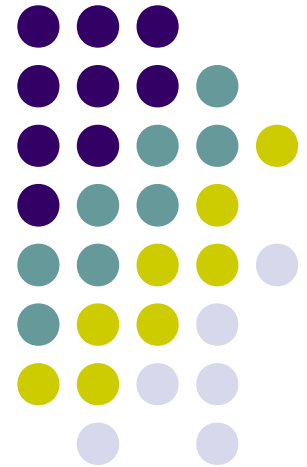


QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Chương 5

Phân tích tình thế chiến lược và các chiến lược cạnh tranh tổng quát của DN



NỘI DUNG



5.1. Bản chất phân tích tình thế chiến lược

5.1.1. Bản chất phân tích tình thế chiến lược

5.1.2. Mô thức tổ hợp kinh doanh BCG

5.1.3. Mô thức TOWS

5.2. Các chiến lược cạnh tranh tổng quát

5.2.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí

5.2.2. Chiến lược khác biệt hóa

5.2.2. Chiến lược tập trung hóa

5.2.4. Chiến lược đại dương xanh

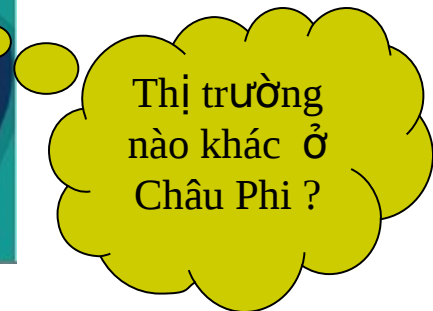
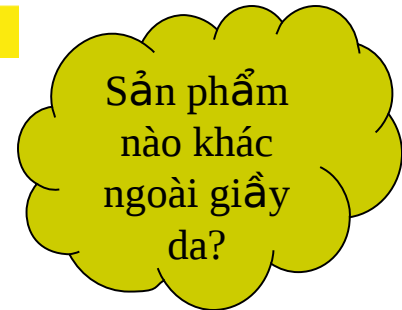
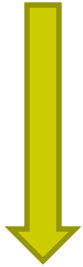
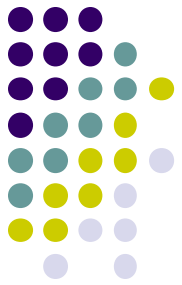
5.3. Quy trình hoạch định chiến lược tổng thể

5.3.1. Giai đoạn nhập dữ liệu

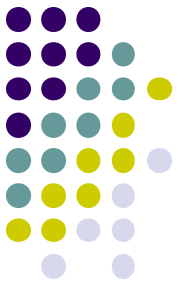
5.3.2. Giai đoạn kết hợp và phân tích số liệu

5.3.3. Giai đoạn lựa chọn và ra quyết định chiến lược

Tình thế tác nghiệp >< Tình thế chiến lược



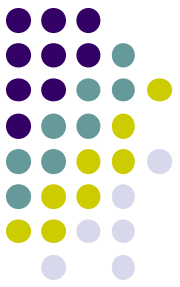
Bản chất phân tích tình thế chiến lược



- ❖ **Đặc điểm của tình thế CL:**
 - ✓ **Tính khái quát cao hơn so với phân tích tình thế tác nghiệp**
 - ✓ **Bản chất phức tạp**
 - ✓ **Không chắc chắn**
 - ✓ **Tác động đến các quyết định tác nghiệp**
 - ✓ **Đòi hỏi giải pháp tổng thể (Bên trong & bên ngoài DN)**

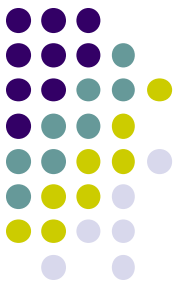


Ma trận BCG (Boston Consulting Group)



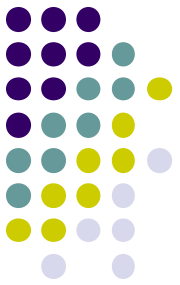
- ❖ **Mục tiêu : Đánh giá vị thế cạnh tranh của tổ hợp kinh doanh (Portfolio business) của DN.**
- ❖ **Nội dung: xác định những yêu cầu về vốn đầu tư và những nơi có thể tạo ra nguồn đầu tư ở từng lĩnh vực KD khác nhau trong cấu trúc KD của công ty**
- ❖ **Quy trình phân tích: 3 bước**
 - **Bước 1: Phân đoạn CL Cty thành các SBU và đánh giá triển vọng của chúng.**
 - **Bước 2: Phân loại và sắp xếp các SBU trên ma trận BCG.**
 - **Bước 3: Xây dựng định hướng & mục tiêu chiến lược cho từng loại SBU.**

Bước 1: Xác định và đánh giá triển vọng của các SBU



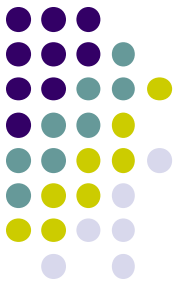
- ❖ **Chia công ty thành các SBU dựa trên các đặc điểm**
 - **SBU là một đơn vị kinh doanh riêng lẻ hoặc trên một tập hợp các ngành kinh doanh có liên quan(Cặp sản phẩm/thị trường), có đóng góp quan trọng vào sự thành công của DN. Có thể được hoạch định riêng biệt với các phần còn lại của DN**
 - **Có một tập hợp các đối thủ cạnh tranh trên một thị trường xác định**
 - **Cần phải điều chỉnh CL của SBU so với các chiến lược của các SBU khác trong doanh nghiệp**

