



# Quản trị chiến lược



# Khái niệm chiến lược

Trong kinh doanh:

“Chiến lược là một kế hoạch mang tính **thống nhất**, tính **toàn diện** và tính **phối hợp**, được thiết kế để đảm bảo rằng **các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện**”

(William Gluck - Business Policy & Strategy Management)

# Khái niệm chiến lược

Trong kinh doanh:

“Chiến lược là việc **ấn định các mục tiêu** cơ bản và dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời **lựa chọn cách thức hoặc tiến trình** hành động và **phân bổ các nguồn tài nguyên** thiết yếu để **đạt được mục tiêu đó**”

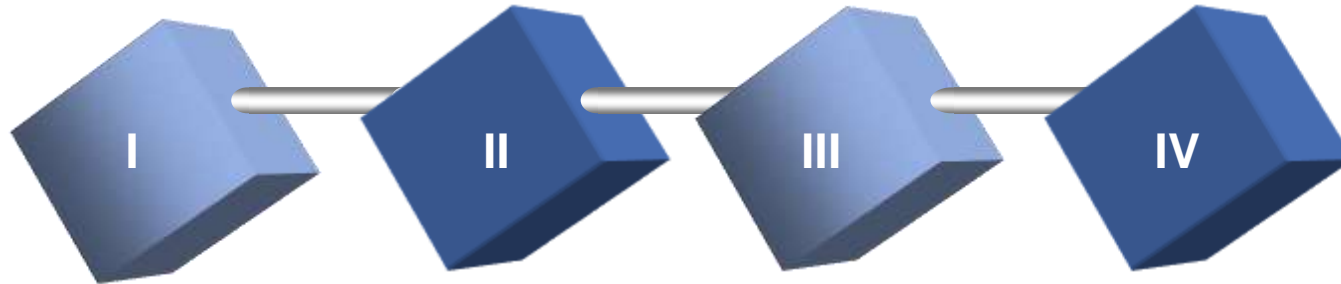
(Alfred Chandler)

# Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị Chiến lược là gì?

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu đánh giá môi trường hiện tại và tương lai, hoạch định mục tiêu phát triển của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra các quyết định nhằm đạt được những mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai

