

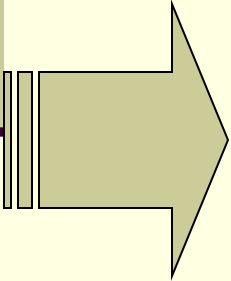
CHƯƠNG 1

NHẬP MÔN CHIẾN LƯỢC & CHÍNH SÁCH KINH DOANH



NHẬN DIỆN CHIẾN LƯỢC

- Chuyện ngụ ngôn con rùa với con thỏ
 - ❖ Hiệp 1 : Rùa thắng thỏ thua
 - ❖ Hiệp 2 : Rùa thua thỏ thắng
 - ❖ Hiệp 3 : Rùa thắng thỏ thua



Rùa thắng vì nó biết chọn đúng sân chơi, trong sân chơi đó nó có ưu thế vượt trội, và đưa được đối thủ vào đúng sân chơi của mình, bắt đối thủ phải vận hành theo cách chơi và kiểu chơi mà mình có ưu thế và đối thủ không có ưu thế.

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

I.1 Chiến lược là gì ?

- ❖ Khái niệm chiến lược xuất phát từ trong quân sự, có từ thời xa xưa trong lịch sử.
- ❖ Sau thế chiến thứ 2 bắt đầu ứng dụng rộng rãi trong kinh tế & quản lý.

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

Trong quân sự

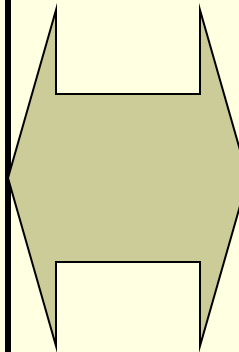
Chiến lược là sử dụng hợp lý BINH LỰC trong những KHÔNG GIAN và THỜI GIAN cụ thể để khai thác CƠ HỘI tạo SỨC MẠNH TƯƠNG ĐỐI để giành THẮNG LỢI trong cuộc chiến

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

1.2 Chiến lược kinh doanh là gì ?

■ Ta so sánh

1. BINH LỰC
2. KHÔNG GIAN
3. THỜI GIAN
4. SỨC MẠNH
TƯƠNG ĐỐI
5. THẮNG LỢI
6. CUỘC CHIẾN



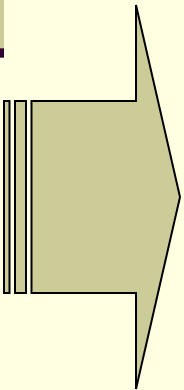
1. NGUỒN LỰC
2. THỊ TRƯỜNG
3. CƠ HỘI
4. LỢI THẾ CẠNH
TRANH
5. PHÁT TRIỂN
6. CẠNH TRANH

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

Chiến lược kinh doanh là quá trình phối hợp và sử dụng hợp lý nguồn lực trong những thị trường xác định, nhằm khai thác cơ hội kinh doanh tạo ra lợi thế cạnh tranh để tạo ra sự phát triển ổn định và bền vững cho doanh nghiệp.