Bước 1: Xác định và đánh giá triển vọng của các SBU



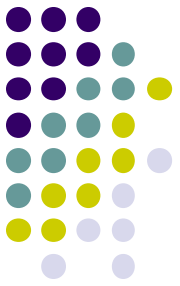
- ❖ **Đánh giá triển vọng của các SBU thông qua 2 thông số:**
 - **Thị phần tương đối (TPTĐ): Là tỷ lệ giữa thị phần của SBU với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất**
 - **Mức tăng trưởng của ngành : Nhằm xác định SBU đang ở trong điều kiện thuận lợi hay khó khăn**

BƯỚC 2: Phân loại các SBU

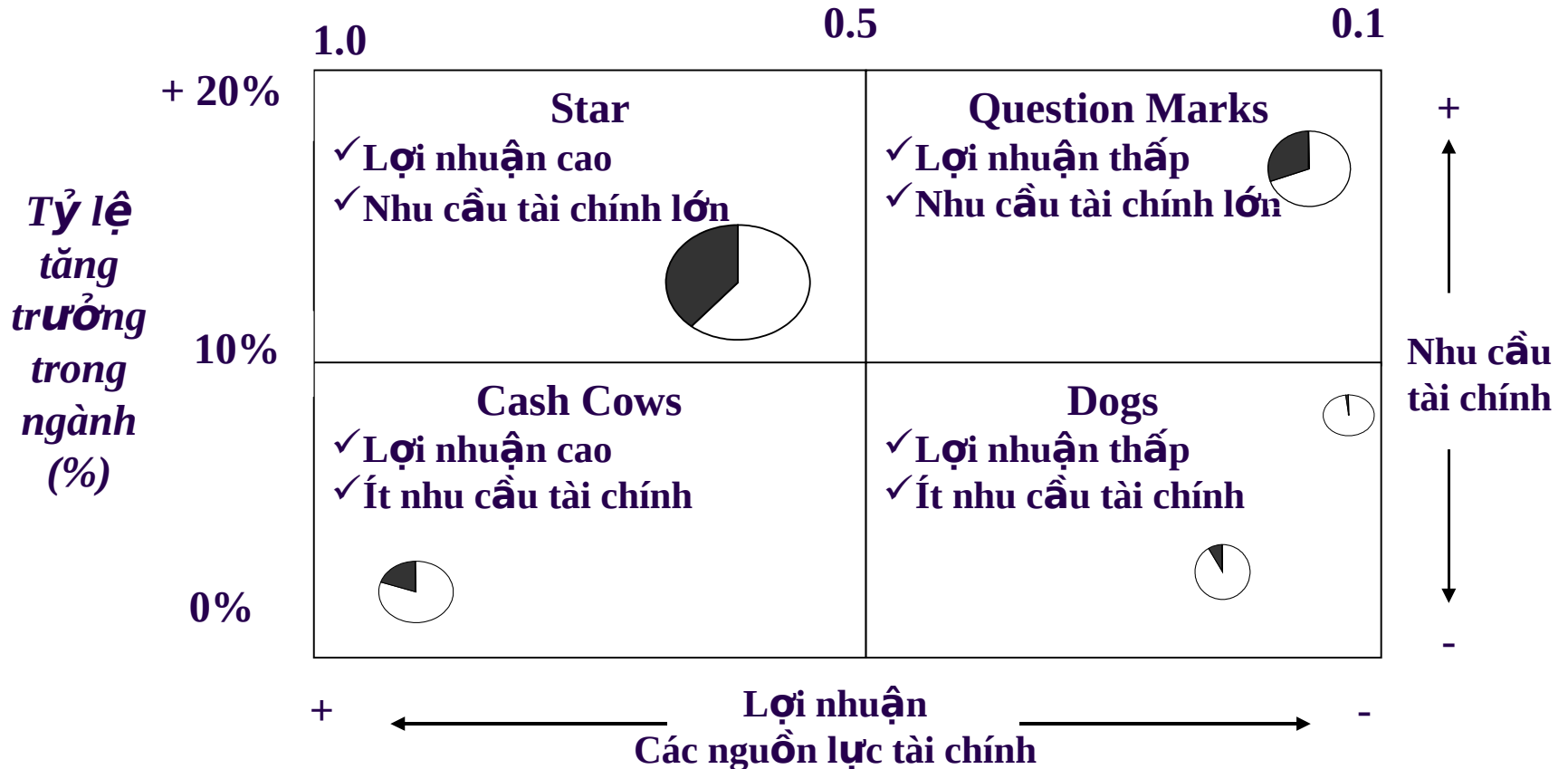


- ❖ **Phân loại SBU qua sơ đồ:**
 - **Chiều ngang là thị phần tương đối**
 - **Chiều dọc là tốc độ tăng trưởng của ngành**
- ❖ **Mỗi SBU được biểu diễn bằng 1 hình tròn, kích thước hình tròn tỉ lệ với doanh thu mà SBU đạt được trong toàn bộ doanh thu nói chung của DN.**
- ❖ **Có 4 loại:**
 - **SBU - Ngôi sao**
 - **SBU - Dấu chấm hỏi**
 - **SBU - Bò tiền**
 - **SBU - Chó**