# Vai trò của quản trị chiến lược



**Giúp  
doanh  
nghiệp đạt  
tới những  
mục tiêu  
của tổ  
chức**

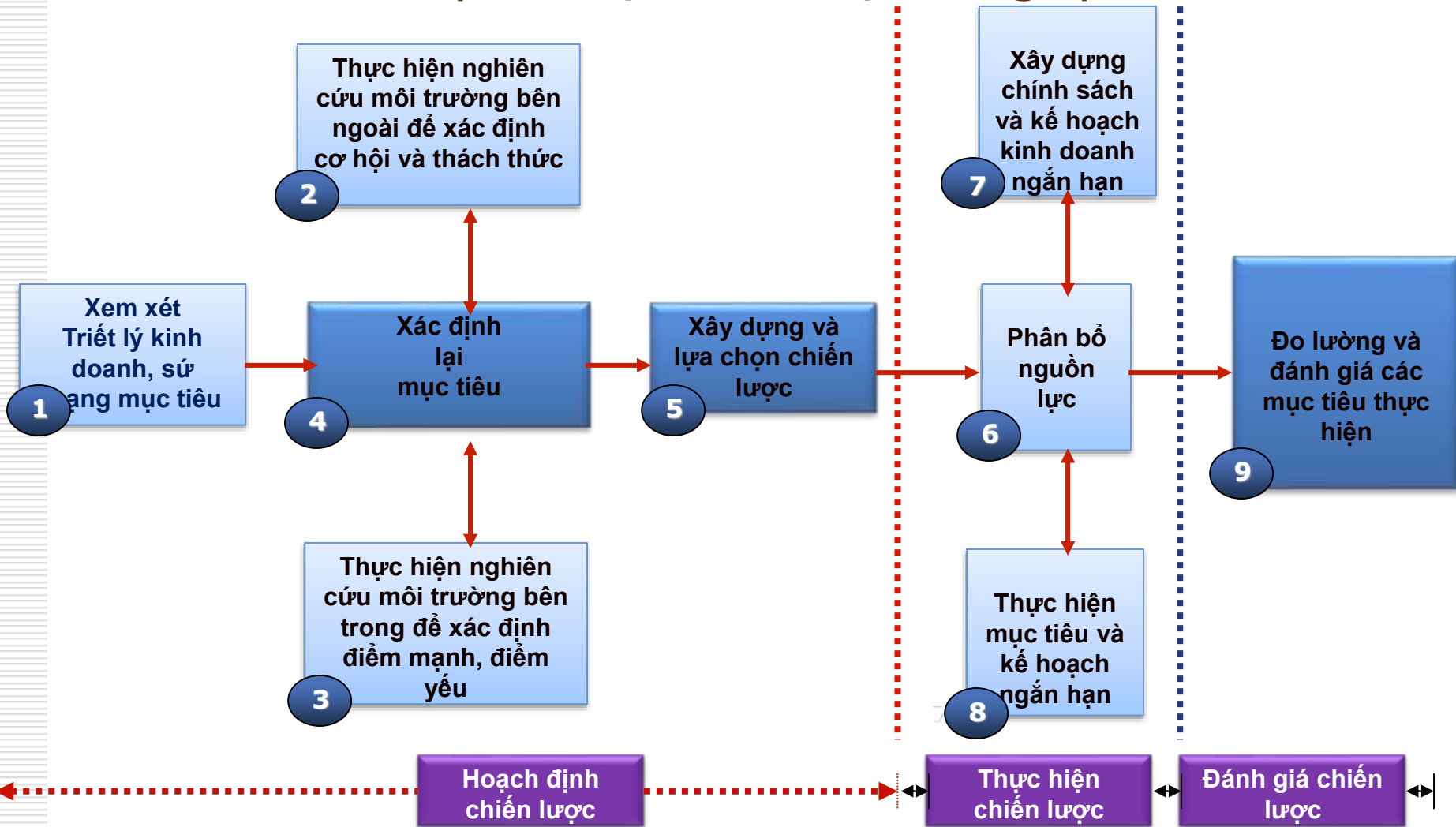
**Quan tâm  
rộng lớn  
đến các đối  
tượng liên  
quan**

**Gắn sự  
phát triển  
ngắn hạn  
trong bối  
cảnh dài  
hạn**

**Quan tâm  
cả đến hiệu  
suất và hiệu  
quả**

# Mô hình quản trị chiến lược

## Mô hình quản trị chiến lược tổng quát



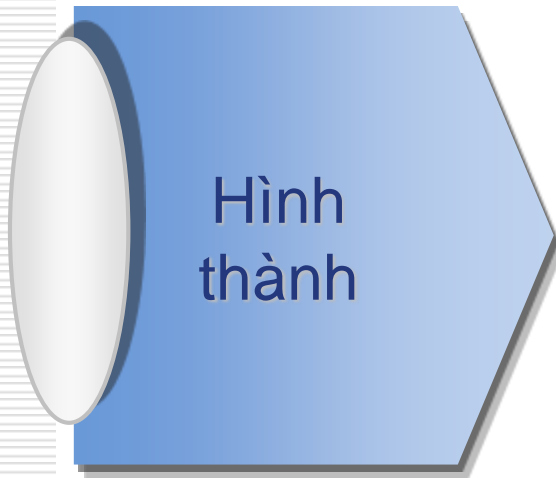
# Các cấp độ chiến lược



# 5. Phân loại chiến lược

Các cấp chiến lược

① Chiến lược cấp công ty:



- 1 CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP TRUNG
- 2 CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG BẰNG CON ĐƯỜNG HỘI NHẬP/LIÊN KẾT
- 3 CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG BẰNG CÁCH ĐA DẠNG HÓA
- 4 CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM



