó trở nên dễ tổn thương trước các nguy cơ từ bên ngoài

**“Phát triển một tổ chức vững vàng và  
lành mạnh đòi hỏi phải hiểu rõ môi  
trường**



**cũng như hiểu rõ tổ chức.”**

**- Gary Hamel-**




# XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY



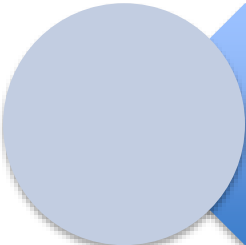
## CHƯƠNG 4

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY (CORPORATE STRATEGY)



Xác định và đánh giá các hoạt động kinh doanh chiến lược của công ty



Xác định các vị thế cạnh tranh mục tiêu mà các hoạt động kinh doanh sẽ phải đạt được trong các thị trường tương ứng



Đánh giá và lựa chọn chiến lược cấp công ty

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY (CORPORATE STRATEGY)

- PHẠM VI ỨNG DỤNG: các công ty có cơ cấu đa dạng hóa các ngành kinh doanh
- NỘI DUNG: xác định cơ cấu các ngành kinh doanh mà công ty cần thực hiện trong tương lai, quyết định phân bổ nguồn lực cho các hoạt động kinh doanh
- MỤC TIÊU
  - Thiết lập được một cơ cấu kinh doanh có tiềm năng phát triển và sinh lợi
  - Đảm bảo cân đối dòng tiền trong công ty nhằm tạo ra một sự thăng bằng tài chính

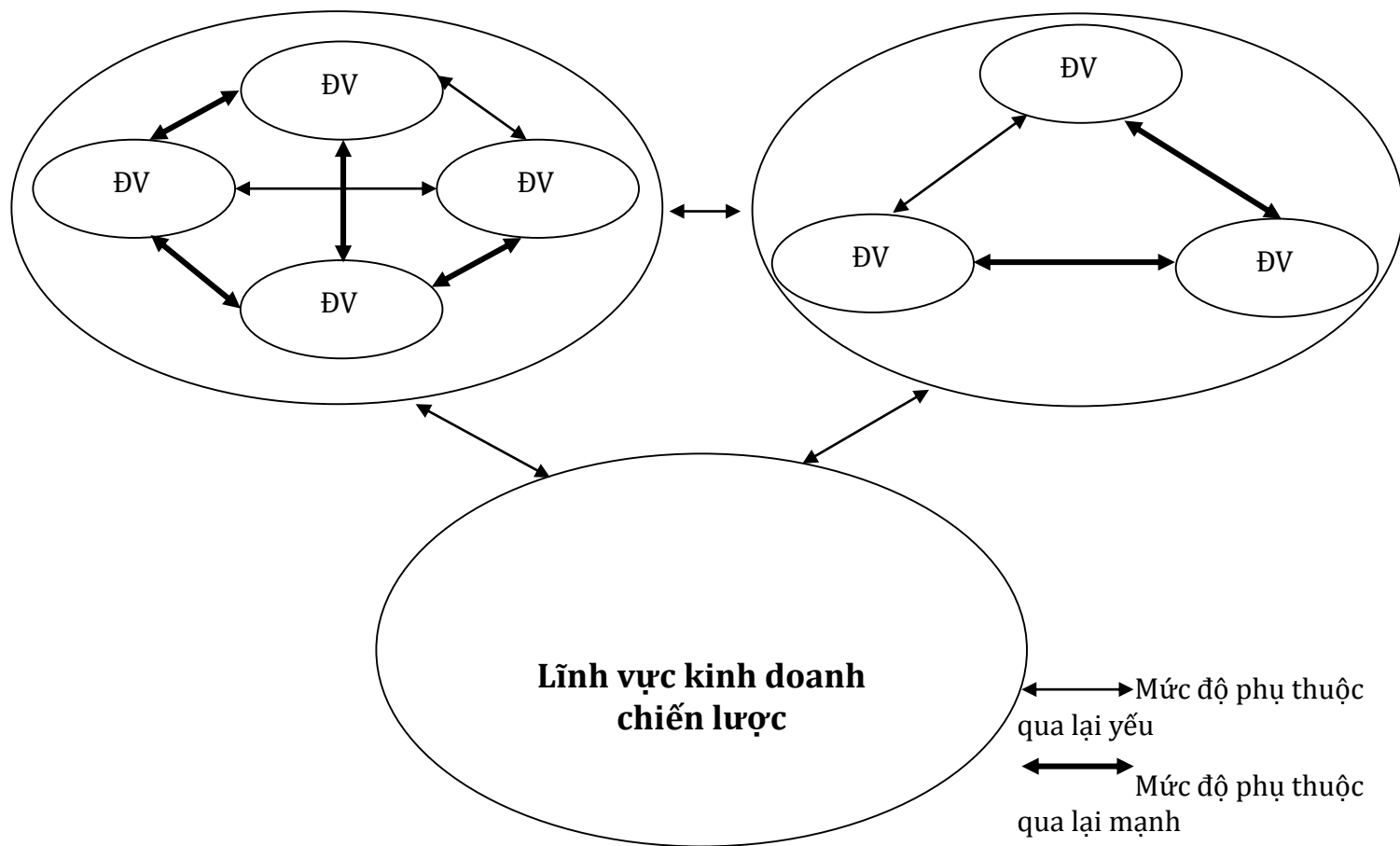
# CHIẾN LƯỢC CÔNG TY (CORPORATE STRATEGY)

- Những vấn đề của chiến lược cấp công ty:
  - Chúng ta nên tiếp tục duy trì những hoạt động kinh doanh nào?
  - Chúng ta sẽ rời bỏ những hoạt động kinh doanh nào?
  - Chúng ta sẽ đầu tư vào những hoạt động kinh doanh mới nào?
- Nhiệm vụ của phân tích và hoạch định chiến lược cấp công ty:

# HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CHIẾN LƯỢC

- Một hoạt động kinh doanh chiến lược là một cấu trúc gồm 3 yếu tố:
  - Thị trường đặc thù
  - Phối thức thị trường
  - Nguồn lực cụ thể

# LĨNH VỰC KINH DOANH VÀ ĐƠN VỊ KINH DOANH CHIẾN LƯỢC



# LĨNH VỰC KINH DOANH VÀ ĐƠN VỊ KINH DOANH CHIẾN LƯỢC

## LĨNH VỰC KINH DOANH CL

- Là một hoạt động kinh doanh có đóng góp quan trọng vào sự thành công của công ty
- Là hoạt động có thể được hoạch định độc lập
- Có một phối thức thị trường độc lập và không có sự chia sẻ đáng kể nào về các thị trường hay/và các nguồn lực với bất kỳ hoạt động kinh doanh nào khác trong công ty

## ĐƠN VỊ KINH DOANH CL

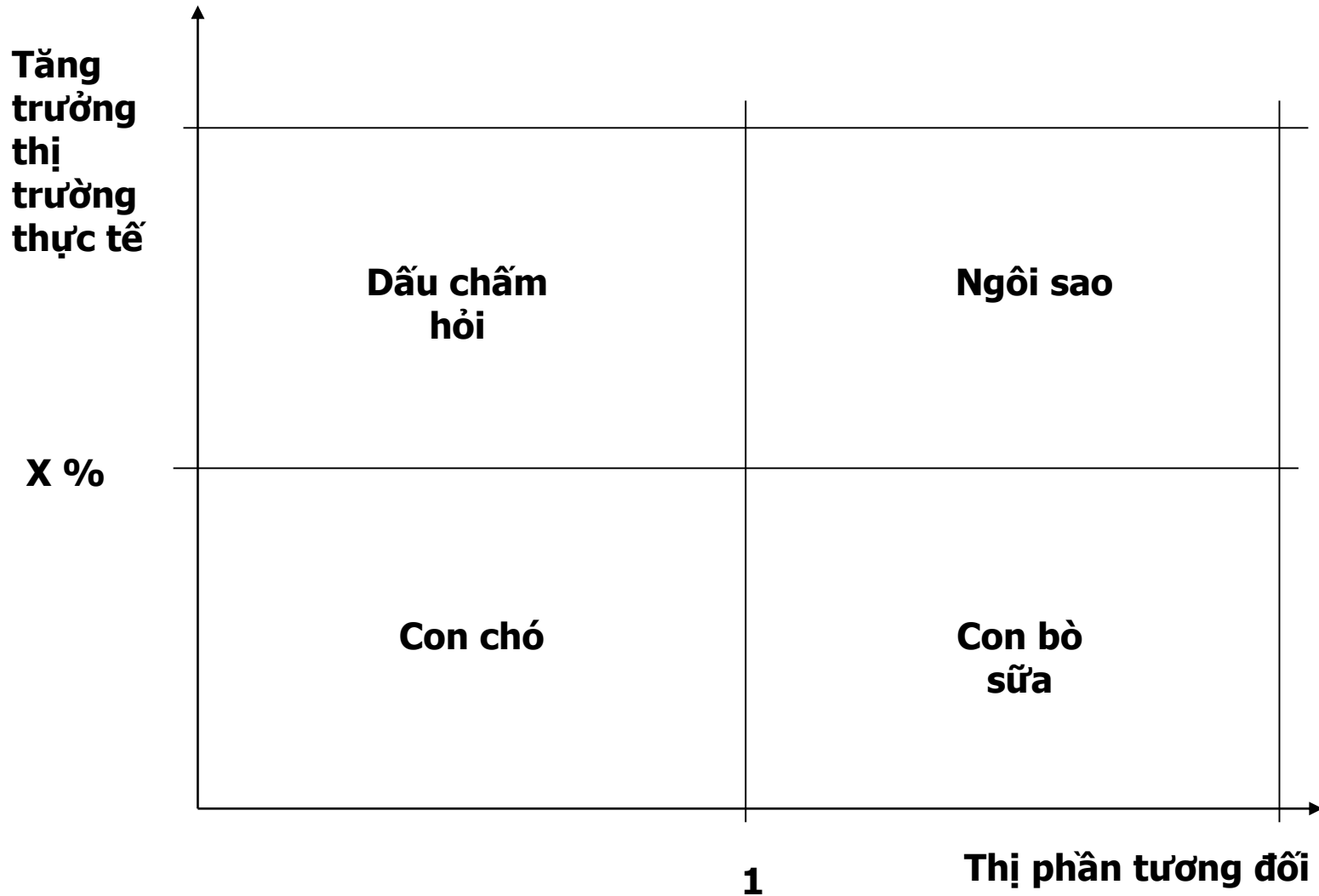
- Là một hoạt động kinh doanh có đóng góp quan trọng vào sự thành công của công ty
- Có một phối thức thị trường độc lập riêng
- Khi hoạch định cần phải điều chỉnh chiến lược của nó với các chiến lược của các đơn vị kinh doanh khác trong công ty, vì chúng hoạt động trong cùng một thị trường hay/và chia sẻ các nguồn lực với nhau