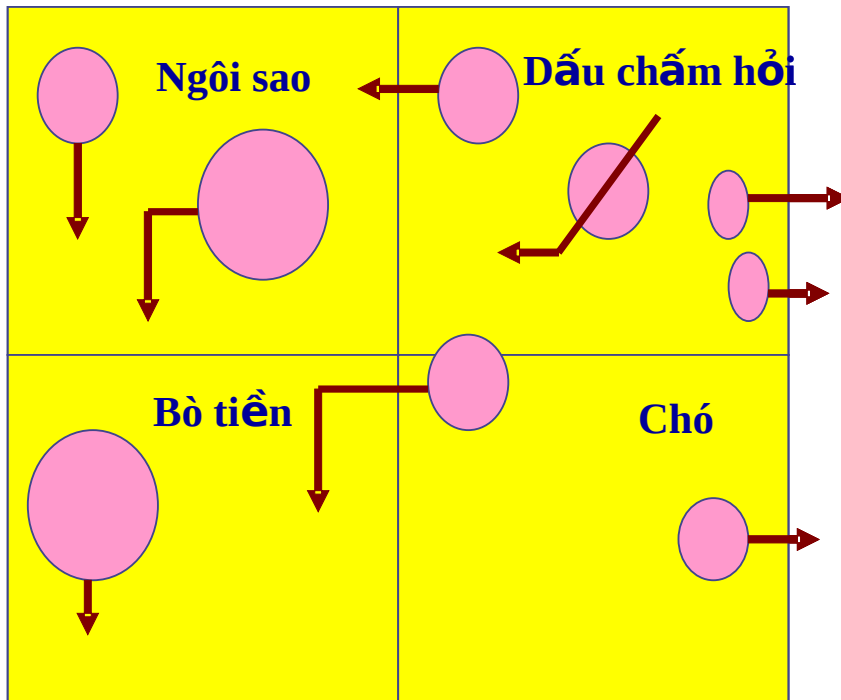
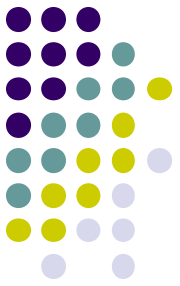
BH5.1. Cấu trúc ma trận BCG



Mức thị phần tương đối trong ngành



Bước 3: Xây dựng định hướng chiến lược cho mỗi SBU



- **Bỏ Dấu chấm hỏi ít triển vọng nhất để giảm áp lực về vốn đầu tư**
- **Dùng vốn dư từ Bò tiền đầu tư vào Dấu chấm hỏi và nuôi dưỡng Ngôi sao đang hình thành**
- **Tiếp tục duy trì hoạt động của Chú chó hoặc để nó thoát khỏi ngành**
- **Công ty cần xây dựng một cấu trúc kinh doanh cân bằng**

