QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC CƠ BẢN và QUẢN LÝ DỊCH VỤ

Phần 1. Quản lý chiến lược

Mục tiêu của chương

- Giải thích được bản chất của quản lý chiến lược
- Lên danh mục và giải thích các thành phần chính của quá trình quản lý chiến lược
- Minh chứng hiểu biết về tuyên bố sứ mạng và mục đích
- Giải thích sự khác biệt giữa mục đích (goal) và mục tiêu (objective)
- Điều khiển một phân tích SWOT
- Xác định và giải thích được các chiến lược khác nhau sẵn sàng cho một tổ chức
- Phác thảo được những nội dung tham gia vào thi hành chiến lược và giải thích tầm quan trọng của nó
- Giải thích cách thức đánh giá và điều khiển gắn với hình thức hóa kế hoạch chiến lược

Quản lý chiến lược: Các chủ đề

- Khái niệm quản lý chiến lược
- Quá trình lập kế hoạch
- Gắn kết mục đích với kế hoạch
- Vai trò của phân tích cạnh tranh trong xây dựng chiến lược
- Thi hành chiến lược và đánh giá
- Quản lý chiến lược trong bối cảnh ngày nay

Khái niệm lập kế hoạch

Một quá trình bao gồm việc thiết lập *các mục đích (goals)* và *kế hoạch phát triển nhằm đạt được mục đích đặt ra*, và cuối cùng, vì hiệu suất (efficiency) và hiệu quả (effectiveness) của tổ chức.

Nếu không lập kế hoạch, tổ chức sẽ chịu sự định hướng bởi các cơn sóng/gió của sự thay đổi môi trường, không sử dụng được tài nguyên và xu thế hiện có để chọn hướng đi riêng. Như vậy, chức năng quản lý của lập kế hoạch là thiết lập *mục đích* và quyết định cách tốt nhất để đạt được *mục đích* là có tính sống còn của tổ chức.

Khái niệm mục đích (goal)

The goal is a sentence-long phrase describing an image of a possible future that can be worked towards. The goal need not mention specific dates or activities. It should not be changed during the project, since changing the goal would involve drastic changes to the project as a whole.

Mục đích là một cụm dài câu mô tả hình ảnh tương lai của tổ chức cần phấn đấu để đạt được. Mục đích không đề cập tới thời điểm hay hoạt động cụ thể. Mục đích không nên thay đổi, vì thay đổi mục đích sẽ bao gồm các thay đổi mạnh mẽ toàn bộ tổ chức.

Khái niệm mục đích và mục tiêu

Mục đích (Goal) và Mục tiêu (Objective)

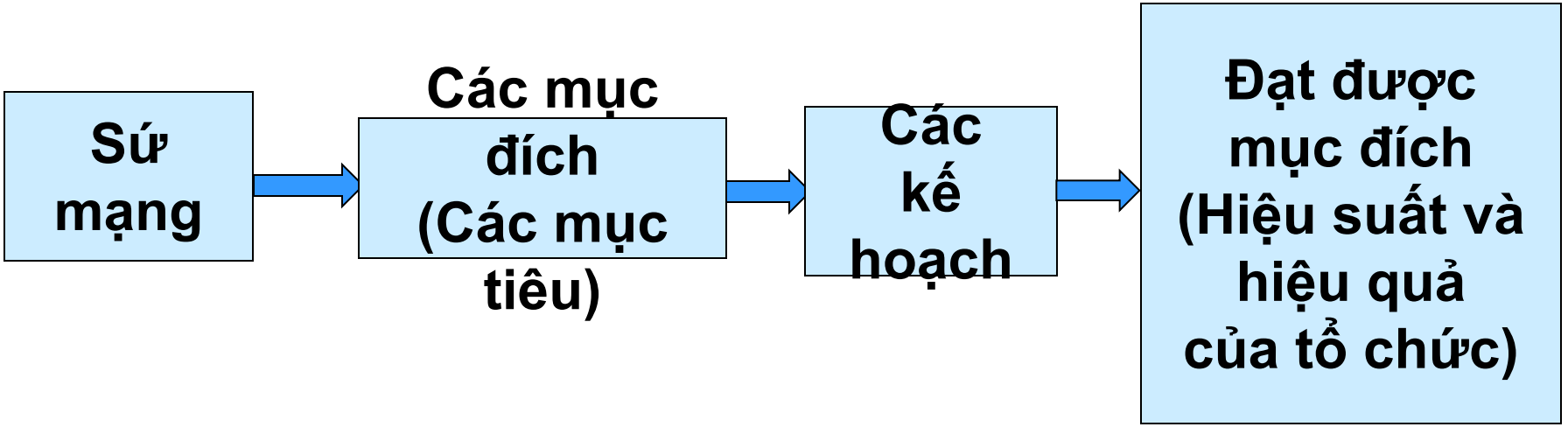
- Mục đích (goal) là kết quả cuối cùng được mong đợi; là lí do tại sao một tổ chức tồn tại; điều mong muốn được nêu ra một cách rõ ràng để cuối cùng cần đạt được
- Mục tiêu (objective): một đích cụ thể nhắm vào và phấn đấu đạt được trong khoảng thời gian nhất định.
- Mục đích là rộng hơn, tổng quát hơn ⇔ Mục tiêu (Objective) thì hẹp hơn, cụ thể hơn.
- Mục đích là ý định chung ⇔ Mục tiêu thì rõ ràng.
- Mục đích không đo lường được ⇔ Mục tiêu đo lường được.
- Mục đích mang tính trừu tượng ⇔ Mục tiêu thì tường minh.
- Mục đích có thể có một hoặc hai ý ⇔ Mục tiêu có thể có nhiều mục