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

- Như vậy cần chú ý 3 vấn đề cơ bản của chiến lược

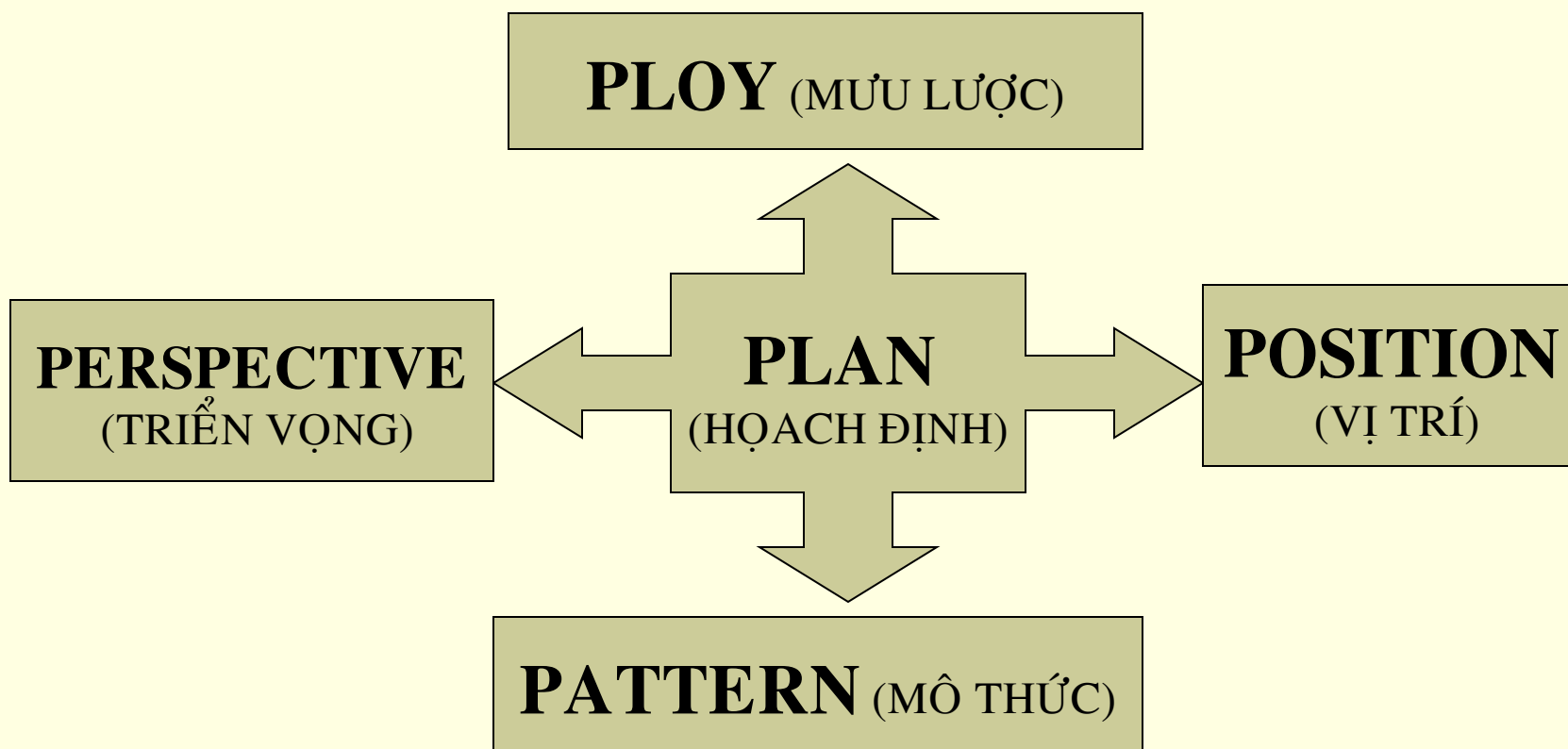


➤ **Điểm cốt lõi** của chiến lược là tìm ra **con đường** tối ưu để đạt được mục tiêu kinh doanh

➤ **Cơ sở chính** của chiến lược là khai thác nguồn lực tạo **lợi thế cạnh tranh** trong những ràng buộc về môi trường cạnh tranh và nguồn lực

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

Chiến lược phải đạt được 5P



I. NHỮNG KHÁI NIỆM

**CHIẾN
LƯỢC
PHẢI BAO
GỒM**

- 1. MỤC TIÊU CẦN ĐẠT ĐƯỢC**
- 2. CÁC QUYẾT ĐỊNH CHIẾN LƯỢC**
- 3. CÁC CHÍNH SÁCH THÍCH HỢP**
- 4. CÁC KẾ HOẠCH & CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG CỤ THỂ**

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

I.3 Chính sách là gì ?

Chính sách là những hướng dẫn, qui tắc, thủ tục được thiết lập để bảo đảm cho việc thực hiện những mục tiêu đã đề ra.