BH5.2. Công ty Sữa VINAMLK

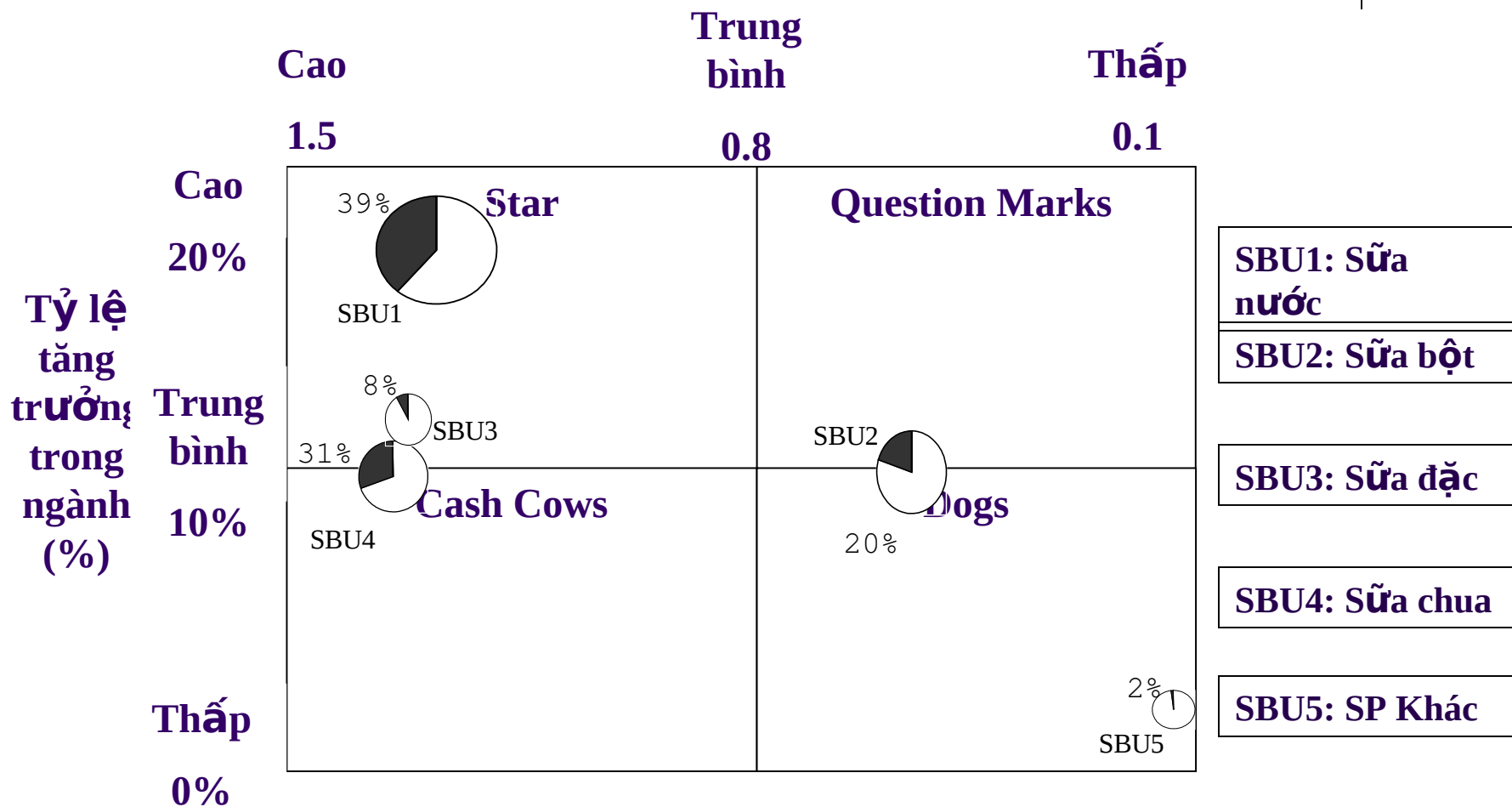


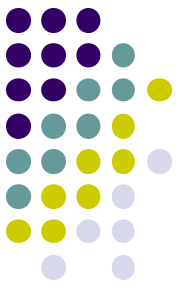
Bộ phận (SBU)	Doanh thu (Tỷ VNĐ)	% Doanh thu	Lợi nhuận (Tỷ VNĐ)	% Lợi nhuận	Thị phần TĐ	% Mức độ tăng trưởng
1. Sữa nước	2332	35	376	39	1,2	+18
2. Sữa bột	1584	24	193	20	0.6	+10
3. Sữa đặc	1376	21	77	8	1,3	+17
4. Sữa chua	698	11	299	31	1,35	+10
5. SP Khác	659	9	19	2	0,05	+3
Tổng cộng	6649	100	963			



BH5.3. Case Công ty Sữa VINAMILK

Mức thị phần tương đối trong ngành





Ưu điểm và nhược điểm của ma trận BCG

❖ Ưu điểm

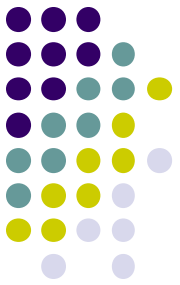
- Tập trung phân tích nhu cầu vốn đầu tư ở các SBU khác nhau, chỉ ra cách thức sử dụng nguồn lực tài chính, nhằm tối đa hóa cấu trúc kinh doanh của một DN
- Giúp DN xây dựng được một cấu trúc kinh doanh cân bằng và tối ưu

❖ Nhược điểm

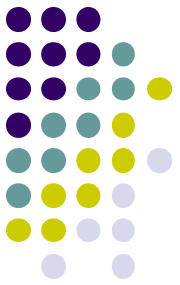
- Đánh giá về tiềm năng và triển vọng của SBU dựa trên thị phần và sự tăng trưởng ngành là chưa đầy đủ
- Phương pháp này chưa đánh giá đầy đủ về mối quan hệ giữa thị phần và chi phí (thị phần chưa chắc đã tạo ra ưu thế về chi phí)



5.1.3. Ma trận TOWS



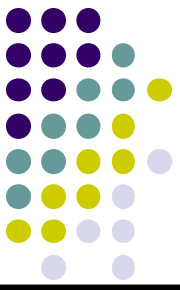
- ❖ **Mục tiêu :** Trên cơ sở nhận dạng các nhân tố chiến lược môi trường bên trong và bên ngoài của DN để từ đó hoạch định các CL thế vị phù hợp.
- ❖ **Nội dung:** Đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn



5.1.3. Ma trận TOWS

❖ Quy trình : 8 bước

- **Liệt kê các cơ hội.**
- **Liệt kê các thách thức.**
- **Liệt kê các thế mạnh bên trong.**
- **Liệt kê các điểm yếu bên trong.**
- **Hoạch định CL SO (CL Điểm mạnh & Cơ hội)**
- **Hoạch định CL WO (CL Điểm yếu & Cơ hội)**
- **Hoạch định CL ST (CL Điểm mạnh & Thách thức).**
- **Hoạch định CL WT (CL Điểm yếu & Thách thức).**



Cơ hội và thách thức

- **Cơ hội/thách thức là những khuynh hướng & sự kiện khách quan có ảnh hưởng đến DN trong tương lai**
- **Cơ hội là một lĩnh vực nhu cầu của khách hàng mà doanh nghiệp có thể thực hiện đáp ứng một cách có lãi**
- **Thách thức là một nguy cơ do một xu thế mới hoặc một sự phát triển không có lợi, có thể dẫn tới sự thiệt hại cho doanh thu hay lợi nhuận của doanh nghiệp nếu không có các biện pháp bảo vệ**

Phân tích môi trường bên ngoài

- **Kinh tế**
- **Công nghệ**
- **Văn hóa - Xã hội**
- **Chính trị - Pháp luật**
- **Đối thủ cạnh tranh**
- **Các nhà cung cấp**
- **Các nhà phân phối**
- **....**



Cơ hội và thách thức

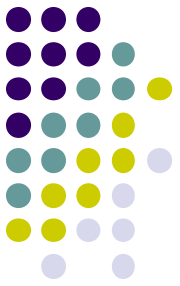
Những cơ hội

- **Tiềm năng phát triển thị trường**
- **Khoảng trống thị trường**
- **Gần nguồn nguyên liệu hay nguồn nhân công rẻ và có tay nghề phù hợp...**

Những thách thức

- **Thị trường bị thu hẹp**
- **Cạnh tranh ngày càng khốc liệt**
- **Những thay đổi về chính sách có thể xảy ra, bất ổn về chính trị ở các thị trường chủ chốt**
- **Sự phát triển công nghệ mới làm cho các phương tiện và dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp có nguy cơ trở nên lạc hậu...**

Các điểm mạnh và điểm yếu

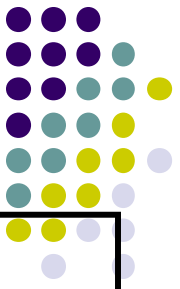


Điểm mạnh và điểm yếu bên trong DN là những hoạt động có thể kiểm soát được. Nó là những lĩnh vực mà doanh nghiệp đã và đang thực hiện tốt (điểm mạnh) hoặc kém (điểm yếu)

Những lĩnh vực chức năng cần phân tích:

- **Quản lý**
- **Marketing**
- **Tài chính**
- **Sản xuất**
- **R&D**
- **Hệ thống thông tin**
- **.....**

Các điểm mạnh và điểm yếu



Những điểm mạnh

Nhiều nhà quản trị tài năng

ó công nghệ vượt trội

hương hiệu nổi tiếng

ó tiềm lực tài chính mạnh

oanh nghiệp có hình ảnh tốt trong mắt công chúng

hị phần lớn trong các thị trường chủ chốt...