# 5. Phân loại chiến lược

## @ CÁC CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KD (SBU)



Hình  
thành

1

**CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CĂN CỨ  
TRÊN LỢI THẾ CẠNH TRANH**

2

**CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CĂN CỨ  
VỊ TRÍ THỊ PHẦN TRÊN THỊ TRƯỜNG**

3

**CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ**

4

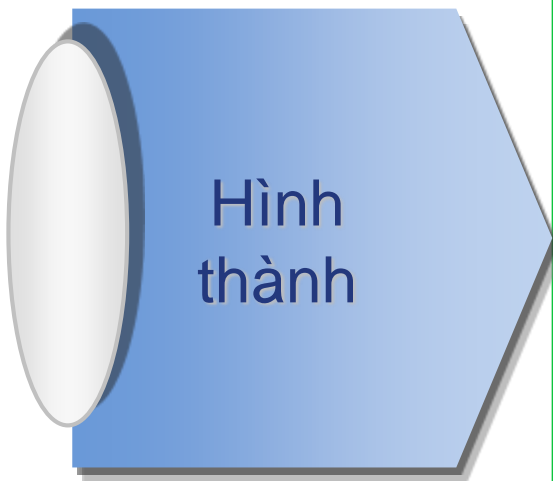
**CHIẾN LƯỢC THEO CHU KỲ SỐNG CỦA  
SẢN PHẨM**

5

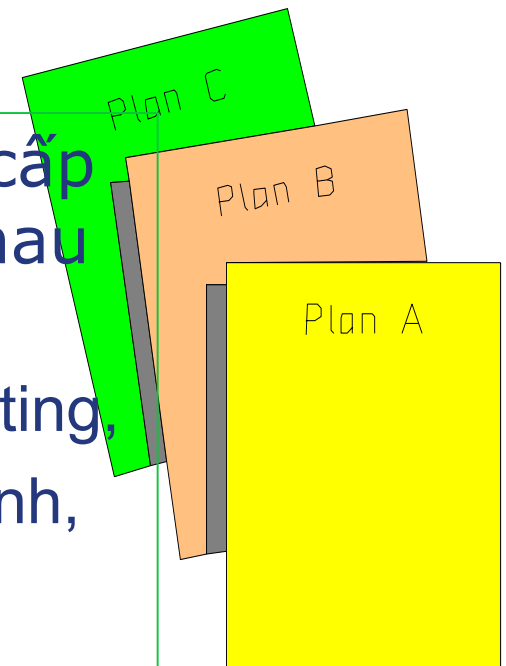
**CHIẾN LƯỢC PHẢN ỨNG NHANH**

# 5. Phân loại chiến lược

## ③ CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG



- ❖ Chiến lược có các cấp chức năng khác nhau như:
  - Chiến lược marketing,
  - Chiến lược tài chính,
  - Chiến lược R&D,
  - Chiến lược nhân sự ...
  - Chiến lược vận hành



# Khái niệm sứ mệnh công ty

**Sứ mạng (Nhiệm vụ chiến lược) là những tuyên bố của doanh nghiệp thể hiện triết lý kinh doanh, mục đích ra đời và tồn tại của doanh nghiệp**

# Nội dung của tuyên bố sứ mệnh

- Khách hàng
- Sản phẩm/dịch vụ
- Thị trường
- Công nghệ
- Sự quan tâm đến vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lời
- Triết lý
- Năng lực đáp ứng
- Quan tâm đến xã hội
- Quan tâm đến nhân viên

# Khái niệm mục tiêu

**Mục tiêu là những kết quả kỳ vọng (trạng thái mong đợi) mà doanh nghiệp muốn đạt tại những thời điểm xác định trong tương lai**

# Các yêu cầu đối với mục tiêu

- ❖ Tính thống nhất
- ❖ Tính định lượng
- ❖ Tính khả thi
- ❖ Tính chấp nhận
- ❖ Tính linh hoạt
- ❖ Có thời gian cụ thể
- ❖ Gắn với phần thưởng

# Chiến lược tăng trưởng tập trung

- ❖ Tập trung xâm nhập thị trường
- ❖ Tập trung phát triển thị trường
- ❖ Tập trung phát triển sản phẩm