Chính sách là những khuôn khổ, những điều khoản, những qui định chung tạo những cơ sở thống nhất khi ra quyết định quản trị

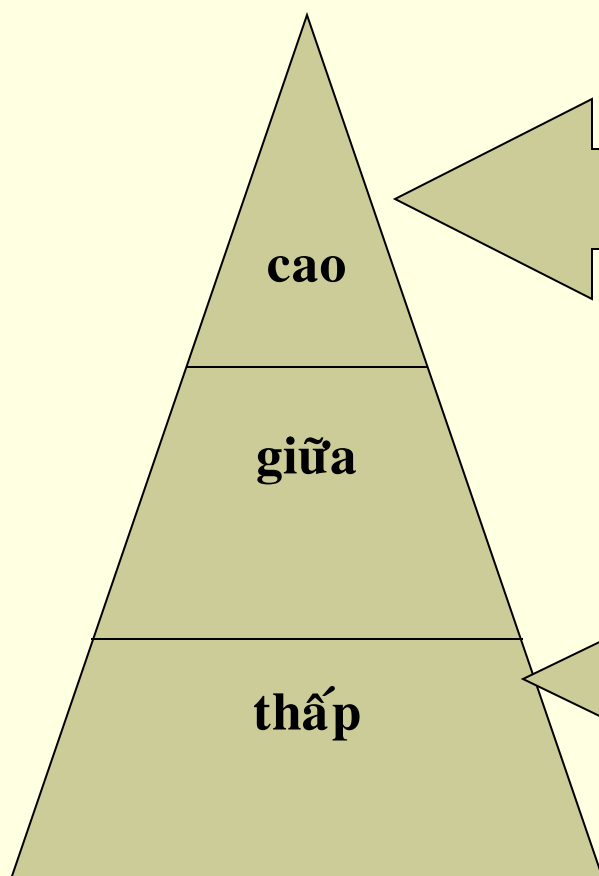
I. NHỮNG KHÁI NIỆM

Chính sách được thể hiện trên nhiều mức độ

- ❖ Chính sách dài hạn, chính sách ngắn hạn
- ❖ Chính sách cho toàn bộ tổ chức, chính sách bộ phận ...

Lưu ý quan trọng : chính sách dù ở cấp độ nào cũng phải mang tính thống nhất và phù hợp với mục tiêu chiến lược.

I. NHỮNG KHÁI NIỆM



Chính sách ở cấp cao :

- 1. Tính bao trùm tổ chức*
- 2. Tính thống nhất*
- 3. Ổn định và lâu dài*
- 4. Là những cam kết của tổ chức*

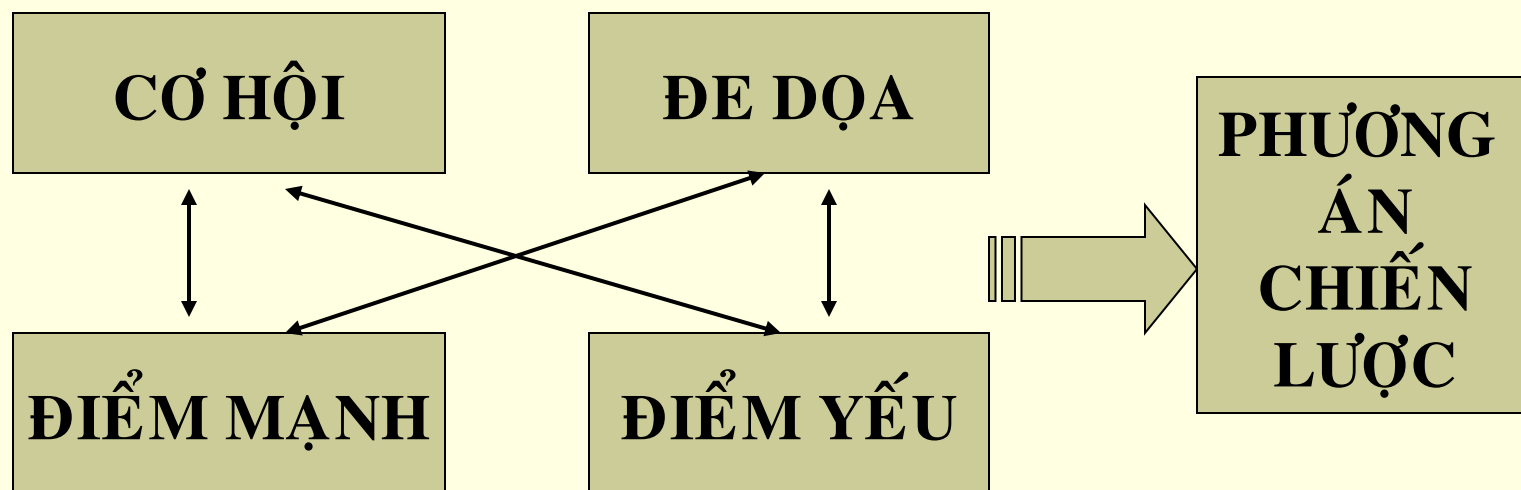
Chính sách ở cấp thấp :