Những điểm yếu

ó có thể là mạng lưới phân phối kém hiệu quả

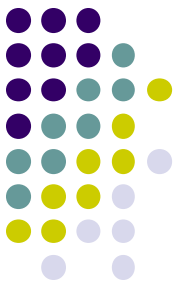
uan hệ lao động không tốt

hiếu các nhà quản trị có kinh nghiệm quốc tế

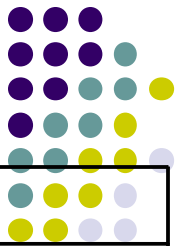
ản phẩm lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh...

5.2.1. Ma trận TOWS

BH5.4. Cấu trúc ma trận TOWS



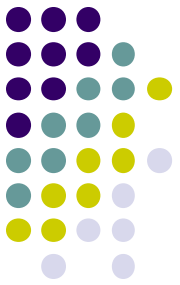
	STRENGTHS Các điểm mạnh	WEAKNESSES Các điểm yếu
OPPORTUNITIES Các cơ hội	<u>SO Strategies</u> CL phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội	<u>WO Strategies</u> CL hạn chế điểm yếu để tận dụng cơ hội
THREATS Các thách thức	<u>ST Strategies</u> CL phát huy điểm mạnh để hạn chế các thách thức	<u>WT Strategies</u> CL vượt qua (hạn chế) điểm yếu của DN và né tránh các thách thức



BH5.5. Phân tích TOWS của Công ty Biti's

	Điểm mạnh	Điểm yếu
	<ol style="list-style-type: none"> Với 25 năm hoạt động trên thị trường, công ty có nhiều kinh nghiệm thâm nhập thị trường Có mạng lưới phân phối rộng rãi Công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm tốt. Thương hiệu Biti's đã khẳng định được vị thế trên thị trường. Tài chính ổn định và lành mạnh 	<ol style="list-style-type: none"> Việc kiểm soát hoạt động đại lý chưa tốt làm giảm hiệu quả tiếp thị với người tiêu dùng Biti's chưa chủ động được nguồn nguyên vật liệu
Cơ hội	CL Điểm mạnh-Cơ hội	CL Điểm yếu-Cơ hội
<ol style="list-style-type: none"> Phân khúc thị trường giày dép chất lượng cao của Trung Quốc còn chưa được khai thác . Trung Quốc đang thực hiện chiến lược “Đại phá miền Tây” Việt Nam có chính sách phát triển kinh tế vùng biên giới phía Bắc 	<ol style="list-style-type: none"> Phát triển thị trường (S1, S5, O3) Thâm nhập thị trường Trung Quốc(S4, O1) 	<ol style="list-style-type: none"> Xây dựng nhà máy tại Trung Quốc (W1, W2, O1)
Thách thức	CL Điểm mạnh-Thách thức	CL Điểm yếu-Thách thức
<ol style="list-style-type: none"> Sản phẩm của Biti's bị làm giả làm nhái nhiều cả ở trong và ngoài nước Nguồn nguyên liệu đang có nguy cơ khan hiếm và tăng giá cao. Sự cạnh tranh gay gắt của các DN sản xuất giày dép của Trung 	<ol style="list-style-type: none"> Phát triển sản phẩm (S3, T1, T3) 	<ol style="list-style-type: none"> Thiết lập công ty liên doanh với một số công ty sản xuất và phân phối giày dép của Trung Quốc (W1, T1)

5.2.1. Ma trận TOWS



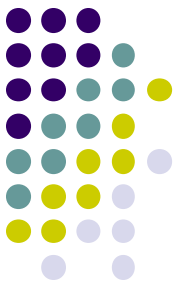
❖ **Ưu nhược điểm của mô thức TOWS**

- **Ưu điểm:** Đơn giản, dễ hình dung, và bao quát đủ các yếu tố, cả trong và ngoài tổ chức
- **Nhược điểm:** Kết quả mà TOWS mang lại chỉ mang tính định tính mà không mang tính định lượng

❖ **Lưu ý**

- Không phải việc kết hợp SO, WO, ST, WT nào cũng là các phương án chiến lược kết
- Việc phân tích ma trận TOWS phải được tiến hành một cách khách quan không gò ép

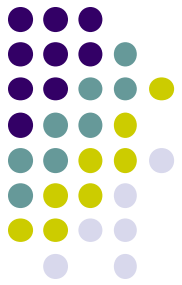




5.2. Các chiến lược cạnh tranh tổng quát

❖ Định nghĩa:

Các CL cạnh tranh tổng quát phản ánh những cách thức cơ bản mà 1 DN cạnh tranh trên những thị trường của mình dựa trên 2 đặc điểm cơ bản: chi phí thấp và khác biệt hoá.