# PHƯƠNG PHÁP BCG

## CẤU TRÚC

- Chiều đứng: tốc độ tăng trưởng thị trường ( market growth). Được chia làm 2 cấp độ thị trường tăng trưởng cao và thị trường tăng trưởng thấp
- Chiều ngang: thị phần tương đối (market share). Được chia làm 2 cấp độ thị phần cao và thị phần thấp
- Ma trận BCG còn được gọi là ma trận tăng trưởng thị trường thị phần- thị phần, hay là ma trận 2x2

# MA TRẬN BCG



# CÁC BƯỚC THIẾT LẬP MA TRẬN BCG

1. Xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)
2. Xác định các thông số của SBU
3. Hình thành ma trận
4. Các chiến lược phân bổ vốn đầu tư

# XÁC ĐỊNH CÁC ĐƠN VỊ KINH DOANH CHIẾN LƯỢC

- Đơn vị kinh doanh chiến lược được kí hiệu là SBU ( Strategic Business Units)
- SBU là những phân đoạn thị trường sản phẩm riêng biệt có chức năng kinh doanh, ở đó ta có thể xác định được lãi, lỗ.
- Khi hoạch định, cần phải điều chỉnh chiến lược của nó với các chiến lược của các đơn vị kinh doanh khác trong công ty, vì chúng hoạt động cùng thị trường và chia sẻ các nguồn lực với nhau

# XÁC ĐỊNH CÁC THÔNG SỐ CỦA SBU

- Các SBU được đánh giá theo 2 tiêu chí
  1. Thị phần tương đối
  2. Tốc độ tăng trưởng thị trường

# THỊ PHẦN TƯƠNG ĐỐI

- Thị phần tương đối được xác định bằng cách so sánh thị phần của SBU với thị phần của đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.
- Đây là cơ sở để xác định vị thế cạnh tranh trên thị trường của SBU là mạnh hay yếu
- Thị phần tương đối của SBU được xác định như sau

$$P = \frac{Q(\text{SBU}_{ng/c})}{Q \text{ cạnh tranh}}$$

# TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG THỊ TRƯỜNG

- Tốc độ tăng trưởng thị trường biểu hiện tốc độ tăng doanh số tiêu thụ của toàn thị trường năm sau so với năm trước về 1 loại sản phẩm, dịch vụ mà SBU đó đang tham gia
- Tốc độ tăng trưởng thị trường được xác định như sau:

$$V\% = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} \times 100\%$$

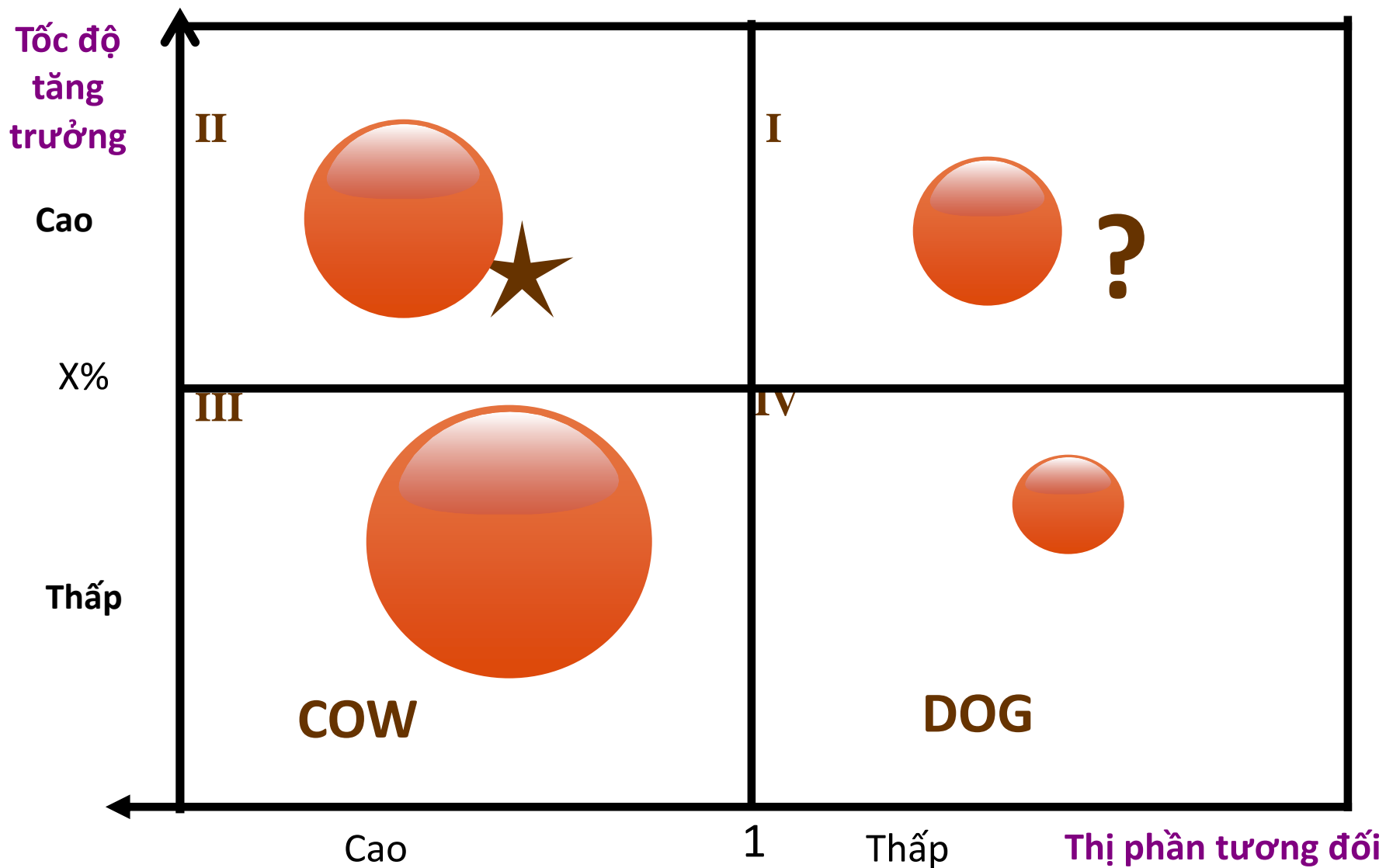
# TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG THỊ TRƯỜNG

- BCG cho thấy, ngành có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo ra môi trường cạnh tranh thuận lợi và nhiều triển vọng hơn những ngành có tốc độ tăng trưởng thấp
- Ngành có tốc độ tăng trưởng cao thể hiện cơ hội và ngược lại, ngành có tốc độ tăng trưởng thấp chứa đựng những đe dọa, nguy cơ đối với SBU
- Yếu tố thị trường chi phối mạnh nhất đối với hoạt động kinh doanh của SBU đó là tốc độ tăng trưởng thị trường

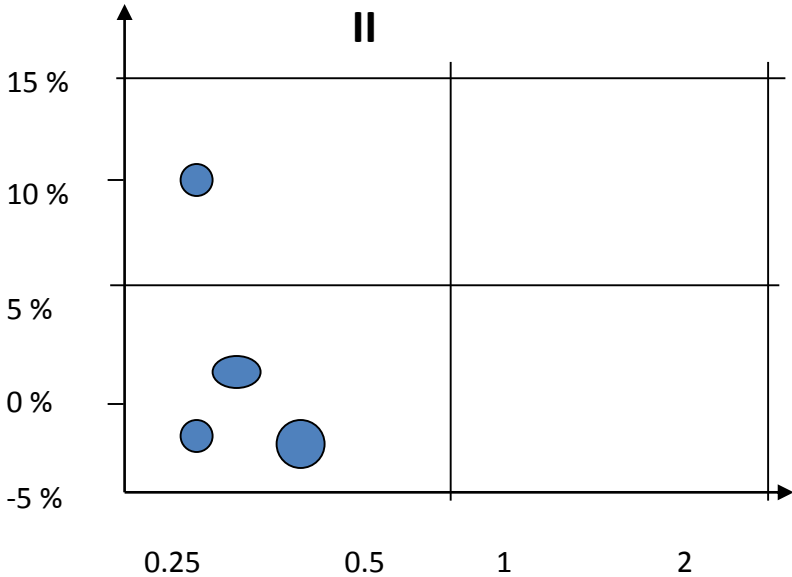
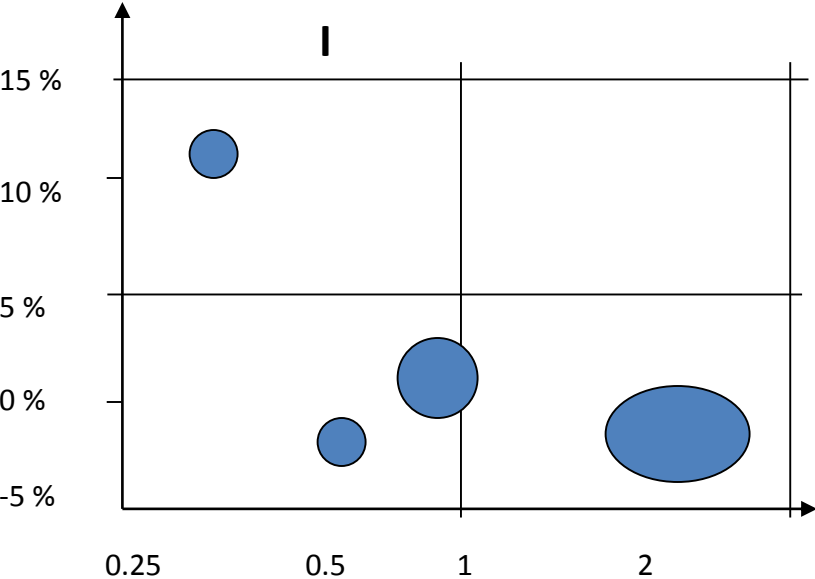
# HÌNH THÀNH MA TRẬN

- Mỗi SBU được tượng trưng bằng 1 hình tròn với tâm là vị trí được xác định bởi thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng thị trường
- Kích thước của hình tròn tỉ lệ với doanh số mà SBU đạt được trong tổng doanh số của công ty
- Tùy theo vị trí, các SBU được chia làm 4 loại
  - SBU ngôi sao
  - SBU dấu chấm hỏi
  - SBU con bò sữa
  - SBU con chó