- 1. Tính đặc thù*
- 2. Gắn liền với chức năng*
- 3. Chi tiết & cụ thể*

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

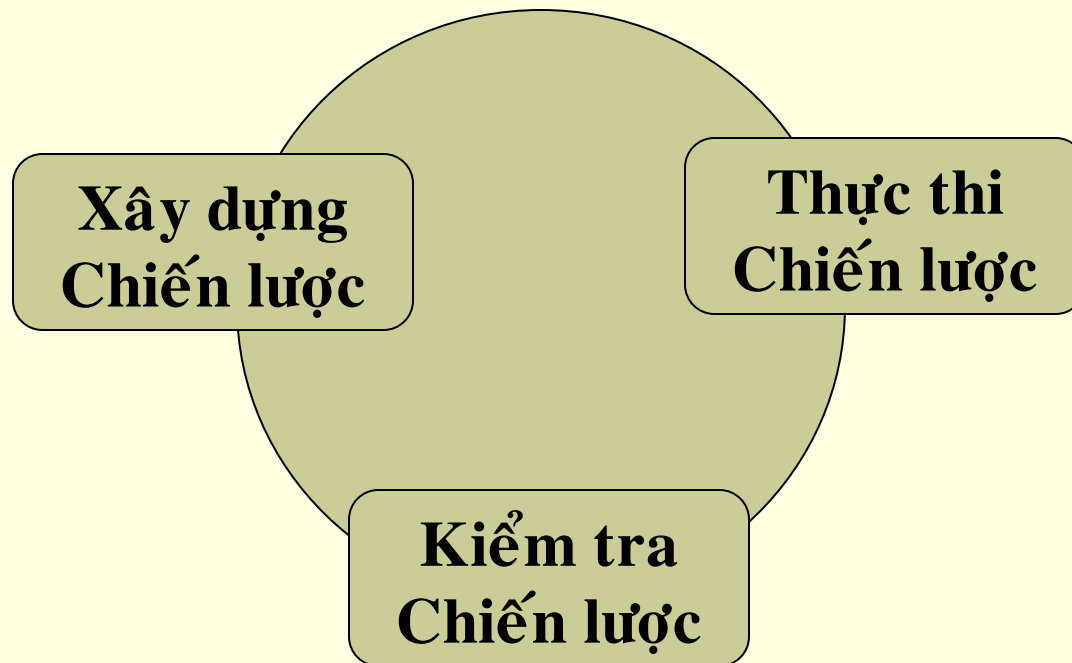
I.4 Quản trị chiến lược là gì ?

Quản trị chiến lược là quá trình liên kết bên trong và bên ngoài để xác định một phương án chiến lược phù hợp