BH5.7. Ma trận CL cạnh tranh (M.Porter)

Kết hợp với phạm vi hoạt động của DN, tạo nên 3 CL cạnh tranh tổng quát:

- ✓ **CL dẫn đầu về chi phí**
- ✓ **CL khác biệt hoá**
- ✓ **CL tập trung hoá**

Phạm vi cạnh tranh

Rộng

Dẫn đầu về chi phí

Sự khác biệt hoá

Hẹp

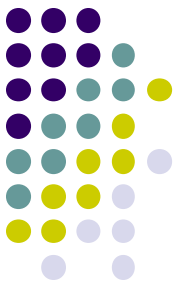
Tập trung vào chi phí

Tập trung khác biệt hoá

Chi phí thấp

Khác biệt hoá

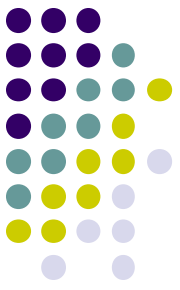
Lợi thế cạnh tranh



5.2.1. Chiến lược dẫn đạo về chi phí

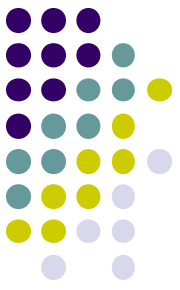
- **Khái niệm:**

CL dẫn đạo về chi phí là làm sao đạt được mức tổng chi phí thấp nhất trong ngành thông qua một nhóm những chính sách có tính chất chức năng nhằm vào mục tiêu cơ bản này.



5.2.1. Chiến lược dẫn đạo về chi phí

- ❖ **Mục tiêu: Kiểm soát tuyệt đối cấu trúc chi phí. Vd: Ford, Dell,...**
- ❖ **Đặc điểm:**
 - **Đường cong kinh nghiệm**
 - **Lợi thế theo quy mô**
- ❖ **Điều kiện:**
 - **Thị phần lớn**
 - **Năng lực sản xuất và đầu tư lớn**
 - **Năng lực quản trị sản xuất và tổ chức kỹ thuật công nghệ**
 - **Chính sách giá linh hoạt**



5.2.1. Chiến lược dẫn đạo về chi phí

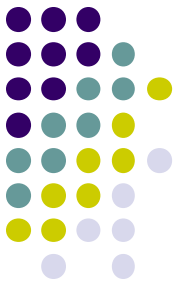
Ưu điểm:

- Nếu xảy ra chiến tranh giá cả, cty với chi phí thấp sẽ chịu đựng tốt hơn.
- Dễ dàng chịu đựng được khi có sức ép tăng giá từ phía nhà cung cấp và phân phối.
- Tạo ra rào cản gia nhập

Rủi ro:

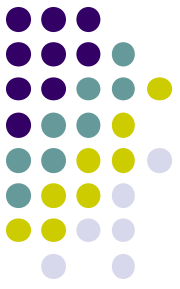
- Xuất hiện các đối thủ cạnh tranh hiệu quả hơn
- Thay đổi về công nghệ
- Cty có thể bỏ qua, không đáp ứng được sự thay đổi vì thị hiếu của khách hàng





5.2.2. Chiến lược khác biệt hoá

- ❖ **Mục tiêu: khác biệt hoá các sp/dv của cty với các đối thủ cạnh tranh khác. Vd: Mercedes, Carings...**
- ❖ **Điều kiện:**
 - **Năng lực marketing và R&D mạnh**
 - **Khả năng đổi mới, sáng tạo và năng động**



5.2.2. Chiến lược khác biệt hoá

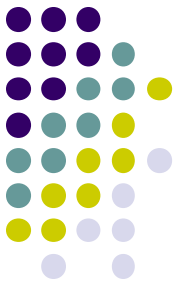
Ưu điểm:

- Khả năng áp đặt mức giá “vượt trội” so với đối thủ cạnh tranh
- Tạo ra sự trung thành của khách hàng
- Tạo ra rào cản gia nhập

Rủi ro:

- Dễ bị đối thủ bắt chước
- Sự trung thành với nhãn hiệu hàng hóa dễ bị đánh mất khi thông tin ngày càng nhiều và chất lượng SP không ngừng được cải thiện
- Sự khác biệt về giá trở nên quá lớn

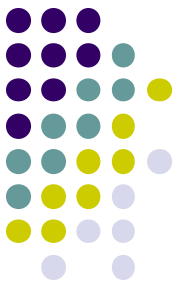




5.2.3. Chiến lược tập trung

- ❖ **Mục tiêu: tập trung phát triển lợi thế cạnh tranh (giá hoặc khác biệt hoá sản phẩm) đáp ứng cho 1 hoặc 1 vài phân đoạn. Vd: Ferrari, Haagen-Dazs**
- ❖ **Điều kiện:**
 - ✓ **Lựa chọn 1 loại sản phẩm**
 - ✓ **Lựa chọn 1 tập khách hàng hoặc 1 vùng địa lý**

5.2.3. Chiến lược tập trung



❖ Ưu điểm:

- Áp đặt mức giá cao hơn
- Thiết lập rào cản gia nhập với các đối thủ tiềm năng
- Tạo ra sự trung thành của 1 nhóm khách hàng
- Phát triển các năng lực có thể mạnh
- Lợi thế theo quy mô và kinh nghiệm

❖ Rủi ro:

- Thay đổi công nghệ hoặc thị hiếu tiêu dùng
- Phụ thuộc vào đoạn thị trường duy nhất
- Cạnh tranh từ các DN khác biệt hoá hoặc chi phí thấp trên diện rộng

Đừng nên sa lầy vào giữa hai chiến lược mâu thuẫn nhau

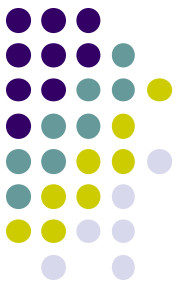


- **Kẹt vào khúc giữa (GET STUCK IN THE MIDDLE)** đó là khi công ty đang ở vào một tình huống cực kỳ tồi tệ về chiến lược.

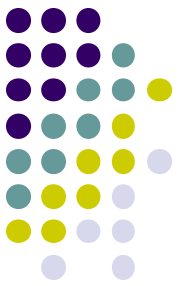
Vd: thiếu thị phần, đầu tư vốn, nhưng quyết tâm sử dụng chiến lược chi phí thấp, sự khác biệt trong ngành.

