BÀI 4
CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Giảng viên: ThS. Lương Thu Hà
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

Café Trung Nguyên

- Ngày 9/6/2009, Công ty Trung Nguyên đã khởi công xây dựng nhà máy chế biến cà phê với tổng vốn đầu tư 40 triệu USD tại Cụm công nghiệp Tân An, tỉnh Đắc Lắc.
- Năm 2010, sản phẩm cà phê Trung Nguyên được xuất khẩu đến hơn 60 quốc gia trên toàn cầu, tiêu biểu như tại Mỹ, Canada, Nga, Anh, Đức, Nhật Bản, Trung Quốc, khối Asean.
- Tháng 9/2010, Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam - Vinamilk thông báo về việc chuyển nhượng dự án Nhà máy Cà phê Sài Gòn. công suất chế biến 1.500 tấn cà phê hòa tan và 2.600 tấn cà phê rang xay mỗi năm, với tổng vốn đầu tư 17 triệu USD. Việc tiếp nhận Nhà máy Cà phê Sài Gòn sẽ nâng tổng công suất sản xuất cà phê hòa tan của Trung Nguyên lên gấp 3 lần so với trước đây.
- Ngày 28/3/2012, Trung Nguyên chính thức khánh thành nhà máy cà phê G7 thứ hai tại Bắc Giang (Khu công nghiệp Quang Châu – Việt Yên). Đây là nhà máy cà phê thứ 5 của dự án hệ thống nhà máy cà phê hiện đại nhất châu Á của Trung Nguyên với tổng số vốn đầu tư 2.200 tỷ đồng. Dự kiến dự án sẽ tạo ra từ 5 - 6 triệu việc làm và mang lại giá trị 20 tỷ USD cho ngành Cà phê Việt Nam trong 15 năm tới.

TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

- Sau 16 năm, đã có 12,2 tỷ ly cà phê Trung Nguyên được tiêu thụ, 11/17 triệu hộ gia đình Việt Nam sử dụng cà phê Trung Nguyên, 60 quán cà phê Trung Nguyên (TNF) đã được khai trương. Đặc biệt, tốc độ tăng trưởng được duy trì trên 50% trong nhiều năm liên tiếp. Trong năm 2012 – 2013 và giai đoạn tiếp theo, Trung Nguyên tập trung toàn lực hiện thực mục tiêu chiến lược của tổ chức "Thống lĩnh nội địa – Chinh phục thế giới".

Nhận diện chiến lược và mục tiêu mà Trung Nguyên đang theo đuổi?

MỤC TIÊU

- Hiểu 3 cấp chiến lược trong doanh nghiệp;
- Hiểu nội dung của các cấp chiến lược và điều kiện vận dụng;
- Hiểu sự thống nhất giữa các cấp và các loại chiến lược trong doanh nghiệp.

NỘI DUNG

1. Chiến lược cấp doanh nghiệp
2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (cấp SBU)
3. Chiến lược cấp chức năng

1. CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

1.1. Vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp

1.2. Phân loại chiến lược cấp doanh nghiệp

1.3. Các loại chiến lược cấp doanh nghiệp

1.1. VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

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

1.2. PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

Căn cứ phân loại:

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

1.3. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

Phân loại theo mục tiêu dài hạn

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

1.3.1. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG

1.3.1.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung

1.3.1.2. Chiến lược đa dạng hóa

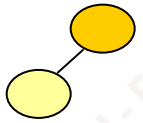
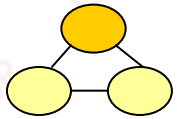
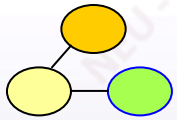
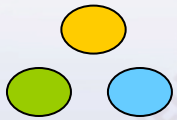
1.3.1.3. Chiến lược hội nhập