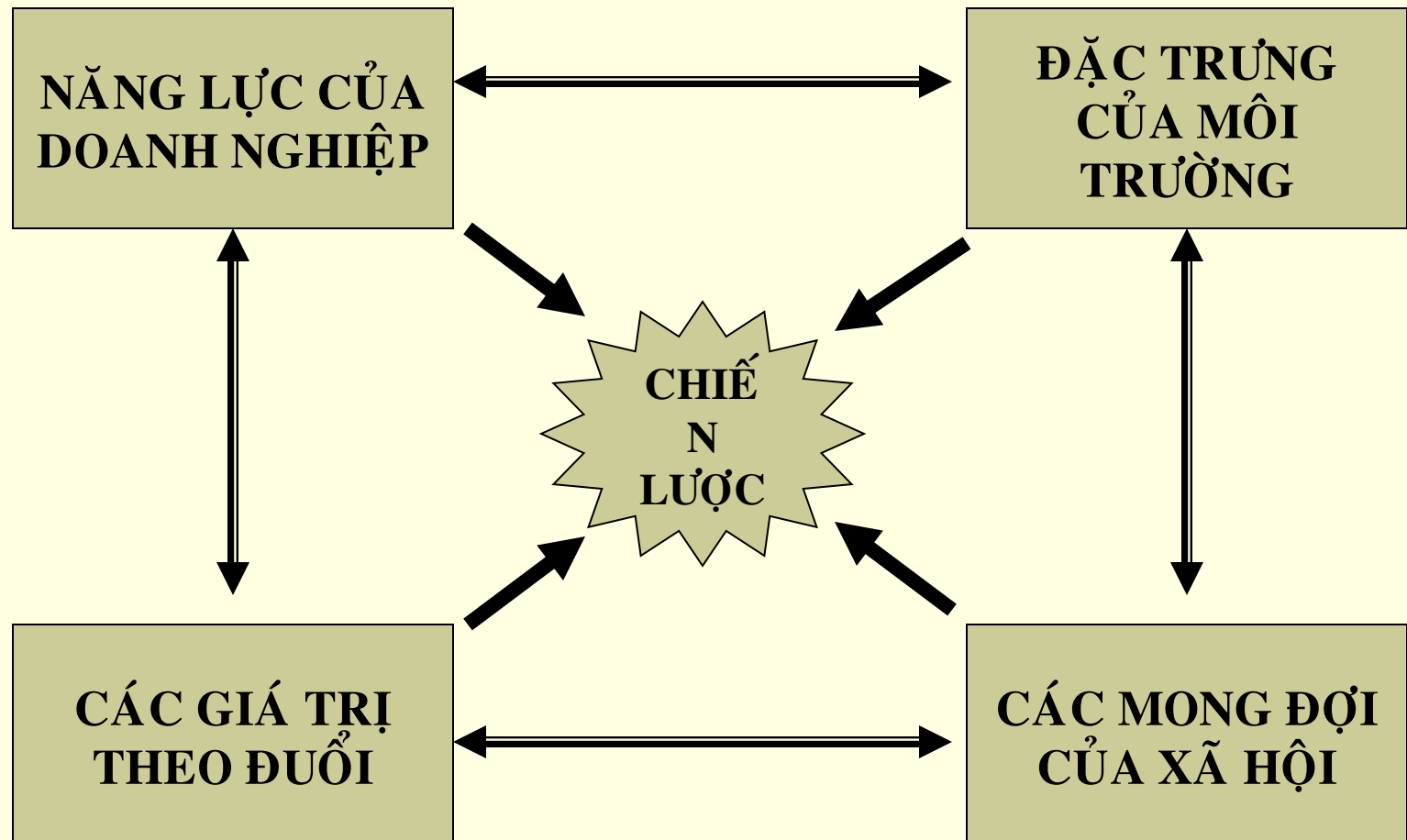


I. NHỮNG KHÁI NIỆM

Quản trị chiến lược là một quá trình 3 giai đoạn kết hợp chặt chẽ với nhau



I. NHỮNG KHÁI NIỆM



I. NHỮNG KHÁI NIỆM

1.5 Những yêu cầu của quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp

1. Chiến lược phải đạt mục tiêu **tăng năng lực cạnh tranh** và **tạo lợi thế cạnh tranh** cho doanh nghiệp
2. Chiến lược kinh doanh phải bảo đảm sự an toàn của doanh nghiệp
3. Chiến lược kinh doanh phải xác định rõ lãnh vực và phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

- 4. Chiến lược kinh doanh phải phù hợp với môi trường cạnh tranh hiện tại và tương lai
- 5. Chiến lược kinh doanh phải có phương án dự phòng
- 6. Chiến lược kinh doanh phải khai thác tối đa cơ hội

I. NHỮNG KHÁI NIỆM

1.6 Vai trò của chiến lược kinh doanh

1. Định hướng con đường phát triển của doanh nghiệp
2. Tạo sự thống nhất trong hành động của doanh nghiệp
3. Khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn tài nguyên
4. Đối phó và thích nghi nhanh với những biến đổi của môi trường cạnh tranh

II. CÁC NGUYÊN LÝ CHIẾN LƯỢC

II.1 Nguyên lý Điểm Mạnh & Điểm Yếu (gót chân Achilles)

Nguyên lý Điểm Mạnh & Điểm Yếu

- Trong cạnh tranh phải biết điểm mạnh, điểm yếu của mình và của đối thủ.
- Dùng điểm mạnh của mình để tấn công điểm yếu đối thủ.
- Hạn chế dùng điểm mạnh của mình tấn công điểm mạnh của đối thủ.