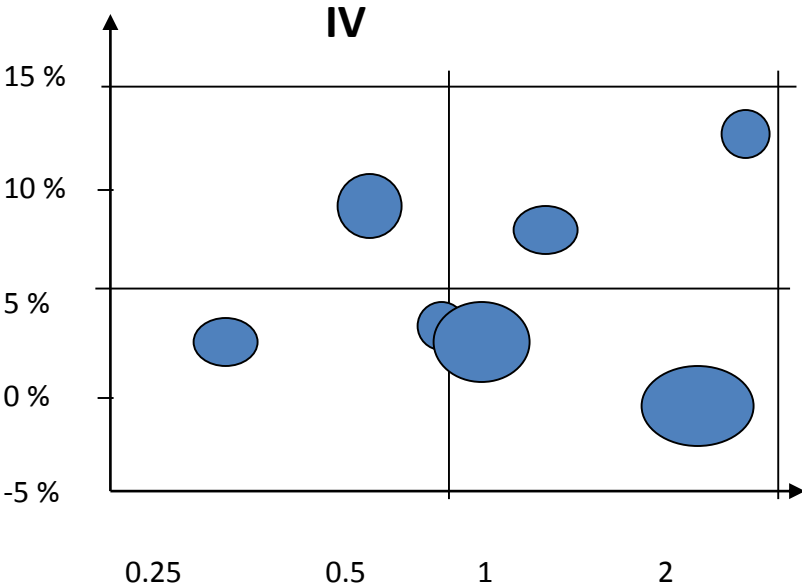
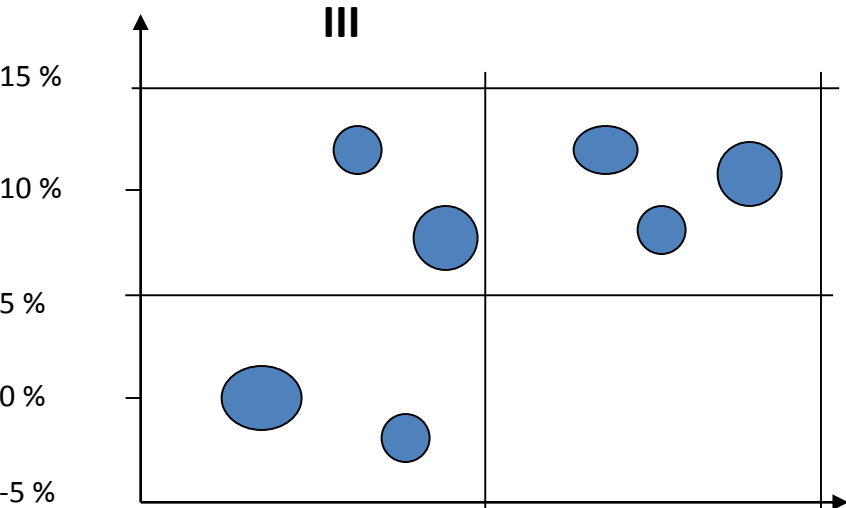
# MA TRẬN BCG



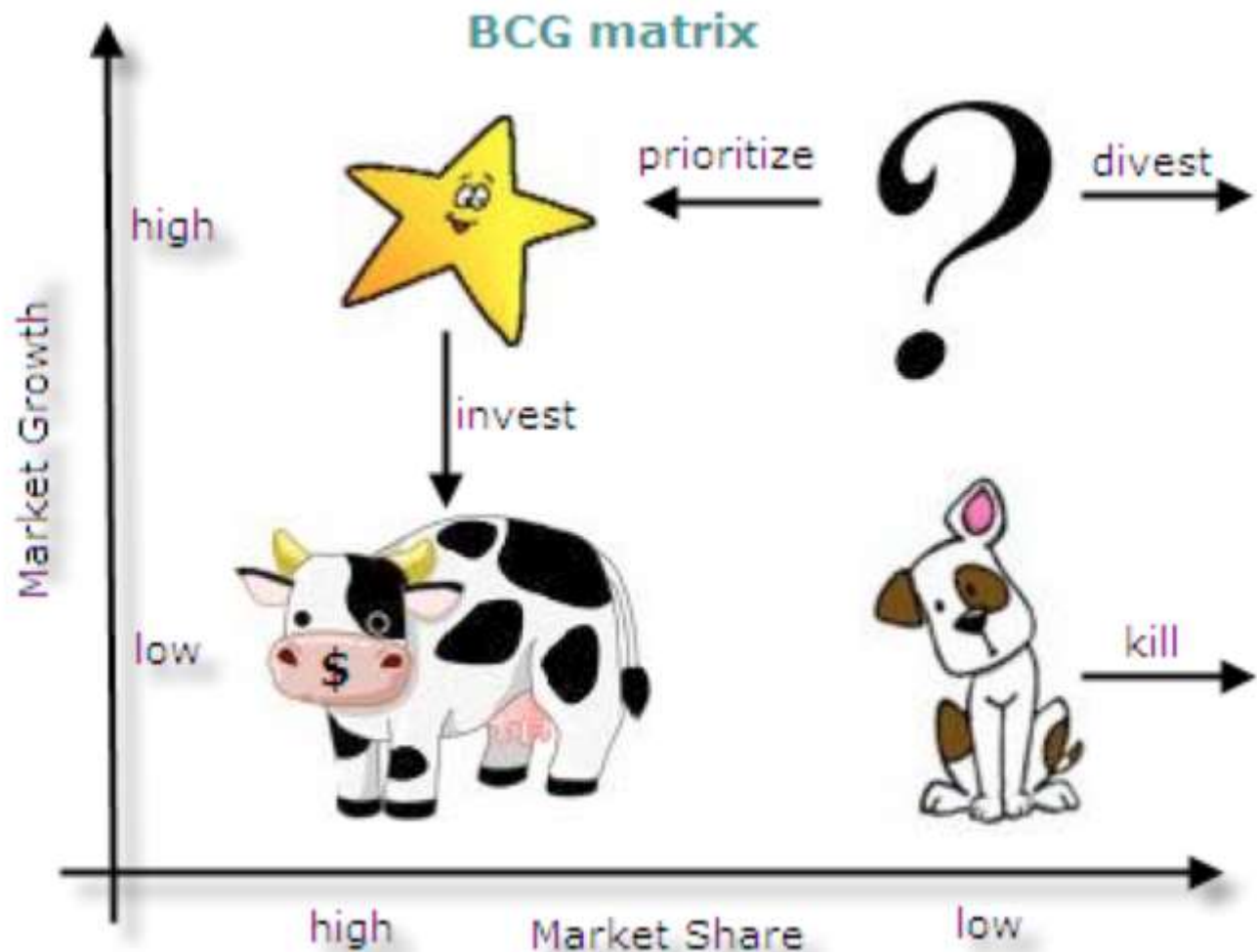
Tăng trưởng thị trường thực tế



Thị phần tương đối



# CHIẾN LƯỢC PHÂN BỐ VỐN ĐẦU TƯ



# MỘT SỐ LƯU Ý

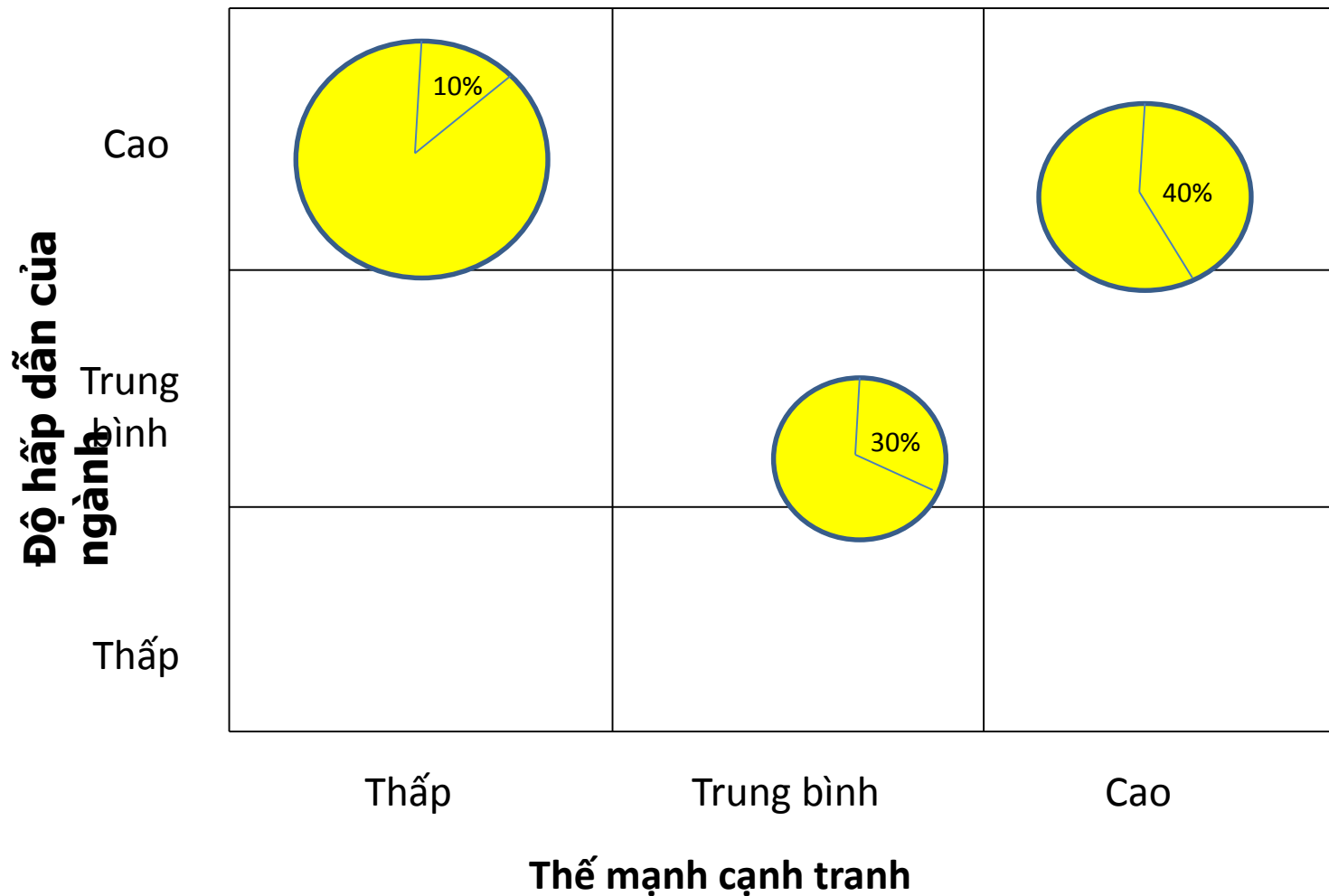
- Khó xác định chính xác các đơn vị kinh doanh chiến lược dẫn đến định vị sai trên ma trận
- Những ranh giới phân chia giữa mức thấp và cao của tốc độ tăng trưởng thị trường được lấy chủ quan
- Chưa phản ánh được mối quan hệ giữa thị phần và chi phí
- Trên thực tế các SBU mới cần được định kỳ đưa vào ma trận nhưng khi phân tích không nhắc đến
- Một số quản trị viên là người phụ trách các SBU không được đầu tư nhiều hoặc bị loại bỏ, họ sẽ không hài lòng hoặc phản đối cách quản lý danh mục đầu tư

# PHƯƠNG PHÁP Mc. KINSEY

- Mô tả
  - Hai tiêu chí: điểm độ hấp dẫn ngành và vị thế cạnh tranh của một hoạt động kinh doanh
  - Bộ tiêu chí định lượng và định tính rộng và phức tạp hơn
  - Ma trận có 9 ô vuông
  - Phương pháp đánh giá các hoạt động kinh doanh mang tính chủ quan hơn.