1.3.1.4. Chiến lược liên kết (Liên minh chiến lược)

1.3.1.1. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP TRUNG

	Chiến lược thâm nhập thị trường	Chiến lược phát triển thị trường	Chiến lược phát triển sản phẩm
Mục tiêu	Gia tăng thị phần	Các khu vực địa lý mới	Gia tăng lượng hàng hóa tiêu thụ
Đối tượng	Sản phẩm và dịch vụ hiện tại	Sản phẩm và dịch vụ hiện tại	Sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại
Biện pháp	Tăng cường các nỗ lực marketing	Mở rộng kênh phân phối	Thay đổi hoặc cải tiến
Hiệu quả nhất khi	• Thị trường chưa bão hòa • Thị phần của đối thủ cạnh tranh có xu hướng giảm trong khi trị trường mở rộng • Doanh số và chi phí marketing tương quan chặt chẽ • Lợi thế kinh tế nhờ quy mô	• Doanh nghiệp có thể thiết lập kênh phân phối mới hiệu quả • Tồn tại một đoạn thị trường chưa khai thác / bão hòa • Doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả và có đủ nguồn lực để mở rộng • Doanh nghiệp đang hoạt động dưới năng lực • Ngành có xu hướng mở rộng trên toàn cầu	• Sản phẩm thành công đi vào giai đoạn bão hòa • Ngành có tốc độ đổi mới và phát triển công nghệ cao • Ngành có tốc độ tăng trưởng cao • Đối thủ cạnh tranh chính đưa ra sản phẩm có chất lượng tốt hơn với giá bán cạnh tranh hơn • R&D là thế mạnh thật sự của doanh nghiệp

1.3.1.2. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA

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

1.3.1.2. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA

Chiến lược đa dạng hóa liên quan	**Mục tiêu:** Tạo ra và tận dụng lợi t hế kinh tế nhờ quy mô giữa các lĩnh vực kinh doanh. **Tác dụng:** Tiết kiệm chi phí sản xuất **Biện pháp:** • Chia sẻ nguồn lực (Hữu hình); • Chuyển giao năng lực cạnh tranh cốt lõi (Vô hình).
Đa dạng hóa liên quan ràng buộc Related Constrained Diversification	**Mục đích:** Tạo ra sự liên hệ trong quá trình tổ chức sản xuất. **Biện pháp** = cách chia sẻ các hoạt động cơ bản: • Hệ thống phân phối/giao hàng; • Các hoạt động hậu cần đầu vào; • Các hoạt động hỗ trợ khác **Chi phí cố định** **Sự ràng buộc** giữa các lĩnh vực kinh doanh → Khá rủi ro.

1.3.1.2. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA

Đa dạng hóa liên quan theo chuỗi Related Linked Diversification	**Mục đích:** Để chuyển giao năng lực cạnh tranh cốt lõi giữa các lĩnh vực → Sự liên hệ ở cấp doanh nghiệp **Năng lực cạnh tranh cốt lõi:** sự tổng hợp nguồn lực và khả năng. **Lợi ích cơ bản:** • Tiết kiệm chi phí và nguồn lực phát triển năng lực cạnh tranhcốt lõi; • Tạo lợi thế cạnh tranh mà đối thủ cạnh tranh khó nắm bắt và bắt chước. **Biện pháp:** • Chuyển giao công nghệ / phát minh / sáng chế. • Thuyên chuyển chuyên gia và nhân sự chủ chốt.
Đa dạng hóa không liên quan	**Đầu tư** vào ngành có triển vọng lợi nhuận, ngoài chuỗi giá trị hiện tại của doanh nghiệp. **Điều kiện đối với doanh nghiệp được lựa chọn:** • Có nhu cầu mua bán, sáp nhập; • Triển vọng lợi nhuận; • Được định giá thấp; • Rắc rối tài chính, túng quẫn; • Triển vọng nhưng thiếu vốn đầu tư. **Thách thức:** Sự phức tạp trong quản lý và điều hành một công ty theo đuổi chiến lược đa dạng hóa.

1.3.1.3. CHIẾN LƯỢC HỘI NHẬP

Chiến lược hội nhập về phía trước (Forward Intergration)	• Mục đích: Sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà phân phối hoặc người bán lẻ. • Một hình thức đặc thù: Franchising. • Hạn chế nguồn lực khi cần đa dạng hóa. • Một số trường hợp hiệu quả.
Chiến lược hội nhập về phía sau (Backward Intergration)	• Mục đích: Sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp. • Hai xu hướng cơ bản: ➢ Xu hướng 1: Lựa chọn nhiều nhà cung ứng và trên phạm vi toàn cầu để có mức giá cạnh tranh. ➢ Xu hướng 2: Lựa chọn càng ít nhà cung ứng càng tốt, thiết lập quan hệ gần gũi và dài hạn (Nhật Bản). • Một số trường hợp hiệu quả.
Chiến lược hội nhập ngang (Horizontal Intergration)	• Mục đích: Nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với đối thủ cạnh tranh. • Ngày càng được sử dụng như là công cụ để tăng trưởng. • Một số trường hợp hiệu quả.