# Chiến lược tăng trưởng tập trung

- ❖ Chiến lược phát triển tập trung theo hướng xâm nhập thị trường
  - Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách mở rộng quy mô, thị phần ở những thị trường hiện tại, với những sản phẩm hiện tại
  - Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - Nhược điểm:..... (nêu tối thiểu 2 ý)



# Chiến lược tăng trưởng tập trung

- ❖ Chiến lược phát triển tập trung theo hướng phát triển thị trường
  - Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách phát triển thị trường mới trên cơ sở các sản phẩm hiện tại
  - Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - Nhược điểm:..... (nêu tối thiểu 2 ý)

# Chiến lược tăng trưởng tập trung

- ❖ Chiến lược phát triển tập trung theo hướng phát triển sản phẩm
  - Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách cải tiến hay đưa ra các sản phẩm mới cho thị trường hiện tại. Một biến thể của chiến lược này là chiến lược hút kem (hút váng sữa).
  - Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - Nhược điểm:..... (nêu tối thiểu 2 ý)

# Chiến lược phát triển hội nhập

- ❖ Chiến lược hội nhập dọc
  - Hội nhập dọc về phía trước (xuôi chiều)
  - Hội nhập dọc về phía sau (ngược chiều)
- ❖ Chiến lược hội nhập ngang

# Chiến lược phát triển hội nhập

## Chiến lược hội nhập dọc về phía trước

- Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách kiểm soát (mua, sáp nhập hoặc đầu tư để khống chế) hệ thống bán hàng/phân phối
- Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- Nhược điểm:..... (nêu tối thiểu 2 ý)

# Chiến lược phát triển hội nhập

## Chiến lược hội nhập dọc về phía sau

- ❖ Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách kiểm soát hệ thống cung ứng (đầu vào) của mình
- ❖ Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Nhược điểm:.... (nêu tối thiểu 2 ý)

# Chiến lược phát triển hội nhập

## Chiến lược hội nhập ngang

- ❖ Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách đầu tư, kiểm soát đối thủ cạnh tranh hay sát nhập, liên kết để khống chế thị trường. Chiến lược hội nhập ngang có thể là hội nhập theo thị trường hoặc công nghệ.
- ❖ Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Nhược điểm:.... (nêu tối thiểu 2 ý)

# Chiến lược đa dạng hóa

- ❖ Đa dạng hóa đồng tâm
- ❖ Đa dạng hóa hàng ngang
- ❖ Đa dạng hóa hỗn hợp

# Chiến lược đa dạng hóa

## Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm

- ❖ Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách phát triển sản phẩm/dãy sản phẩm có liên quan chặt chẽ về thị trường/công nghệ hiện tại
- ❖ Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Nhược điểm:.... (nêu tối thiểu 2 ý)



# Chiến lược đa dạng hóa

## Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang

- ❖ Khái niệm: Doanh nghiệp tìm cách phát triển sản phẩm/dãy sản phẩm ít liên quan hoặc không liên quan đến thị trường và công nghệ hiện tại
  - ❖ Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - ❖ Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
  - ❖ Nhược điểm:.... (nêu tối thiểu 2 ý)
-

# Chiến lược đa dạng hóa

## Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp

- ❖ Khái niệm: Doanh nghiệp kết hợp cả chiến lược đa dạng hóa đồng tâm và chiến lược đa dạng hóa hàng ngang
- ❖ Điều kiện áp dụng:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Ưu điểm:... (nêu tối thiểu 2 ý)
- ❖ Nhược điểm:.... (nêu tối thiểu 2 ý)

# Ma trận Porter

Lợi thế cạnh tranh

		Lợi thế về chi phí	Lợi thế khác biệt
Mục tiêu cạnh tranh	Rộng	Dẫn đầu chi phí thấp	Khác biệt hóa
	Hẹp	Tập trung	

# Chiến lược theo Michael Porter

## Lợi thế cạnh tranh

		Lợi thế về chi phí	Lợi thế khác biệt
Mục tiêu cạnh tranh	Rộng	Dẫn đầu chi phí thấp	Khác biệt hóa
	Hẹp	Tập trung	