# MA TRẬN ĐỘ HẤP DẪN NGÀNH

## - VỊ THẾ CẠNH TRANH



# MA TRẬN Mc. KINSEY

- Các bước đánh giá
  1. Xác định tiêu chí đánh giá
  2. Xác định tầm quan trọng tương đối của các tiêu chí bằng cách gán trọng số tương đối cho mỗi tiêu chí; tổng trọng số tương đối cho mỗi bộ tiêu chí phải bằng 1.
  3. Đánh giá từng hoạt động kinh doanh dựa trên mỗi tiêu chí, sử dụng thang điểm chuẩn
  4. Tính độ hấp dẫn của ngành và vị thế cạnh tranh bằng cách nhân các giá trị của mỗi tiêu chí với trọng số của chúng và cộng tích lại.

# Đánh giá vị thế cạnh tranh của hoạt động kinh doanh

Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Đánh giá	Điểm
<b>1.</b> Thị phần	<b>0.30</b>	<b>2</b>	<b>0.6</b>
<b>2.</b> Bí quyết công nghệ	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>
<b>3.</b> Chất lượng sản phẩm	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>
<b>4.</b> Dịch vụ hậu mãi	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
<b>5.</b> Khả năng cạnh tranh về giá	<b>0.20</b>	<b>1</b>	<b>0.2</b>
<b>6.</b> Các khoản chi phí hoạt động thấp	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
<b>7.</b> Năng suất lao động	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
<b>Vị thế cạnh tranh tổng thể</b>	<b>1.0</b>	<b>-</b>	<b>2.1</b>

1 = Rất yếu

4 = Rất mạnh

# Ma trận độ hấp dẫn ngành - vị thế cạnh tranh

Độ hấp dẫn của ngành

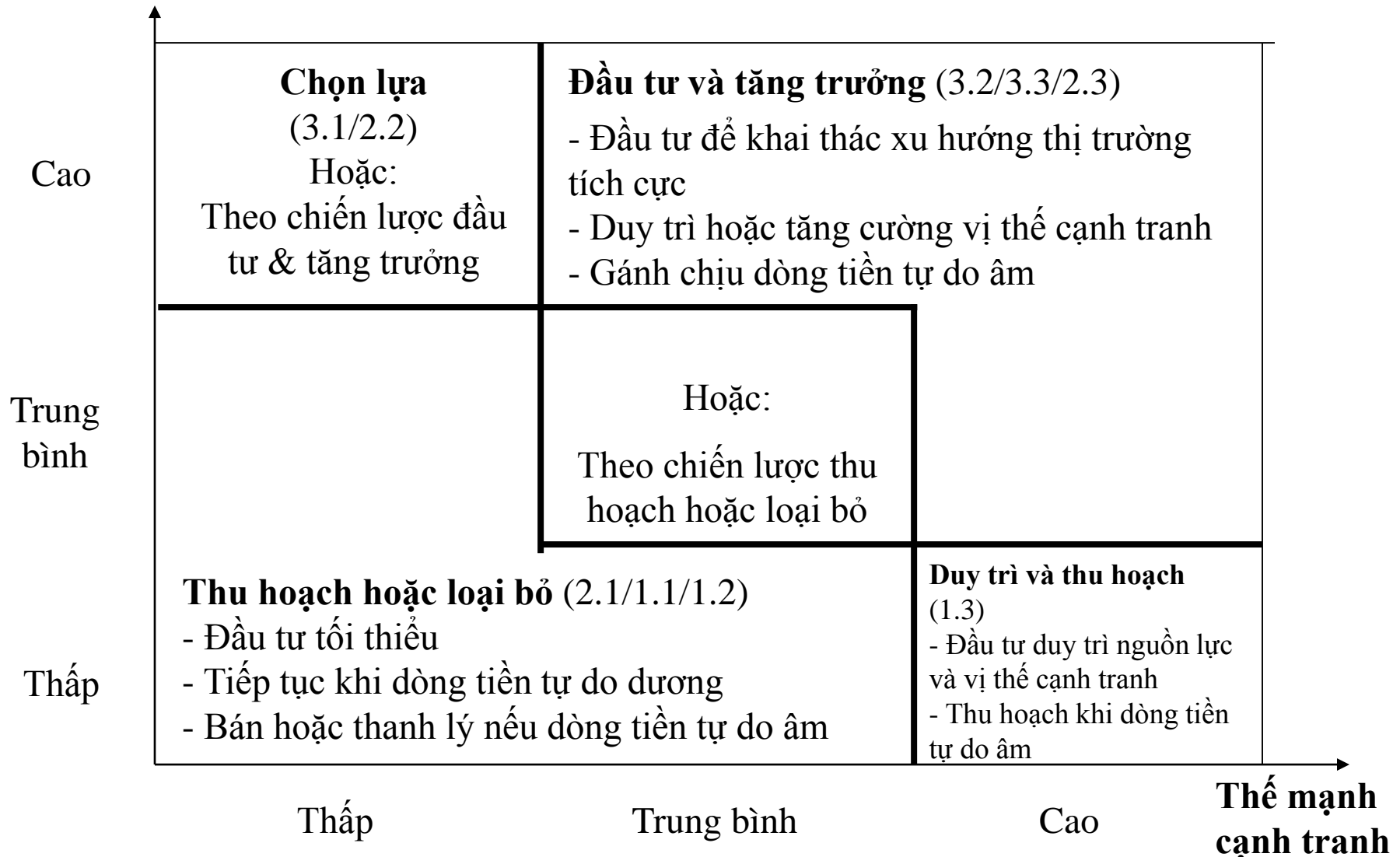
Cao	3.1. Chọn lựa	3.2. Đầu tư và tăng trưởng	3.3. Đầu tư và tăng trưởng
	2.1. Thu hoạch hoặc loại bỏ	2.2. Chọn lựa	2.3. Đầu tư và tăng trưởng
	1.1. Thu hoạch hoặc loại bỏ	1.2. Thu hoạch hoặc loại bỏ	1.3. Duy trì và thu hoạch
Thấp	Thấp	Trung bình	Cao
			Thế mạnh cạnh tranh

# CÁC CHIẾN LƯỢC CHUẨN CỦA Mc.KINSEY

- Khu vực tốt nhất là khu vực 3.2, 3.3, 2.3: công ty mạnh dạn đầu tư cho các SBU trong khu vực này
- Cần phải thận trọng hơn khi đầu tư cho khu vực 3.1, 2.2
- Đầu tư cho các SBU ô 3.1 có triển vọng, duy trì tốt các SBU tạo lợi nhuận ở ô 1.3
- Xem xét lại tiềm năng của SBU ô 2.2 để tiếp tục đầu tư với hi vọng biến thành ô 3.3 hoặc từ bỏ ô 2.2
- Từ bỏ các SBU ở ô 2.1, 1.1, 1.2

# CÁC CHIẾN LƯỢC CHUẨN CỦA Mc.KINSEY

Độ hấp dẫn của ngành



# NHẬN XÉT

- Cần có một sự cân đối trong cấu trúc kinh doanh giữa các hoạt động kinh doanh làm ra tiền và các hoạt động kinh doanh cần đầu tư( cân đối giữa nhóm đầu tư tăng trưởng và nhóm thu hoạch)
- Hạn chế: việc xác định trọng số và điểm số mang tính chủ quan

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

- Phân tích danh mục đầu tư có thể đưa ban lãnh đạo công ty đến những quyết định quan trọng, cụ thể:
  1. Đầu tư mới vào hoạt động kinh doanh nào
  2. Đầu tư mở rộng thêm một số hoạt động kinh doanh hiện tại Hoặc
  3. Sẽ phải loại bỏ một số lĩnh vực kinh doanh không còn hiệu quả

# XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

Tập trung  
vào một  
lĩnh vực  
kinh  
doanh và  
gắn với thị  
trường  
trong  
nước



Hội nhập  
dọc hoặc  
mở rộng  
thị trường  
ra bên  
ngoài, toàn  
cầu hóa  
hoạt động



Mở rộng  
hoạt động  
sang  
những lĩnh  
vực kinh  
doanh mới



Cắt giảm  
và thay đổi  
(áp dụng  
trong  
trường  
hợp hội  
nhập và đa  
dạng hóa  
thất bại)

# XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

- Liên quan đến việc tìm cách tăng trưởng cho sản phẩm hiện tại trong thị trường hiện tại, bằng những nỗ lực tiếp thị táo bạo

MẠNG LƯỚI Ô VUÔNG THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC CHO VIỆC XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG				
SẢN PHẨM	THỊ TRƯỜNG	NGÀNH SẢN XUẤT	TRÌNH ĐỘ SẢN XUẤT	QUY TRÌNH CÔNG NGHỆ
HIỆN TẠI	HIỆN TẠI	HIỆN TẠI	HIỆN TẠI	HIỆN TẠI

# XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

- MỤC ĐÍCH
  - Tăng thị phần của sản phẩm và dịch vụ hiện có
  - Tăng trưởng thị trường hiện có thông qua nỗ lực tiếp thị
- BIỆN PHÁP
  - Tăng hoạt động bán hàng
  - Tăng cường quảng cáo
  - Tăng cường hoạt động khuyến mãi

# XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

- ĐIỀU KIỆN ÁP DỤNG
  - Thị trường hiện tại chưa bão hòa
  - Tăng trưởng thị trường cao
  - Thị phần của đối thủ cạnh tranh giảm
  - Chi phí sản xuất thấp có ưu thế cạnh tranh

# PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

- Phát triển thị trường là tìm sự tăng trưởng bằng cách gia nhập những thị trường mới với những sản phẩm hiện có

## MẠNG LƯỚI Ô VUÔNG THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC CHO VIỆC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

SẢN PHẨM	THỊ TRƯỜNG	NGÀNH SẢN XUẤT	TRÌNH ĐỘ SẢN XUẤT	QUY TRÌNH CÔNG NGHỆ
HIỆN TẠI	MỚI	HIỆN TẠI	HIỆN TẠI	HIỆN TẠI

# PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

- MỤC ĐÍCH
  - Tăng doanh số, lợi nhuận và phát triển qui mô kinh doanh
  - Sản phẩm hiện có tham gia vào thị trường mới ít cạnh tranh gay gắt
  - Thị trường hiện tại cạnh tranh mạnh, sản phẩm DN bão hòa

# PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

- ĐIỀU KIỆN ÁP DỤNG
  - Kênh phân phối trên thị trường mới được thiết lập, sẵn sàng hoạt động có hiệu quả
  - Còn những thị trường mới chưa bão hòa với sản phẩm của DN
  - Khả năng sản xuất sản phẩm hiện tại của DN cao
  - Có đủ vốn và nhân lực để hoạt động trên thị trường mới
  - Có kinh nghiệm và đã từng thành công trong hoạt động mở rộng thị trường trước đây

# PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

- Phát triển sản phẩm là sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường hiện tại cho những sản phẩm mới

MẠNG LƯỚI Ô VUÔNG THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC CHO SỰ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

SẢN PHẨM

THỊ TRƯỜNG

NGÀNH  
SẢN XUẤT

TRÌNH ĐỘ  
SẢN XUẤT

QUY TRÌNH  
CÔNG NGHỆ

**MỚI**

**HIỆN TẠI**

HIỆN TẠI

HIỆN TẠI

HIỆN TẠI

# PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

- ĐIỀU KIỆN ÁP DỤNG
  - Sản phẩm DN ở vào giai đoạn bão hòa
  - Có khả năng mạnh về nghiên cứu phát triển
  - Các đối thủ cạnh tranh đưa ra thị trường sản phẩm tốt hơn và bán với giá cạnh tranh
  - Doanh nghiệp hoạt động trong ngành có sự phát triển công nghệ nhanh

# CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP TRUNG

- TÓM LẠI
  - Chiến lược tăng trưởng tập trung là tập trung nguồn lực của DN vào các hoạt động sở trường của DN
  - Khai thác điểm mạnh
  - Phát triển qui mô
  - Phát triển chuyên môn hóa
  - Cải tiến vị thế cạnh tranh trên thị trường hiện có

# CHIẾN LƯỢC HỘI NHẬP (LIÊN KẾT)

- Chiến lược này thích hợp cho những tổ chức nằm trong ngành sản xuất mạnh mà e ngại không thể khởi phát một trong những chiến lược tăng trưởng tập trung có thể vì thị trường bão hòa
- Chiến lược này thích hợp khi những cơ hội sẵn có phù hợp với những chiến lược dài hạn và mục tiêu của doanh nghiệp, tăng cường vị trí của tổ chức trong công việc kinh doanh cơ bản, cho phép một sự khai thác đầy đủ hơn tài năng kỹ thuật của doanh nghiệp

# MUA LẠI

- ƯU ĐIỂM

- Được sử dụng để đạt được sự đa dạng hóa khi công ty thiếu những năng lực quan trọng
- Khiến một công ty có thể hoạt động nhanh hơn
- Được nhận thấy là rủi ro thấp hơn hợp nhất
- Một cách hấp dẫn để gia nhập vào một ngành mới mà hiện đang được bảo vệ bởi rào cản gia nhập ngành cao

# MUA LẠI

- HẠN CHẾ

- Kết hợp với công ty bị mua lại
  - Rất khó để có thể kết hợp chuỗi giá trị và hoạt động quản lý
  - Tỷ lệ các nhà quản lý và công nhân bỏ việc cao xảy ra trong công ty bị mua lại
- Đánh giá cao lợi ích kinh tế
  - Đánh giá cao vị thế cạnh tranh và giá trị tăng thêm có thể nhận được từ việc mua lại
  - Tập trung quá mức vào công ty bị mua lại
- Chi phí của việc mua lại
  - Chi phí trả cho những công ty bị mua công khai
  - Chi phí để xóa bỏ những giá trị thu được trong tương lai???
- Rà soát không đầy đủ trước khi mua lại
  - Những yếu kém của mô hình kinh doanh mua lại là không rõ ràng

# CÁC CHIẾN LƯỢC CẮT GIẢM VÀ THAY ĐỔI

- NGUYÊN NHÂN CỦA SỰ SỤT GIẢM
  - Quản trị kém
  - Mở rộng kinh doanh quá mức vượt khỏi khả năng kiểm soát
  - Nhiều lĩnh vực không phù hợp với sở trường
  - Ngành kinh doanh đang suy thoái
  - Cạnh tranh khốc liệt
- CÁC CHIẾN LƯỢC THAY ĐỔI
  - Thay đổi ban lãnh đạo
  - Xác định lại mục tiêu chiến lược của công ty

# LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY

- Ma trận chiến lược chính là một công cụ khá phổ biến để phát hiện các chiến lược khả thi để lựa chọn
- Tất cả các DN đều được định vị ở một trong bốn góc phần tư của ma trận các chiến lược chính
- Ma trận này dựa trên hai yếu tố cơ bản là vị thế cạnh tranh của DN và mức tăng trưởng thị trường
- Các chiến lược được liệt kê theo thứ tự ưu tiên từ trên xuống dưới trong các góc vuông của ma trận

# MA TRẬN CHIẾN LƯỢC CHÍNH



# Các chiến lược tấn công và phòng thủ theo “Binh pháp Tôn tử”

- 6 CHIẾN LƯỢC PHÒNG THỦ
  - Xây dựng các công sự, các tuyến phòng thủ quanh 1 cứ điểm
  - Phòng thủ mạn sườn
  - Hạ thủ trước
  - Phòng thủ bằng cách phản công
  - Phòng thủ cơ động
  - Chiến lược co cụm

# Các chiến lược tấn công và phòng thủ theo “Bình pháp Tôn tử”

- 5 CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG
  - Tấn công trực diện
  - Tấn công mạn sườn
  - Tấn công kiểu bao vây
  - Tấn công đường vòng
  - Tấn công kiểu du kích

# CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU HÓA CHUẨN

- Đáp ứng thấp thị trường nội địa/ áp lực chi phí cao
- Chi phí giảm đạt được nhờ tính kinh tế theo quy mô
- Mô hình kinh doanh dựa vào việc theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí trên phạm vi toàn cầu
- Hợp lý nhất khi có áp lực mạnh về giảm chi phí và nhu cầu cho đáp ứng tại địa phương là tối thiểu

# CHIẾN LƯỢC ĐỊA PHƯƠNG HÓA

- Đáp ứng cao thị trường địa phương/ áp lực chi phí thấp
- Khách hàng hóa sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty sao cho cung cấp đúng với sở thích và thị hiếu ở các thị trường quốc gia khác nhau
- Phù hợp nhất khi có sự khác biệt lớn về sở thích, thị hiếu giữa các quốc gia và nơi mà sức ép giảm chi phí không quá lớn

# CHIẾN LƯỢC XUYÊN QUỐC GIA

- Đáp ứng thị trường nội địa cao/ áp lực chi phí cao, hội nhập toàn cầu cao
- Khó theo đuổi vì những nhu cầu trái ngược nhau
- Mô hình kinh doanh đạt được đồng thời
  - Chi phí thấp >> tạo sự khác biệt giữa các thị trường
  - Thúc đẩy dòng di chuyển các kỹ năng giữa các chi nhánh
- Xây dựng một tổ chức hỗ trợ một chiến lược xuyên quốc gia là một nhiệm vụ phức tạp và đầy thách thức

# CHIẾN LƯỢC QUỐC TẾ

- Các công ty đa quốc gia cung cấp các sản phẩm đáp ứng nhu cầu chung (rất ít tạo sự khác biệt) và không phải cạnh tranh với các đối thủ lớn (sức ép chi phí)
- Phần lớn trong các công ty quốc tế, bộ máy điều hành luôn kiểm soát chặt chẽ chiến lược sản phẩm và marketing

# GIỚI THIỆU MỘT SỐ CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

- Các cách thực hiện thâm nhập vào thị trường nước ngoài của các tổ chức
  1. Xuất khẩu
  2. Cấp giấy phép
  3. Nhượng quyền
  4. Đầu tư trực tiếp

# **CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH**

## **CHƯƠNG 5**

# CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH

Một mô hình kinh doanh thành công là kết quả của những chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, những chiến lược mà có thể giúp doanh nghiệp tạo nên lợi thế cạnh tranh vượt trội hơn so với đối thủ của nó.

Những chiến lược này phải quyết định:


1. **Nhu cầu của khách hàng–**  
**CÁI GÌ cần được thỏa mãn**
2. **Các nhóm khách hàng–**  
**Ai cần được thỏa mãn**
3. **Những năng lực đặc biệt–**  
**LÀM THẾ NÀO mà khách hàng được thỏa mãn**



**Những quyết định này xác định những chiến lược nào sẽ được hình thành và thực hiện để đưa một mô hình kinh doanh đi vào hoạt động.**

# Mô hình kinh doanh      Chiến lược

## kinh↔doanh

- ❖ Tạo ra một **mô hình kinh doanh** bao gồm những quyết định chủ chốt về
  - Nhu cầu khách hàng là gì?
  - Khách hàng là ai?
  - Chúng ta sẽ làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng
- ❖ Những **chiến lược** nào sẽ được hình thành và thực hiện để hiện thực hóa những mục tiêu khác 

- ❖ **Mô hình kinh doanh** trong thực tiễn hành động

- ❖ Lợi thế cạnh tranh   


# CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH

Các yếu tố nền tảng của chiến lược cấp kinh doanh

Các chiến lược tổng quát ở cấp kinh doanh

Căn cứ lựa chọn chiến lược

# **CÁC YẾU TỐ NỀN TẢNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH**

# CÁC YẾU TỐ NỀN TẢNG

- Nhu cầu khách hàng (cái gì cần được thỏa mãn?)
- Nhóm khách hàng ( ai cần được thỏa mãn?)
- Các vùng địa lý ( khu vực địa lý nào cần được thỏa mãn?)
- Năng lực phân biệt của công ty ( bằng cách nào thỏa mãn nhu cầu khách hàng?)