1.3.1.4. CHIẾN LƯỢC LIÊN KẾT

- **Chiến lược liên kết:** Liên kết để cùng đạt được mục tiêu chung.
- **Các dạng chiến lược liên kết:**
  - Cơ bản và phổ biến nhất: Liên minh chiến lược (Strategic Alliance).
    - Liên minh chiến lược: Là một loại chiến lược liên kết, trong đó các doanh nghiệp kết hợp một số nguồn lực và khả năng lại với nhau để tạo ra lợi thế cạnh tranh.
    - Nhiều thành viên với mức độ trao đổi và chia sẻ nguồn lực khác nhau.
    - Khuyếch đại và phát triển nguồn lực và năng lực.
    - Lợi thế cạnh tranh hợp tác hay lợi thế cạnh tranh tương quan.
  - M&A
  - Dạng khác…

1.3.1.4. CHIẾN LƯỢC LIÊN KẾT (tiếp theo)

Các loại liên minh chiến lược

1. Liên doanh (Joint venture)	• Liên doanh là hình thức liên minh chiến lược trong đó các bên tham gia liên doanh (từ hai trở lên) cùng đóng góp nguồn lực và năng lực của mình để hình thành một chủ thể kinh tế độc lập về mặt pháp lý. • Hiệu quả trong các trường hợp sau: ➢ Trong các mối quan hệ dài hạn; ➢ Chuyển giao các kiến thức phi văn bản; ➢ Tạo ra lợi thế cạnh tranh mới; ➢ Để xâm nhập vào thị trường mới có tính ổn định thấp.
2. Liên minh chiến lược thông qua hình thức sở hữu cổ phần (Equity strategic alliance)	• Là hình thức liên minh chiến lược trong đó các bên đối tác sở hữu một tỷ lệ phần trăm nhất định cổ phần của doanh nghiệp nhằm kết hợp các nguồn lực và năng lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và mang lại lợi ích cho các bên tham gia liên minh. • Dạng phổ biến: Đầu tư trực tiếp nước ngoài tại một số nước Châu Á.

1.3.1.4. CHIẾN LƯỢC LIÊN KẾT (tiếp theo)

Liên minh chiến lược thông qua sở hữu cổ phần

VD1 – Citygroups Inc. tại Trung Quốc

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

1.3.1.4. CHIẾN LƯỢC LIÊN KẾT (tiếp theo)

Liên minh chiến lược thông qua sở hữu cổ phần

VD2 – HSBC tại Việt Nam

- 8/1995: Chi nhánh Tp Hồ Chí Minh của HSBC chính thức hoạt động.
- 12/2005: HSBC mua 10% cổ phần của Techcombank – 1 trong những NHTM lớn nhất Việt Nam xét về vốn.
- 7/2007: HSBC tiếp tục mua 5% cổ phiếu của Techcombank.
- 8/2008: Nâng tỷ lệ sở hữu Techcombank từ 15% lên 20% - ngân hàng Nhà nước 1st sở hữu 20% một ngân hàng trong nước.
- 9/2007: HSBC mua 10% cổ phiếu của Tập đoàn Bảo Việt → Đối tác Nhà nước duy nhất.
- HSBC sẽ sở hữu 25% cổ phiếu của Tập đoàn Bảo Việt trong 5 năm.
- Hiện tỷ lệ sở hữu là 18%.
- HSBC mong muốn nâng tỷ lệ sở hữu lên 25% như đã thỏa thuận.

1.3.1.4. CHIẾN LƯỢC LIÊN KẾT (tiếp theo)

Liên minh chiến lược không thông qua sở hữu cổ phần	• Là hình thức liên minh chiến lược trong đó các bên tham gia liên minh thiết lập và phát triển các mối quan hệ thông qua các hợp đồng hợp tác để chia sẻ các nguồn lực riêng biệt nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. • Đặc điểm: ➢ Ít phổ biến hơn; ➢ Đòi hỏi sự cam kết giữa các bên ít hơn; ➢ Không hình thành chủ thể mới hay sở hữu cổ phần. → Không phù hợp với các dự án phức tạp.
Xu hướng liên minh chiến lược không thông qua sở hữu cổ phần	• Các doanh nghiệp ngày càng sử dụng nhiều hình thức khác nhau: ➢ Thỏa thuận license; ➢ Thỏa thuận phân phối sản phẩm; ➢ Hợp đồng cung ứng; ➢ … • Nguyên nhân là do các ngành công nghiệp trong xu thế toàn cầu: ➢ Phức tạp; ➢ Không ổn định.