# Dẫn đầu chi phí thấp

- ❖ Dùng giá là yếu tố cạnh tranh chính
- ❖ Giá đặt ở mức thấp có tính cạnh tranh (khác với bán phá giá)
- ❖ Giá có xu hướng giảm theo qui mô thị trường
- ❖ Công nghệ được sử dụng như là một yếu tố hỗ trợ giá, không sử dụng như một lợi thế cạnh tranh

# Điều kiện áp dụng

- ❖ Các nguồn vốn đầu tư bền vững và khả năng tiếp cận nguồn vốn
- ❖ Các kỹ năng thiết kế quy trình.
- ❖ Giám sát lao động hay vận hành công nghệ cốt lõi.
- ❖ Các sản phẩm hay dịch vụ được thiết kế tạo sự dễ dàng trong sản xuất hay phân phối.

# Các lợi thế

1. Lợi thế chi phí thấp sẽ làm giảm áp lực cạnh tranh về giá từ các đối thủ
2. Duy trì lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp làm cho các đối thủ phải rời khỏi ngành, làm giảm sự cạnh tranh về giá
3. Những người mới nhập cuộc cạnh tranh bằng giá phải đối mặt với sự phòng thủ của người dẫn đầu về chi phí không có những trải nghiệm để sao chép các mô hình lợi thế về chi phí thấp

## Các lợi thế

4. Lợi thế về chi phí thấp làm giảm sự hấp dẫn của các sản phẩm thay thế
5. Tỷ suất lợi nhuận cao cho phép các nhà sản xuất với chi phí thấp đứng vững trước sự tăng giá nhập lượng đầu vào và thường tạo được lòng trung thành của nhà cung ứng



## Các rủi ro

1. Các hoạt động tiết kiệm chi phí thì dễ dàng bị sao chép
2. Sự dẫn dắt về chi phí có tính độc quyền có thể trở thành một cạm bẫy
3. Sự cắt giảm chi phí quá mức có thể làm giảm các lợi thế cạnh tranh khác liên quan đến đặc trưng của sản phẩm
4. Sự khác biệt về chi phí thường bị thu hẹp dần theo thời gian

# Chiến lược khác biệt hóa

- ❖ Tạo ra khác biệt có ý nghĩa được khách hàng chấp nhận
- ❖ Sử dụng công nghệ như lợi thế cạnh tranh
- ❖ Tạo ra ấn tượng sản phẩm (dịch vụ) rõ ràng
- ❖ Giữ vững vị trí cạnh tranh, hạn chế cạnh tranh về giá

# Điều kiện áp dụng

- ❖ Năng lực marketing mạnh.
- ❖ Thiết kế sản phẩm.
- ❖ Năng khiếu và tài năng sáng tạo.
- ❖ Năng lực nghiên cứu cơ bản mạnh.
- ❖ Danh tiếng công ty về chất lượng và dẫn đầu về công nghệ.

## Các lợi thế

- ❖ Cạnh tranh sẽ giảm khi doanh nghiệp làm khác biệt hóa bản thân mình
- ❖ Người mua sẽ ít nhạy cảm về giá đối với các sản phẩm được khác biệt hóa
- ❖ Trung thành thương hiệu làm rào cản nhập cuộc cao hơn

## Các rủi ro

- ❖ Sự bắt chước làm thu hẹp cảm nhận khác biệt hóa, làm cho khác biệt hóa trở nên vô nghĩa
- ❖ Các thay đổi công nghệ đã vô hiệu hóa các khoản đầu tư hay kiến thức trước đây
- ❖ Khác biệt về chi phí giữa các đối thủ cạnh tranh dựa trên chi phí thấp và các đơn vị kinh doanh được khác biệt hóa trở nên quá lớn để duy trì lòng trung thành thương hiệu

# Chiến lược tập trung

- ❖ Chọn thị trường hay sản phẩm hẹp và hướng hoạt động của mình vào đó
- ❖ Trọng tâm hóa sản phẩm/khách hàng
- ❖ Tập dụng thị trường ngách
- ❖ Hướng vào phân khúc khách hàng đặc thù hoặc khách hàng cao cấp



**Thank You !**