  – dựa trên các hành động đại diện.

Vai trò của quản lý kế hoạch

- Lập kế hoạch nhằm cung cấp chủ trương định hướng cho mọi thành viên trong tổ chức
- Lập kế hoạch hỗ trợ việc đương đầu với tính bất định bằng cách buộc người quản lý *"nhìn xa trông rộng"* (nhìn về phía trước), lường trước các biến động, quan tâm tới ảnh hưởng của sự thay đổi và đưa ra các hành động phù hợp.
- Lập kế hoạch thiết lập các mục đích hoặc các chuẩn được dùng trong kiểm soát.

Quá trình lập kế hoạch



Khái niệm quản lý chiến lược

- Một chiến lược (*strategy*) là một kế hoạch hành động mà một tổ chức (công ty) cần nắm bắt để đạt được một/nhiều mục đích của nó.
- *Quản lý chiến lược* là một quá trình xây dựng, thi hành và đánh giá các quyết định liên chức năng cho phép một tổ chức đi tới các mục tiêu của nó

Fred R. David, Forest R. David (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases, 15th Edition. Prentice Hall,* Pearson Education International, 2014. ***Father-Son team***

Các đặc trưng quan trọng của quản lý chiến lược

- Là quá trình tích hợp quản lý, tiếp thị, tài chính/kế toán, sản xuất/điều hành, nghiên cứu và phát triển và các hệ thống thông tin máy tính trở thành một kế hoạch hành động tổng thế hoặc chiến lược nhằm đạt mục tiêu của tổ chức.

- Ngoài việc thiết lập và thi hành, quá trình quản lý chiến lược cũng bao gồm việc đánh giá liên tục hiệu năng của tổ chức.