1.3.2. CHIẾN LƯỢC PHÒNG THỦ

1.3.2.1. Chiến lược cắt giảm (Retrenchment)

1.3.2.2. Chiến lược bán bớt (Divestiture)

1.3.2.3. Chiến lược đóng cửa (Liquitdation)

1.3.2.1. CHIẾN LƯỢC CẮT GIẢM (Retrenchment)

- **Mục đích:** Lật ngược quá trình suy giảm doanh thu – lợi nhuận.
- **Biện pháp:** Cơ cấu lại doanh nghiệp.
- **Cụ thể:**
  - Bán đất đai, bất động sản;
  - Cơ cấu lại các tuyến sản phẩm;
  - Cắt giảm nhà máy/lĩnh vực kinh doanh;
  - Tự động hóa quá trình;
  - Cắt giảm lao động;
  - Thiết hệ thống kiểm soát chi phí.

1.3.2.1. CHIẾN LƯỢC CẮT GIẢM (Retrenchment)

Ví dụ

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

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

1.3.2.2. CHIẾN LƯỢC BÁN BỚT (Divestiture)

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

1.3.2.3. CHIẾN LƯỢC ĐÓNG CỬA (Liquidation)

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

2. CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH (*)

2.1. Chiến lược cạnh tranh cơ bản của Michael Porter

2.2. Chiến lược kinh doanh căn cứ vào vị thế cạnh tranh

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

2.1. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CƠ BẢN CỦA M.PORTER

2.1.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí

2.1.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

2.1.3. Chiến lược trọng tâm hóa (tập trung)

2.1.1. CHIẾN LƯỢC DẪN ĐẦU VỀ CHI PHÍ

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

2.1.2. CHIẾN LƯỢC KHÁC BIỆT HÓA SẢN PHẨM

- **Mục đích:** Tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm của mình để thu lợi nhuận cao.
- **Giải pháp:**
  - Nâng cao chất lượng;
  - Đổi mới không ngừng;
  - Thích nghi với khách hàng…
- **Lợi thế:** Lòng trung thành của khách hàng, hàng rào gia nhập đối với đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và sản phẩm thay thế…
- **Bất lợi:** Có thể bị bắt chước, chi phí sản xuất, chi phí marketing…

2.1.3. CHIẾN LƯỢC TRỌNG TÂM HÓA

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

2.2. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THEO VỊ THẾ CẠNH TRANH

2.2.1. Chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ở vị trí thủ lĩnh

2.2.2. Chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ở vị thế thách thức

2.2.3. Chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp đi sau

2.2.4. Chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường

2.2.1. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP Ở VỊ TRÍ THỦ LĨNH

- **Mục tiêu:**
  - Mở rộng quy mô thị trường;
  - Tăng thị phần;
  - Bảo vệ thị phần.
- **Chiến lược bảo vệ thị phần:**
  - Chiến lược đổi mới;
  - Chiến lược củng cố;
  - Chiến lược đối đầu;
  - Chiến lược người dẫn đầu (ngành suy thoái).

2.2.2. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP Ở VỊ THẾ THÁCH THỨC

- **Doanh nghiệp thách thức?**
- **Mục tiêu:** Tăng trưởng nhanh.
- **Biện pháp:**
  - Giành thị phần từ doanh nghiệp thủ lĩnh.
  - Giành thị phần từ đối thủ cạnh tranh yếu hơn (Marketing mix).
- Dự đoán và đối phó với các hành động trả đũa → Các biện pháp tự vệ.

2.2.3. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP ĐI SAU

- **Mục tiêu:**
  - Bảo vệ thị phần hiện có;
  - Tìm cách có thêm khách hàng mới;
  - Hợp tác tránh gây phản kháng.
- **Tránh gây phản kháng:**
  - Phát tín hiệu thị trường;
  - Công khai hóa sự thay đổi;
  - Chỉ rõ nguồn gốc/nguyên nhân của sự thay đổi.