# NHU CẦU KHÁCH HÀNG KHÁC BIỆT HÓA SẢN PHẨM



- Nhu cầu khách chỉ mong muốn, sự cần có, hoặc khao khát của khách hàng có thể được thỏa mãn thông qua những đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ
  - Khách hàng lựa chọn sản phẩm dựa trên
    1. Sản phẩm đó khác biệt như thế nào với những sản phẩm cùng loại
    2. Giá cả của sản phẩm

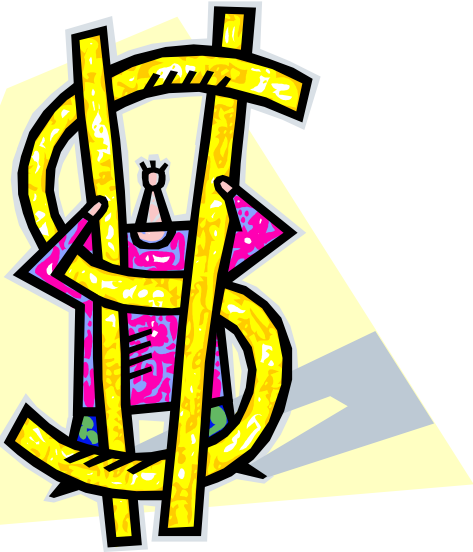
# NHU CẦU KHÁCH HÀNG KHÁC BIỆT HÓA SẢN PHẨM

- Sự khác biệt bằng cách thiết kế các đặc tính của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng theo những cách mà đối thủ cạnh tranh không có được
  - Cách thức khác biệt để đạt được sự riêng biệt
  - Cân bằng sự khác biệt với chi phí bỏ ra
  - Khả năng tính giá cao hơn hoặc giá đặc biệt cho sự vượt trội

# NHÓM KHÁCH HÀNG

- Phân khúc thị trường là cách thức công ty phân chia khách hàng thành các nhóm khác nhau dựa trên sự khác nhau về nhu cầu hoặc sở thích của họ, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh
- Những cách thức tiếp cận chính trong phân đoạn thị trường
  1. Bỏ qua sự khác biệt giữa các phân đoạn khách hàng
  2. Nhận ra sự khác biệt giữa các nhóm khách hàng
  3. Nhằm đến một số phân đoạn chuyên biệt (Công ty lựa chọn một hoặc hai nhóm khách hàng để phục vụ)

# CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP



- Mục tiêu của chiến lược chi phí thấp là vượt trội đối thủ cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm, dịch vụ với chi phí thấp nhất
- Để có chi phí thấp đòi hỏi phải tích cực xây dựng những cơ sở sản xuất có quy mô hiệu quả, cắt giảm chi phí mạnh mẽ nhờ kinh nghiệm, kiểm soát chặt chi phí và tối thiểu hóa chi phí trong những bộ phận như nghiên cứu và phát triển, bán hàng, quảng cáo...

# CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP

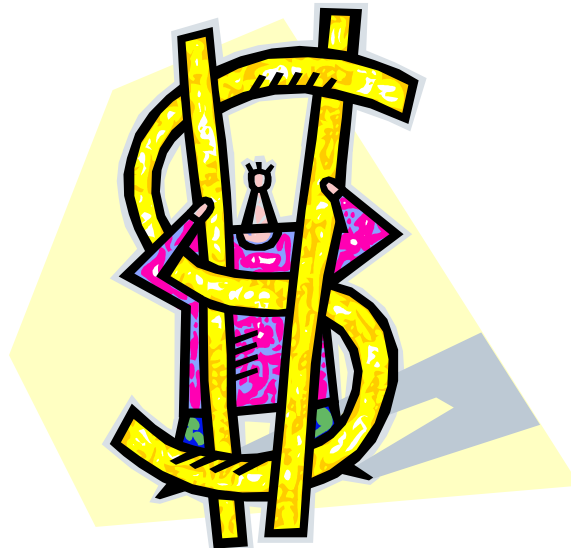


Chiến lược này đòi hỏi:

- Thị phần tương đối cao
- Tiếp cận thuận lợi đối với nguồn nguyên liệu
- Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo
- Duy trì dòng sản phẩm rộng để dàn trải chi phí và phục vụ tất cả các nhóm khách hàng lớn nhằm có doanh số cao

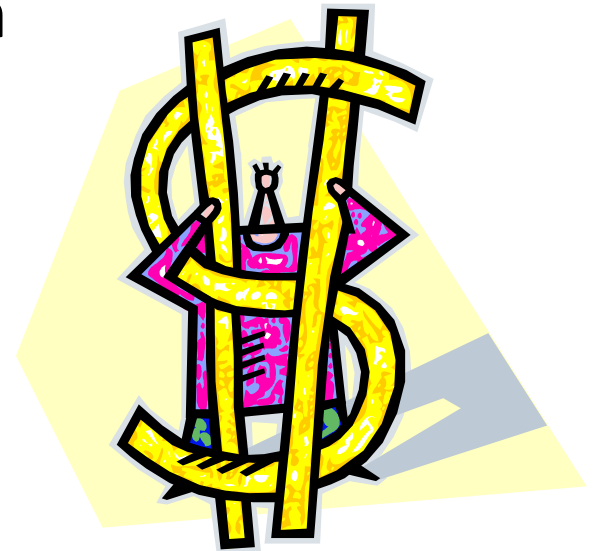
# CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP

- Đòi hỏi đầu tư vốn ban đầu lớn vào những thiết bị tiên tiến, định giá cạnh tranh và phải chịu thua lỗ ban đầu nhằm có thị phần
- Thị phần cao cho phép công ty có được lợi thế kinh tế khi mua đầu vào và nhờ đó giảm thêm chi phí
- Vị thế chi phí thấp đem lại lợi nhuận cao

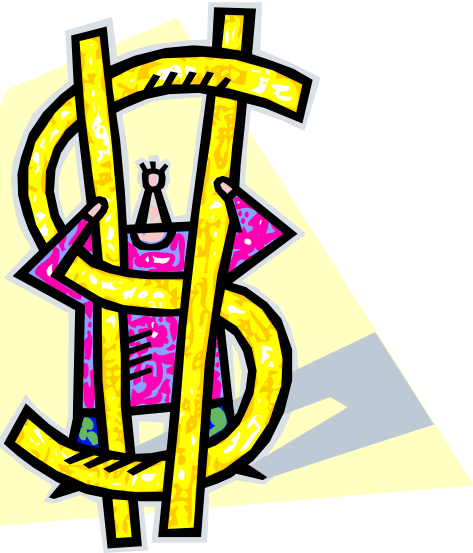


# BIỆN PHÁP THỰC HIỆN

- Cải thiện liên tục hiệu suất hoạt động
- Khai thác đường cong kinh nghiệm
- Có dây chuyền cung ứng tốt
- Thiết kế lại sản phẩm



# CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP



## ƯU ĐIỂM CHIẾN LƯỢC CHI PHÍ THẤP

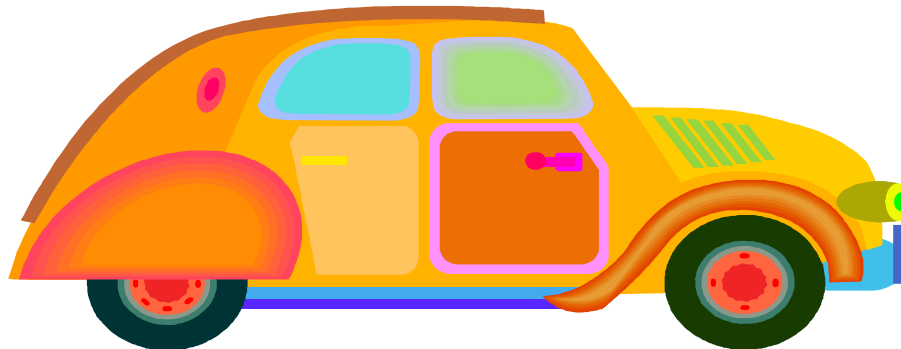
- Chi phí thấp giúp công ty có được lợi nhuận cao hơn mức bình quân trong ngành bất chấp cạnh tranh mạnh mẽ
- Chi phí thấp giúp công ty tự vệ trước cạnh tranh của đối thủ
- Chi phí thấp giúp bảo vệ công ty trước các khách hàng hung hăng

# RỦI RO CỦA CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP

- Thay đổi công nghệ làm vô hiệu hóa các khoản đầu tư hay các kinh nghiệm trong quá khứ
- Doanh nghiệp mới gia nhập ngành hoặc những đối thủ theo sau dễ bắt chước hoặc đầu tư vào các thiết bị tiên tiến để có chi phí thấp
- Không có khả năng nhìn thấy những thay đổi sản phẩm và marketing cần thiết bởi vì sự chú ý chỉ tập trung vào chi phí
- Lạm phát chi phí thu hẹp khả năng duy trì sự khác biệt giá đủ lớn để bù đắp thương hiệu hay các cách tiếp cận đặc trưng hóa khác của đối thủ

# CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRƯNG HÓA KHÁC BIỆT

- Mục tiêu của chiến lược đặc trưng hóa khác biệt là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm duy nhất, độc đáo với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu đối với khách hàng bằng cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể
- Công ty định giá “vượt trội” cho sản phẩm, tăng doanh thu và đạt tỷ suất lợi nhuận trên trung bình



# CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRƯNG HÓA KHÁC BIỆT



Các cách tiếp cận với đặc trưng hóa có thể có nhiều hình thức:

- Thiết kế hay hình ảnh thương hiệu
- Công nghệ
- Tính năng
- Dịch vụ khách hàng
- Mạng lưới đại lý

# CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRƯNG HÓA KHÁC BIỆT

- Nếu đạt được đặc trưng hóa sẽ là chiến lược bền vững để thu được lợi nhuận trên mức bình quân trong ngành
- Một số lưu ý khi thực hiện
  - Để đặc trưng hóa đôi khi cản trở việc giành thị phần cao
  - Đặc trưng hóa hàm ý đánh đổi với chi phí nếu những hoạt động cần thiết để tạo ra đặc trưng khác biệt rất tốn kém
  - Không phải tất cả các khách hàng đều sẵn sàng hay có khả năng trả mức giá cao

# CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRƯNG HÓA KHÁC BIỆT

- ƯU ĐIỂM

- Đặc trưng hóa tạo ra sự bảo vệ chống lại cạnh tranh nhờ sự trung thành với nhãn hiệu của khách hàng
- Tạo ra hàng rào gia nhập
- Đặc trưng hóa tạo ra lợi nhuận cao hơn để đối phó với sức mạnh của nhà cung cấp
- Đặc trưng hóa làm giảm sức mạnh của khách hàng
- Đặc trưng hóa để có được sự trung thành của khách hàng cũng có vị thế tốt hơn để chống lại sản phẩm thay thế so với các đối thủ

# CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRƯNG HÓA KHÁC BIỆT

- Rủi ro của chiến lược đặc trưng hóa
  - Sự khác biệt chi phí giữa các đối thủ chi phí thấp và doanh nghiệp theo đuổi đặc trưng hóa trở nên quá lớn để doanh nghiệp đặc trưng hóa giữ được sự trung thành nhãn hiệu
  - Nhu cầu của khách hàng về những yếu tố đặc trưng khác biệt giảm
  - Sự bắt chước của đối thủ thu hẹp sự khác biệt sản phẩm, điều này thường xảy ra khi ngành tăng trưởng và bão hòa

# CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG



- Mục tiêu của chiến lược tập trung chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường nào đó, được xác định thông qua yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm
- Chiến lược này dựa trên giả định rằng doanh nghiệp có khả năng thực hiện một mục tiêu chiến lược hẹp hiệu quả hơn so với các đối thủ đang cạnh tranh với mục tiêu rộng hơn

# CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG

- Doanh nghiệp có thể có được đặc trưng riêng do đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của một mục tiêu cụ thể, hoặc là có chi phí thấp hơn khi phục vụ mục tiêu đó, hoặc cả hai.
- Doanh nghiệp theo chiến lược trọng tâm cũng có thể có triển vọng giành được lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành
- Chiến lược trọng tâm hàm ý một số hạn chế về thị phần
- Việc tập trung vào trọng tâm đòi hỏi phải đánh đổi giữa mức lợi nhuận và doanh số bán

# CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG

- Rủi ro của chiến lược trọng tâm
  - Sự khác biệt chi phí giữa các đối thủ cạnh tranh trong phạm vi rộng và doanh nghiệp tập trung bị nới rộng, xóa bỏ hết những lợi thế chi phí nhờ phục vụ một thị trường mục tiêu hẹp
  - Sự khác biệt về sản phẩm hay dịch vụ mong muốn giữa đối tượng chiến lược của doanh nghiệp và của cả thị trường bị thu hẹp
  - Các đối thủ cạnh tranh tìm kiếm những thị trường nhỏ bên trong đối tượng chiến lược của doanh nghiệp và tập trung trọng tâm hơn cả doanh nghiệp

# CÁC CHIẾN LƯỢC TỔNG QUÁT

	CL TỔNG CHI PHÍ THẤP	CL ĐẶC TRƯNG HÓA KHÁC BIỆT	CL TẬP TRUNG
PHẠM VI SẢN PHẨM (KHÁC BIỆT HÓA)	Hẹp	Rộng	Hẹp đến rộng
PHẠM VI THỊ TRƯỜNG (PHÂN KHÚC)	Rộng (thị trường đại trà)	Hẹp (nhiều phân đoạn thị trường)	Hẹp và ít phân khúc(một hoặc vài phân đoạn)
PHẠM VI ĐỊA LÝ (PHÂN VÙNG)	Rộng	Hẹp	Hẹp đến rộng
NĂNG LỰC PHÂN BIỆT	Sản xuất hoặc quản trị vật tư, kiểm soát chi phí	Nghiên cứu và phát triển, tiếp thị và bán hàng	Bất kỳ năng lực phân biệt nào

# CÁC CHIẾN LƯỢC MẶC ĐỊNH KHÁC

- ❖ **Bình giá cạnh tranh (competitive parity):** không ai trong ngành có thể đạt được lợi thế cạnh tranh
  - Giá ở mức chi phí hoặc thỏa thuận ngầm
- ❖ **Bắt chước (Copycat):** làm những gì người khác làm
  - Các đối thủ dễ dàng bắt chước trên những khía cạnh quan trọng
- ❖ **Tiến thoái lưỡng nan (Stuck in the middle)**
  - Theo đuổi chiến lược chi phí thấp nhất, khác biệt hóa hoặc chiến lược kết hợp nhưng thất bại, không đạt được chiến lược nào và tất nhiên không có lợi thế cạnh tranh
- ❖ **Không làm gì:** không có chiến lược

# **“KẸT” GIỮA CÁC CHIẾN LƯỢC**

- Doanh nghiệp gần như có lợi nhuận thấp
- Nó sẽ đánh mất những khách hàng mua số lượng sản phẩm lớn đòi hỏi giá thấp hoặc phải giảm lợi nhuận nhằm đối phó với những doanh nghiệp cạnh tranh bằng giá thấp
- Đánh mất phân đoạn lợi nhuận cao về tay những doanh nghiệp tập trung vào phân đoạn này hoặc đặc trưng hóa sản phẩm trên toàn thị trường

# “KẸT” GIỮA CÁC CHIẾN LƯỢC

- Khi bị “kẹt” giữa các chiến lược, doanh nghiệp thường cần thời gian và nỗ lực để giải thoát
- Các lựa chọn chiến lược: thay đổi hoặc rút lui
  - Các chiến lược rút lui: bán hoặc tạo công ty mới tách ra từ công ty mẹ hoặc đóng cửa
  - Các chiến lược thay đổi

# “KẸT” GIỮA CÁC CHIẾN LƯỢC

- Doanh nghiệp bị “kẹt” giữa các chiến lược phải thực hiện một quyết định chiến lược cơ bản
  - Hoặc phải tiến hành những bước đi cần thiết để dẫn đầu về chi phí thấp hay ít nhất là ngang bằng đối thủ
  - Hoặc định hướng vào một mục tiêu cụ thể
  - Hoặc tạo ra đặc trưng riêng có

# TÌNH TRẠNG KHÔNG CÓ CHIẾN LƯỢC

- Định nghĩa: tình trạng không có chiến lược xuất hiện khi không có sự tương hợp giữa các yếu tố nền tảng
- Khó khăn
  - Thị phần sẽ mất dần và mức lời thấp nhất ngành
- Khắc phục
  - Phát triển năng lực phân biệt
    - Mở rộng qui mô, hiện đại hóa công nghệ...nhằm đạt chi phí thấp
    - Tăng cường sự khác biệt
  - Phân khúc tại thị trường và thực hiện chiến lược trọng tâm hóa
  - Kết hợp hai phương án trên
  - Rút khỏi ngành

# LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH

# LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- Khi lựa chọn chiến lược đầu tư cấp kinh doanh, cần xem xét 2 yếu tố
  1. Vị thế cạnh tranh của công ty
  2. Giai đoạn phát triển của ngành

# VỊ THẾ CẠNH TRANH

- Vị thế cạnh tranh được thể hiện thông qua thị phần và năng lực phân biệt
- Thị phần càng lớn - công ty càng mạnh (xét ở vị thế cạnh tranh)
- Công ty có năng lực phân biệt về nghiên cứu và phát triển, marketing, tạo được uy tín thương hiệu tạo được vị thế cạnh tranh trên thị trường
- Hai yếu tố trên củng cố và hỗ trợ lẫn nhau

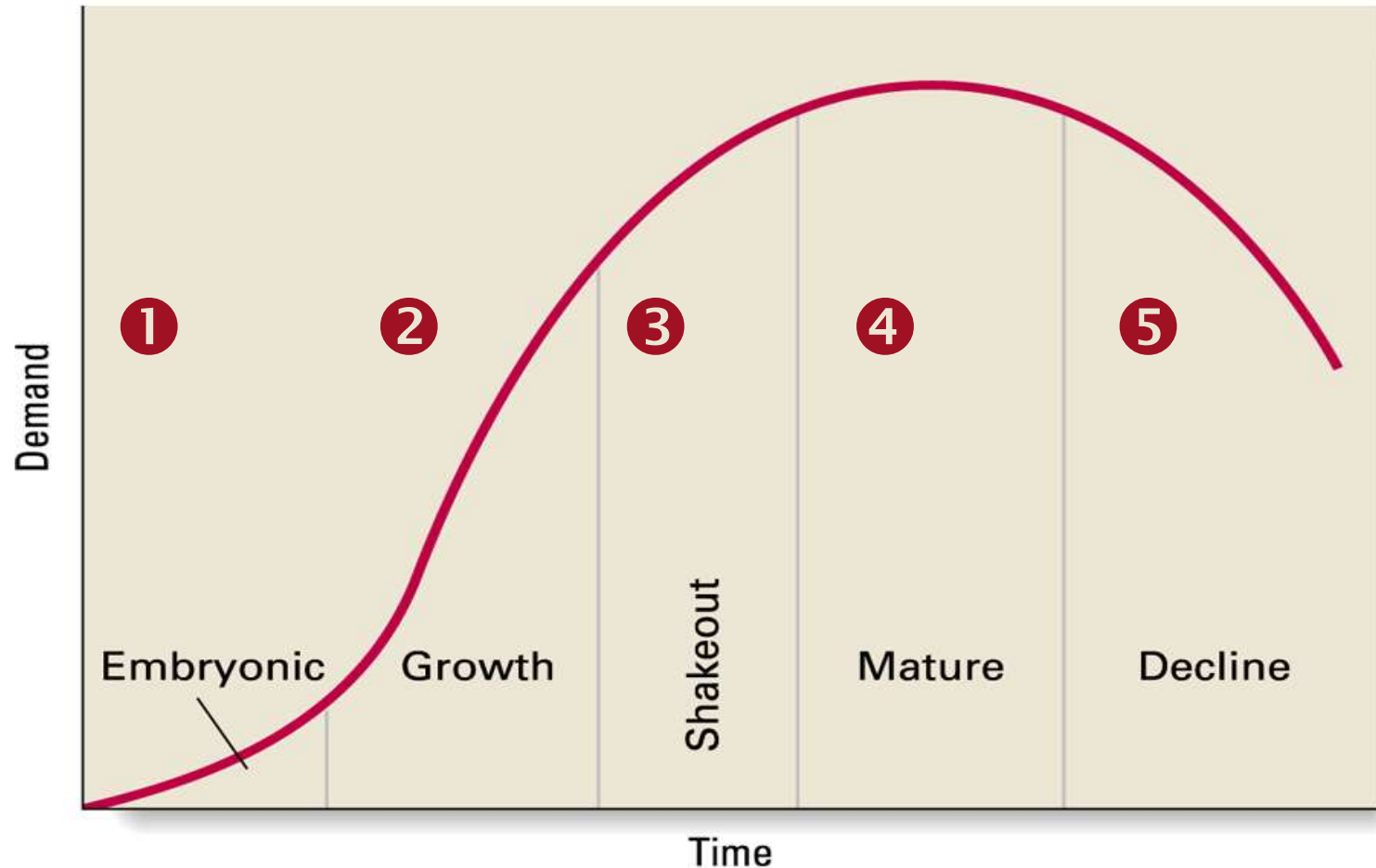
# **GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH**