➔ Công ty phải có một quyết định chiến lược cơ bản, dựa vào năng lực và giới hạn của công ty

BH5.8. Chiến lược cạnh tranh tổng quát và các yếu tố nền tảng



	CL chi phí thấp	CL khác biệt hoá	CL tập trung
Khác biệt hoá SP	Thấp (chủ yếu là giá cả)	Cao	Thấp hoặc cao
Phân khúc thị trường	Thấp	Cao	Thấp (một hoặc một vài phân khúc)
Thế mạnh đặc trưng	Quản trị SX và nguyên liệu	R&D, Bán hàng và marketing	Bất kỳ thế mạnh nào (Tuỳ thuộc vào CL chi phí thấp hoặc khác biệt hoá)



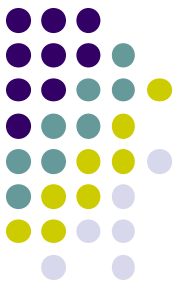
5.2.4. Chiến lược Đại dương xanh

(W.Chankim & Renee Mauborgne, *Ocean Blue Strategy*,
Harvard Business School Press 2005)

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**

5.2.4. Chiến lược Đại dương xanh

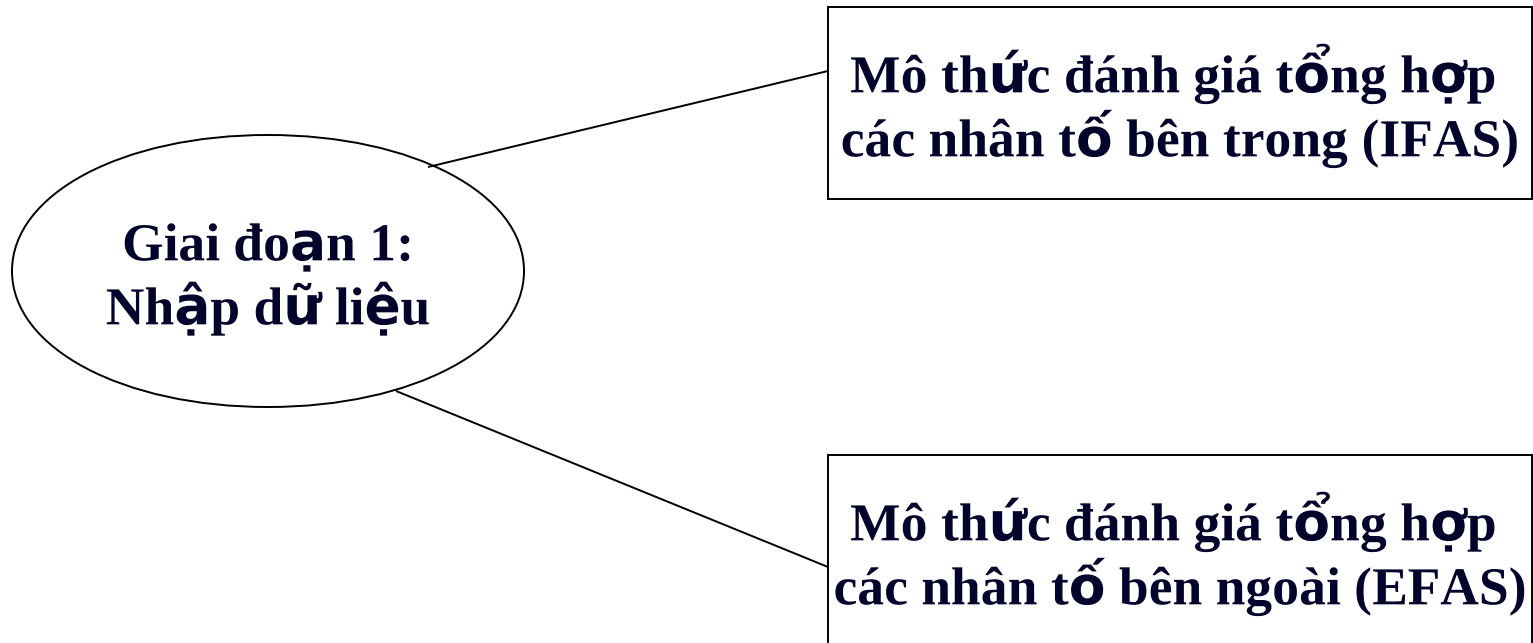
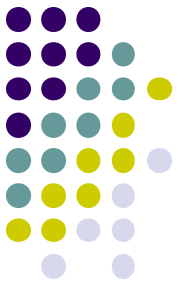


- ❖ **Chiến lược đại dương xanh: chiến lược phát triển và mở rộng một thị trường trong đó không có cạnh tranh mà các công ty có thể khám phá và khai thác.**
 - **ĐỪNG cạnh tranh trong khoảng thị trường hiện tại. Hãy tạo ra một thị trường không có cạnh tranh**
 - **ĐỪNG đánh bại ĐTCT. Hãy làm cho cạnh 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 hoá hay chi phí thấp. Hãy theo đuổi cả hai.**