2.2.4. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP ĐANG TÌM CHỖ ĐỨNG TRÊN THỊ TRƯỜNG

- **Mục tiêu:**
  - Tập trung tìm kiếm và khai thác thị trường ngách;
  - Xác định phân đoạn thị trường có cầu ổn định, suy giảm chậm, cấu trúc phù hợp…
- **Biện pháp:**
  - Chuyên môn hóa (sản phẩm, khách hàng, địa lý, dịch vụ…);
  - Tập trung hóa.

3. CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG

- **Chiến lược chức năng nhằm:**
  - ➢ Đạt hiệu quả cao nhất;
  - ➢ Nâng cao chất lượng sản phẩm;
  - ➢ Đổi mới ;
  - ➢ Đáp lại khách hàng.

  → Xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh.
- **Chuỗi giá trị**

3.1. CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH

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

3.2. CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT VÀ TÁC NGHIỆP

- Thứ tự ưu tiên cho sản xuất.
- Tính kinh tế nhờ quy mô và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm.
- Định vị hệ thống sản xuất:
  - Thiết kế sản phẩm: Theo đặt hàng/Chuẩn hóa;
  - Quy trình sản xuất: Tập trung vào sản phẩm/ quy trình;
  - Xử lý sản phẩm: Lưu kho/Theo đơn hàng.
- Kế hoạch sản phẩm/dịch vụ mới.
- Công nghệ và quy trình sản xuất.
- Phân bổ nguồn lực cho sản xuất.
- Nhân tố phụ trợ cho sản xuất.

3.3. CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ NGUYÊN VẬT LIỆU

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

3.4. CHIẾN LƯỢC NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN

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

3.5. CHIẾN LƯỢC MARKETING

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

3.6. CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC

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

GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG

Nhận diện chiến lược và mục tiêu mà Trung Nguyên đang theo đuổi?

Trả lời

Chiến lược cấp doanh nghiệp (Đơn ngành): Chiến lược tăng trưởng

- **Chiến lược tăng trưởng tập trung:**
  - Phát triển sản phẩm: Café bột, hòa tan (G7) với nhiều dòng khác nhau;
  - Chiến lược phát triển thị trường: Việt Nam, 60 quốc gia.
- **Chiến lược mua bán, sáp nhập** (Nhà máy café Sài Gòn).
- **Chiến lược chức năng:**
  - Mở rộng quy mô sản xuất: 5 nhà máy café (2 rang xay, 3 hòa tan) tổng 2.200 tỷ VND;
  - Tăng cường marketing;
  - Đầu tư công nghệ: hệ thống 5 nhà máy café hiện đại nhất Châu Á.

CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 1

Nhận định nào dưới đây là không chính xác về các cấp chiến lược trong doanh nghiệp?

A. Chiến lược trong doanh nghiệp bao gồm một hệ thống thống nhất.
B. Hệ thống chiến lược trong doanh nghiệp đơn ngành và đa ngành có sự khác biệt nhất định.
C. Doanh nghiệp nào cũng cần xây dựng chiến lược ở tất cả các cấp.
D. Chiến lược ở các cấp khác nhau vẫn có tác động qua lại lẫn nhau.

Trả lời:

Đáp án đúng là: C. Doanh ngheiepj nào cũng cần xây dựng chiến lược ở tất cả các cấp.

CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 2

Nhận định nào dưới đây là không chính xác?

A. Hệ thống chiến lược giúp doanh nghiệp nhận diện rõ cơ hội và nguy cơ.

B. Chiến lược cấp doanh nghiệp thường mang tính dài hạn, định hướng nhưng vẫn rất linh hoạt và cụ thể.

C. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh mang tính trung hạn với mức độ linh hoạt ở mức trung bình.

D. Chiến lược chức năng mang tính ngắn hạn, tác nghiệp và cụ thể cao.

Trả lời:

Đáp án đúng là: D. Chiến lược chức năng mang tính ngắn hạn, tác nghiệp và cụ thể cao.

TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

- Có 3 cấp chiến lược: cấp doanh nghiệp, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược cấp chức năng.
- Các cấp chiến lược có mối liên hệ mật thiết, tương hỗ.
- Việc vận dụng mỗi loại chiến lược nhằm phục vụ các mục tiêu khác nhau của doanh nghiệp.