- Mỗi giai đoạn phát triển của ngành chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau
- Ảnh hưởng khác nhau đến chiến lược đầu tư nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh

# GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH

- ❖ 5 giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành
  1. Phát sinh/hình thành (Embryonic)
  2. Tăng trưởng (Growth)
  3. Cạnh tranh gay gắt/chấn chỉnh (Shakeout)
  4. Bảo hòa (Maturity)
  5. Suy giảm (Decline)

# GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH



# GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NGÀNH

Giai đoạn phát triển của ngành	Vị thế cạnh tranh mạnh	Vị thế cạnh tranh yếu
Phôi thai	Xây dựng thị phần	Xây dựng thị phần
Tăng trưởng	Tăng trưởng	Tập trung hóa
Cạnh tranh gay gắt	Mở rộng thị phần	Tập trung hay thanh lý/ từ bỏ
Bão hòa	Duy trì và giữ vững	Thu hoạch hay thanh lý/từ bỏ
Suy giảm	Tập trung, thu hoạch hay cắt giảm tài sản	Thay đổi, thanh toán hay từ bỏ

# ĐỘNG THÁI CẠNH TRANH

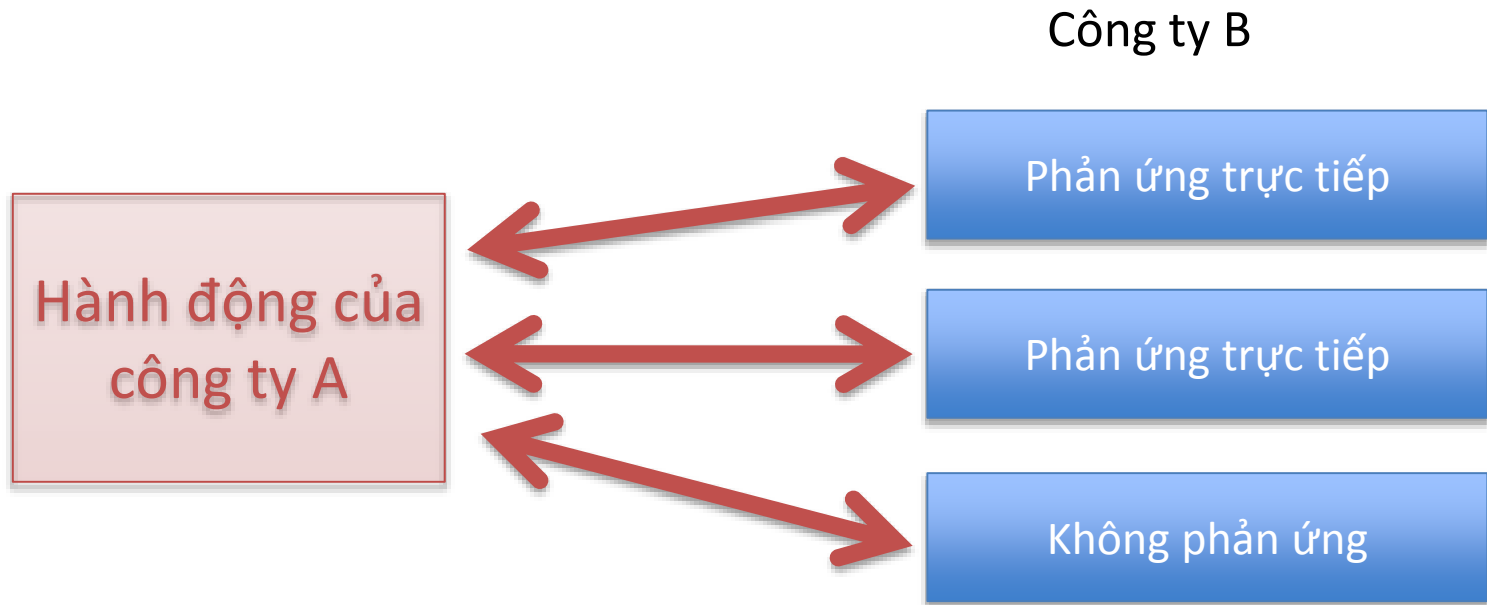
- ❖ Khi bạn lái một chiếc xe máy, bạn đang thường xuyên thay đổi cái bạn làm để đáp ứng sự thay đổi trong vị trí của bạn và môi trường.
- ❖ Động thái cạnh tranh = hành động và phản ứng của một doanh nghiệp và những đối thủ cạnh tranh qua thời gian.
  - Trong và giữa các nhóm chiến lược

# ĐỘNG THÁI CẠNH TRANH

- ❖ Khi một doanh nghiệp thực hiện một hành động cạnh tranh, nó có thể thay đổi doanh nghiệp, ngành và môi trường vĩ mô.
- ❖ Hành động cạnh tranh của một doanh nghiệp có thể thay đổi ngành bằng cách:
  - Kích thích sự phản ứng của các doanh nghiệp khác.
  - Kích thích sự phản ứng từ những áp lực khác.
  - Kích thích sự phản ứng từ các yếu tố môi trường vĩ mô.

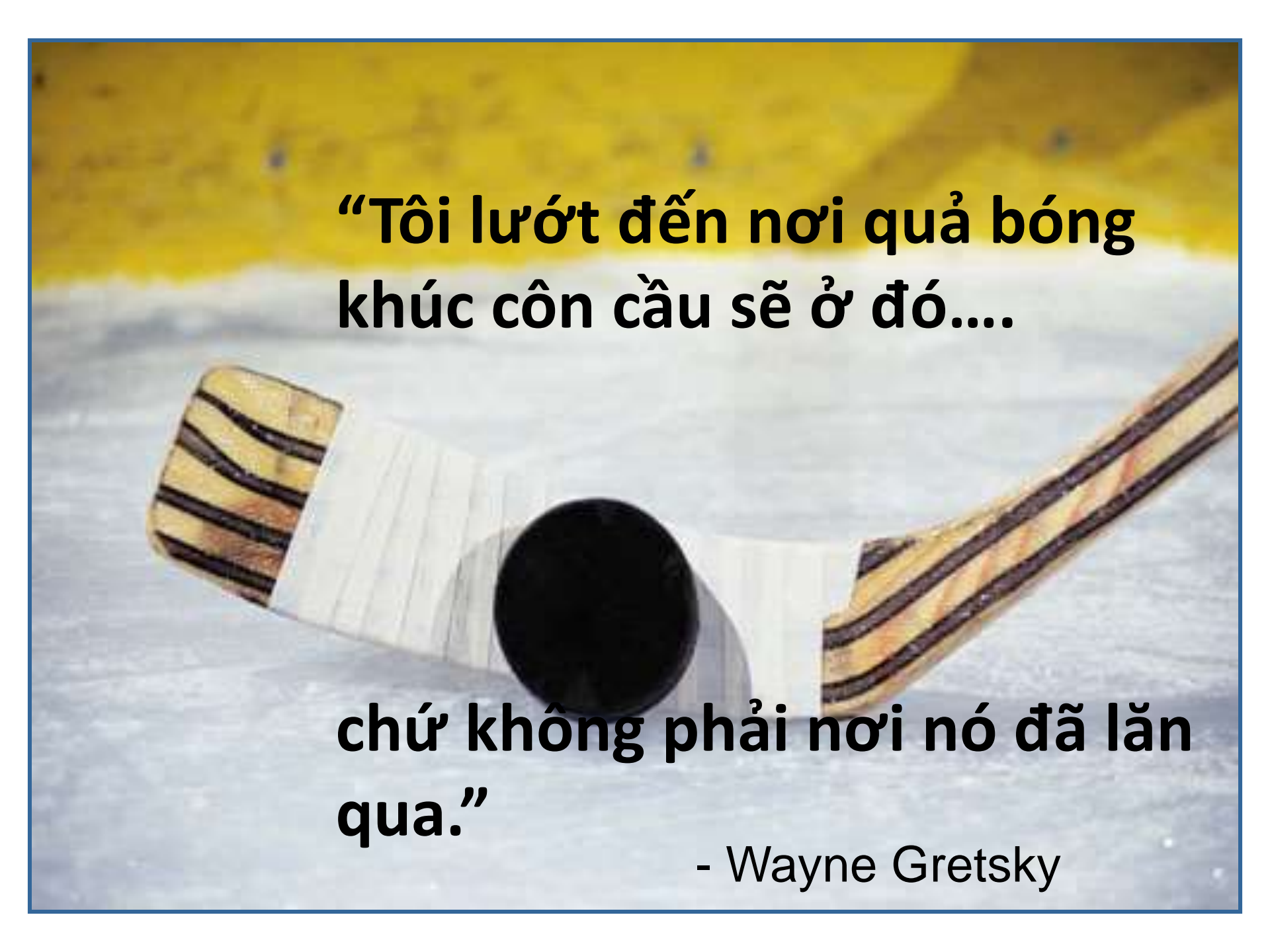
# ĐỘNG THÁI CẠNH TRANH

- ❖ Cái bạn làm phụ thuộc vào cái mà đối thủ cạnh tranh của bạn làm hoặc không làm.
- ❖ Cái mà đối thủ cạnh tranh của bạn làm phụ thuộc vào cái mà bạn làm hoặc không làm.



# ĐỘNG THÁI CẠNH TRANH

- ❖ Những đối thủ cạnh tranh phải quyết định phản ứng hay không phản ứng.
- ❖ Nếu họ phản ứng, họ phải quyết định bằng cách nào, nơi nào và khi nào.
- ❖ Nếu đối thủ cạnh tranh của bạn hành động, công ty bạn phải quyết định có nên phản ứng không.
- ❖ Nếu nó phản ứng, nó phải quyết định bằng cách nào, nơi nào và khi nào.
- ❖ Vì vậy những ngành cạnh tranh là năng động, luôn thay đổi.

A close-up photograph of a hockey stick lying on a white ice surface. A black puck is positioned in the center of the stick's blade. The background is a blurred yellow and white, suggesting an indoor arena.

**“Tôi lướt đến nơi quả bóng  
khúc côn cầu sẽ ở đó....**

**chứ không phải nơi nó đã lăn  
qua.”**

**- Wayne Gretsky**