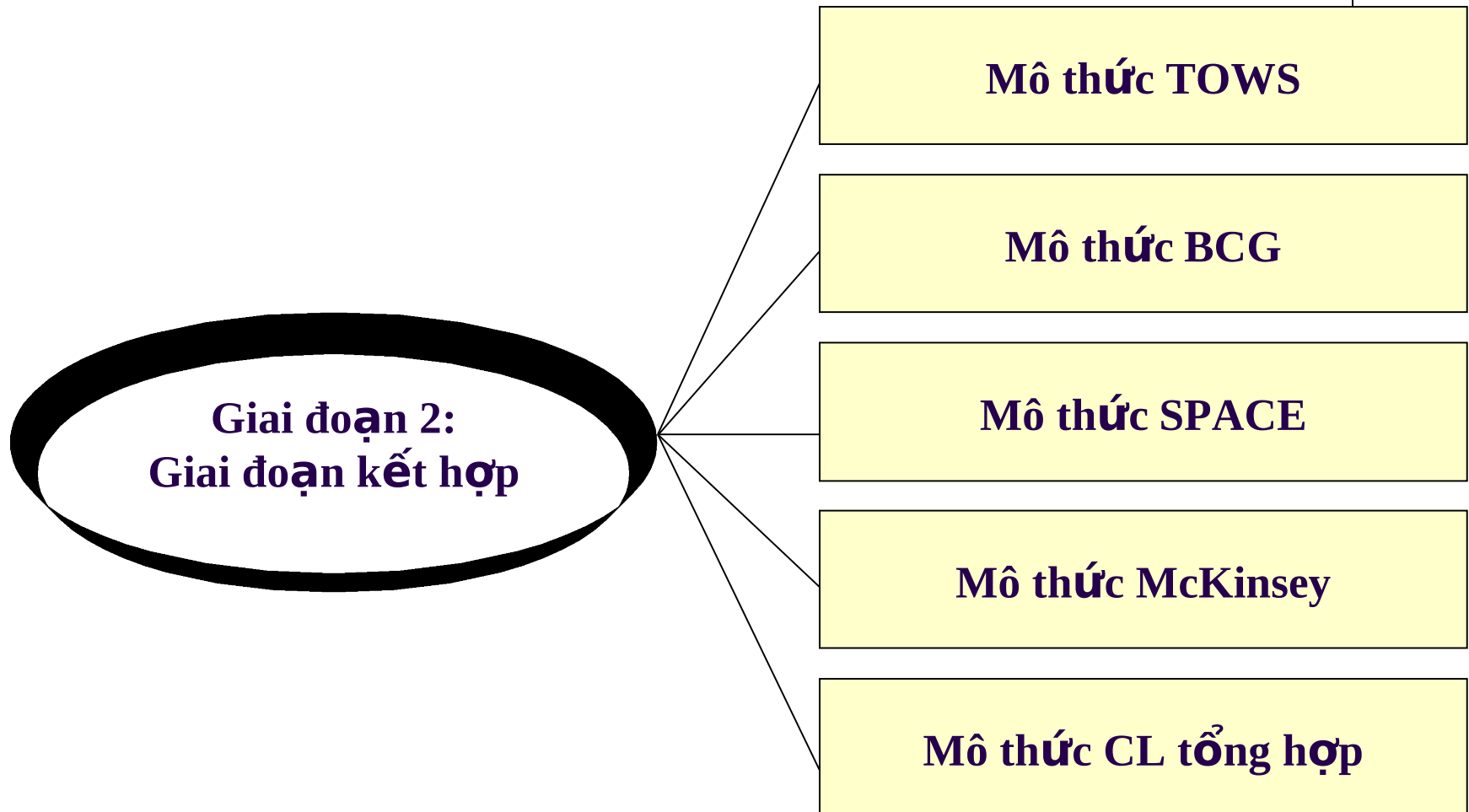
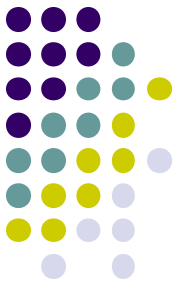
 **Đổi mới giá trị**



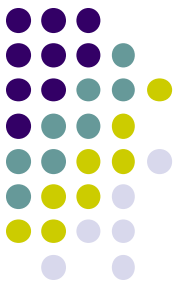
5.3.1. Giai đoạn nhập dữ liệu



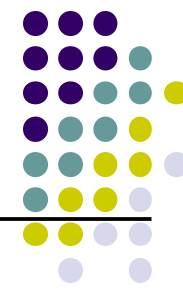
5.3.2. Giai đoạn kết hợp & phân tích dữ liệu



5.3.3. Giai đoạn lựa chọn & ra quyết định chiến lược

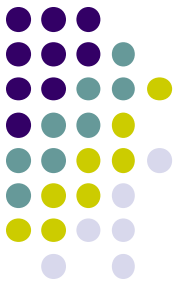


- ❖ **Mô thức QSPM (Mô thức lượng hoá kế hoạch chiến lược)**
 - **Bước 1: Liệt kê các cơ hội/ đe dọa và điểm mạnh/ yếu cơ bản vào cột bên trái của QSPM.**
 - **Bước 2: Xác định thang điểm cho mỗi yếu tố thành công cơ bản bên trong và bên ngoài.**
 - **Bước 3: Xem xét lại các mô thức trong giai đoạn 2 và xác định các chiến lược vị thế mà công ty nên quan tâm thực hiện.**
 - **Bước 4: Xác định điểm số cho tính hấp dẫn.**
 - **Bước 5: Tính điểm tổng cộng của tổng điểm hấp dẫn.**



Hình 5.9: Cấu trúc ma trận QSPM

Nhân tố cơ bản	Thang điểm	Các lựa chọn chiến lược		
		Chiến lược 1	Chiến lược 2	Chiến lược 3
Các nhân tố bên trong: Quản lý Marketing Tài chính/ Kế toán Sản xuất/ Điều hành Nghiên cứu và phát triển Hệ thống thông tin Các nhân tố bên ngoài Kinh tế Chính trị/Luật pháp/Chính phủ Xã hội/Văn hoá/Nhân khẩu Công nghệ Cạnh tranh				
Các nhân tố bên trong	Các nhân tố bên ngoài (Khả năng phản ứng của công ty)			
1 = yếu 2 = hơi yếu 3 = hơi mạnh 4 = mạnh nhất	1 = nghèo nàn 2 = trung bình 3 = trên trung bình 4 = tốt nhất			



Thank you for your attention !