Nguyên lý Điểm Mạnh & Điểm Yếu

- Khi dùng điểm mạnh tấn công điểm yếu, nhằm giải quyết vấn đề được nhanh gọn, không dây dưa và không tốn sức.
Khi dùng điểm mạnh tấn công điểm mạnh, chắc chắn phải chấp nhận sự hy sinh, tốn sức.
- Đôi khi vẫn phải thực hiện phương án này nhằm giải quyết các mục tiêu:
 - Muốn làm thay đổi trạng thái kinh doanh
 - Muốn vẽ lại bản đồ kinh doanh

II. CÁC NGUYÊN LÝ CHIẾN LƯỢC

2.2 Nguyên lý Cơ hội & Đe dọa

Nguyên lý Cơ hội & Đe dọa

- Cơ hội và đe dọa luôn gắn liền với nhau, chuyển hóa cho nhau.
 - Trong cơ hội luôn xuất hiện đe dọa, trong đe dọa luôn tiềm ẩn những cơ hội mới.
 - Cơ hội và đe dọa biến đổi theo thời gian, nhưng tại từng thời điểm đối với từng đơn vị thì:
- **cơ hội + đe dọa = 100(t)**
Xác suất thành công + Xác suất thất bại = 1
- Cơ hội đại diện cho thành công
Đe dọa đại diện cho thất bại

II. CÁC NGUYÊN LÝ CHIẾN LƯỢC

II.3 Nguyên lý 3R

Nguyên lý 3R

- Ripeness (cơ hội/chín muồi): phải xác định đúng thời điểm chín muồi của cơ hội. Không tận dụng được cơ hội hoặc xác định sai cơ hội đều mang lại thất bại.
 - Reality (thực tế): mọi giải pháp phải mang tính thực tế.
 - Resources (nguồn lực): phải biết liệu cơm gắp mắm khi xây dựng và thực thi chiến lược.

II. CÁC NGUYÊN LÝ CHIẾN LƯỢC

II.4 Nguyên lý “Tam giác phát triển”

Nguyên lý “Tam giác phát triển”

- Thương hiệu (chất lượng).
 - Giá cả (chi phí).
 - Dịch vụ (thời gian đáp ứng).

II. CÁC NGUYÊN LÝ CHIẾN LƯỢC

II.5 Nguyên lý thị trường Ngách (Niches)

Nguyên lý thị trường Ngách

(Niches)

- Thị trường ngách là những khúc thị trường có nhu cầu đặc biệt hoặc nhỏ lẻ mà các đối thủ lớn không làm được hay không muốn làm.
- Các công ty lớn không muốn làm bởi vì vướng phải yếu tố chi phí cơ hội (chi phí phát sinh không lường trước) và khả năng phản ứng là 2 yếu tố quan trọng trong thị trường ngách.

Thị trường ngách mang tính tương đối cả về quy mô lẫn thời gian: Trước đây nó là ngách nhưng hiện nay không là ngách nữa (ví dụ như nước tăng lực, sữa đầu nành...).

III. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC

**CHIẾN LƯỢC
CÔNG TY**



**CHIẾN LƯỢC
SBU**



**CHIẾN LƯỢC
CHỨC NĂNG**

CHIẾN LƯỢC TỔNG THỂ

1. DÀI HẠN
2. BAO QUÁT

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

1. GẮN VỚI THỊ TRƯỜNG
2. ĐẶC THÙ KINH DOANH

III. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC

III.1 Chiến lược cấp công ty

- Còn gọi là chiến lược tổng thể hay chiến lược chung
- Có phạm vi toàn bộ doanh nghiệp
- Mang tính dài hạn và làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược cạnh tranh và chiến lược chức năng

III. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC

III.2 Chiến lược cấp SBU

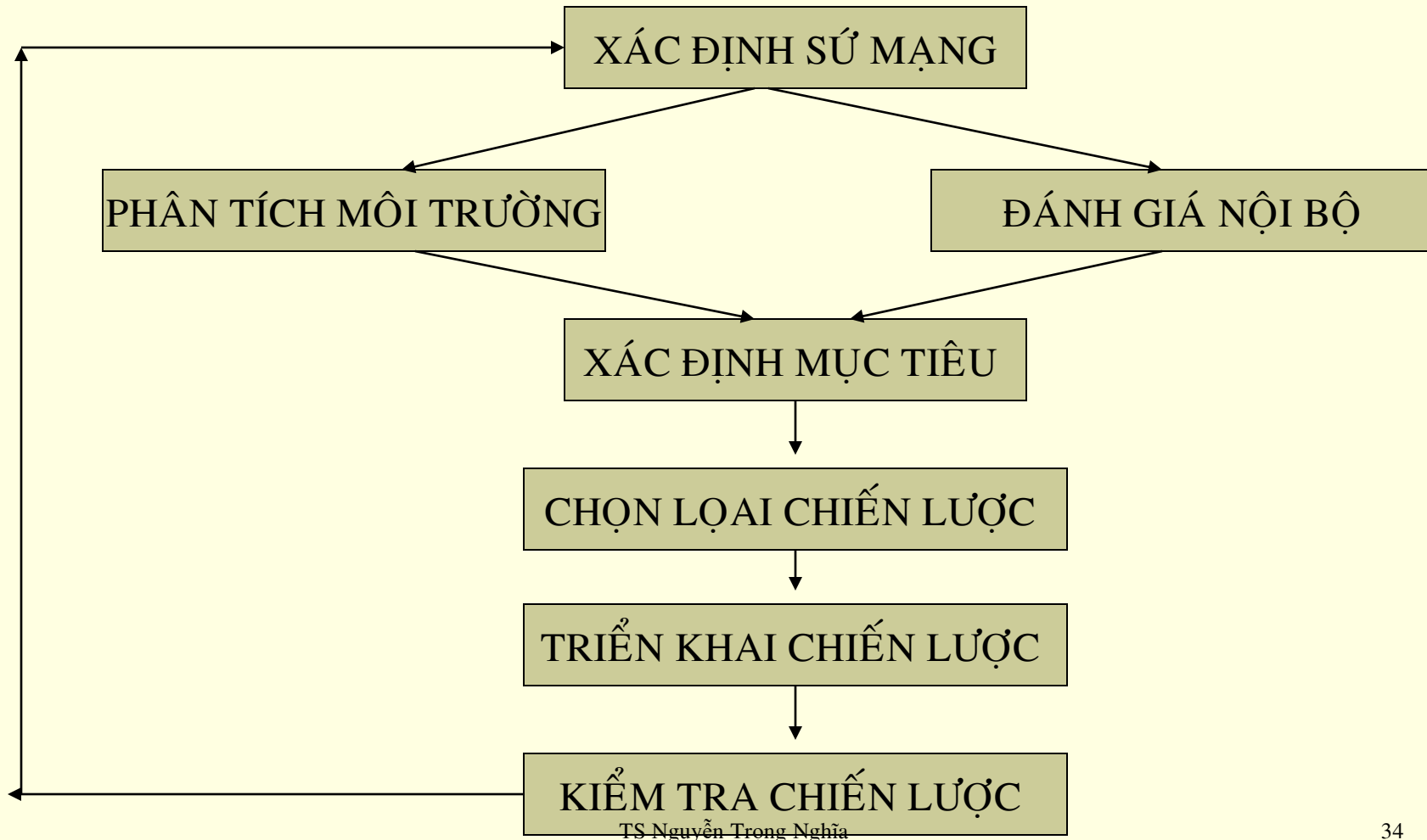
- Là loại chiến lược gắn liền với thị trường hay lãnh vực kinh doanh cụ thể
- Chiến lược xác định cách thức cạnh tranh của doanh nghiệp
- Đóng góp vào sự thành công của chiến lược công ty

III. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC

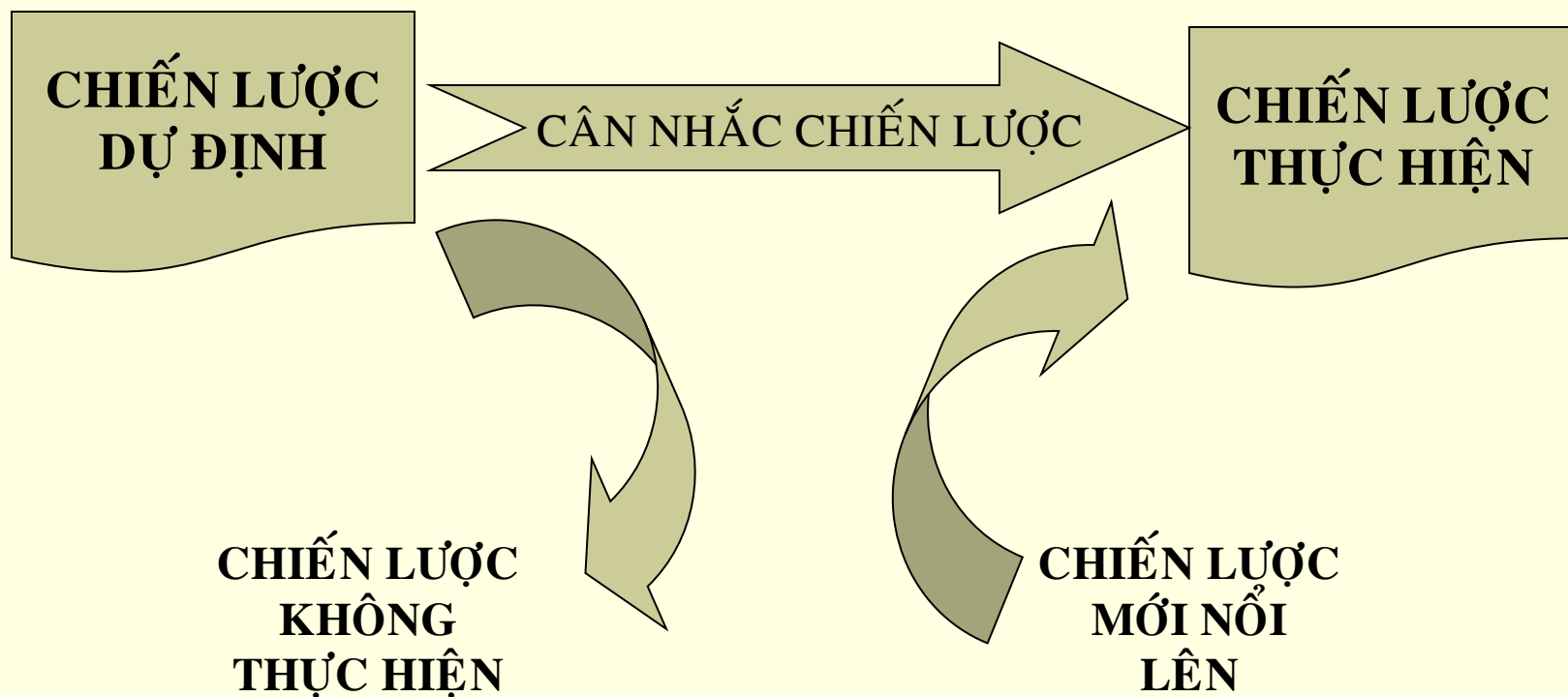
III.3 Chiến lược chức năng

- Là chiến lược được xây dựng cho những hoạt động cụ thể của kinh doanh
- Thể hiện qua các chiến lược Marketing, chiến lược tài chính, chiến lược đầu tư ..

IV. QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC



IV. QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC



V. CÁC CÁCH TIẾP CẬN CHIẾN LƯỢC

V.1 Tập trung vào nhân tố “then chốt” của thành công

V.2 Dựa vào lợi thế tương đối

V.3 Dựa vào sự sáng tạo

V.4 Dựa vào mức độ “tự do” của cạnh tranh

VI. NHỮNG LƯU Ý KHI QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

- ❖ Chiến lược không phải là những kế hoạch lắp ghép với nhau.
- ❖ Lợi nhuận là mục tiêu quan trọng nhưng không phải là mục tiêu duy nhất trong kinh doanh
- ❖ Thực hiện chiến lược đòi hỏi phải tái cấu trúc hoạt động của doanh nghiệp
- ❖ Chiến lược cần phải linh hoạt