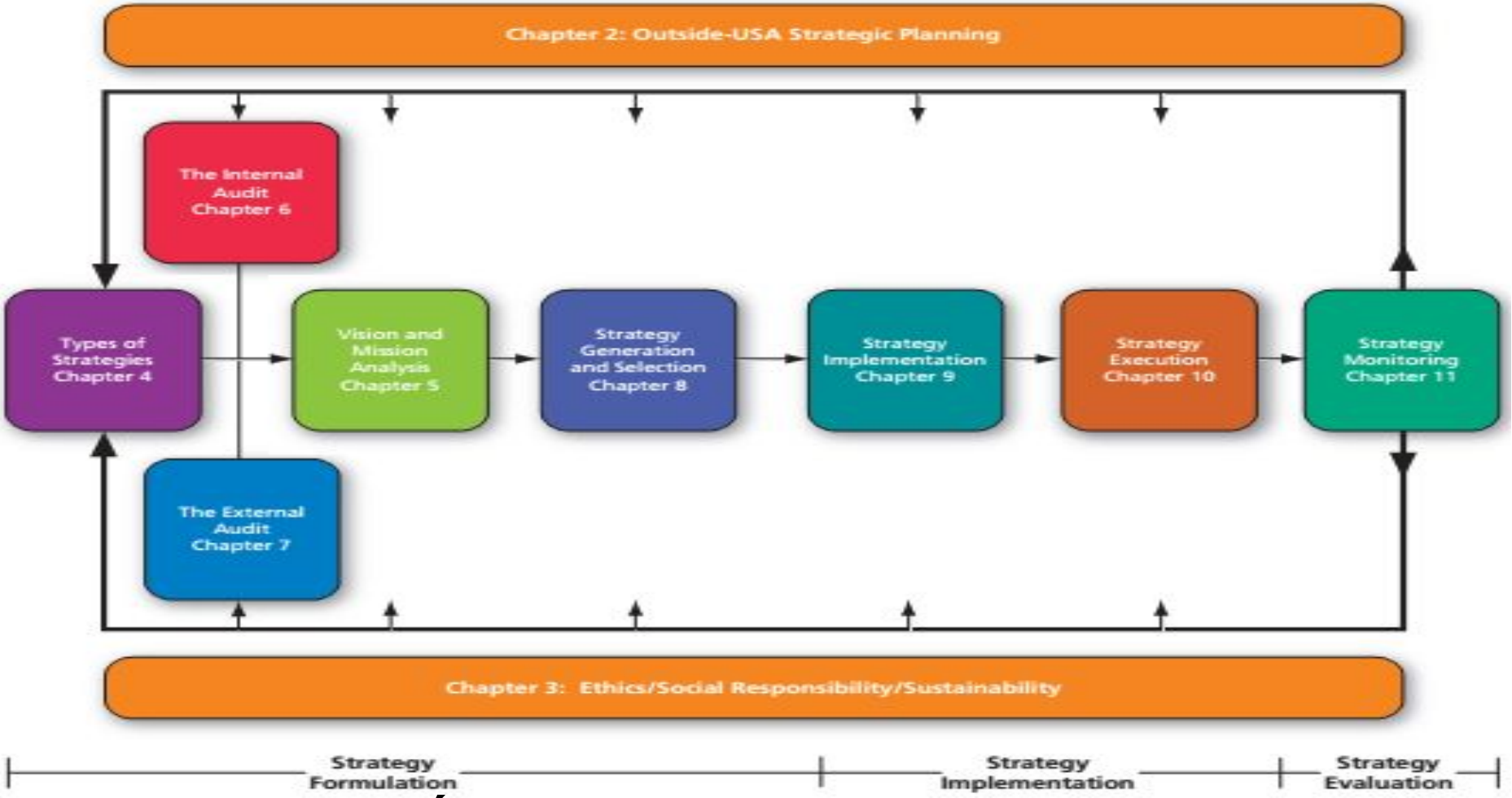
Tính quan trọng của QLCL

- Về lợi thế cạnh tranh
- Định hướng các thành viên của tổ chức *đúng vị trí phù hợp với nỗ lực của họ*
- Trình bày nhu cầu đổi mới (cách tan), đưa ra một tiếp cận có tổ chức để khuyến khích các ý tưởng mới về chiến lược.
- Quá trình QLCL liên quan tới nhiều cấp độ trong kế hoạch, làm cho kế hoạch được các nhà quản lý thấu hiểu và cam kết tốt hơn.

Các đặc trưng của QLCL

- Được lập và thi hành dài hạn.
- Tập trung vào hiệu suất và hiệu quả của tổ chức.
- Yêu cầu một tri thức rộng lớn và toàn diện của tổ chức và môi trường của nó.
- Nhà quản lý cao cấp được tư vấn từ nhiều người khác trong việc tạo ra các quyết định chiến lược cốt lõi.
- Xảy ra ở các cấp độ khác nhau của tổ chức.

Quá trình QLCL



Xây dựng chiến lược **Thi hành chiến lược** **Đánh giá chiến lược**

Xây dựng chiến lược

- **Phát triển tầm nhìn và sứ mạng**
- **Nhận biết thời cơ và nguy cơ (Phân tích bên ngoài:** Opportunities và Threats)
- **Xác định điểm mạnh và điểm yếu (Phân tích nội tại:** Strengths và Weaknesses)

S W T O

- **Thiết lập mục đích và mục tiêu dài hạn**
- **Tạo các chiến lược lựa chọn**
- **Chọn lựa chiến lược**

Sứ mạng của tổ chức

‘Về bản chất, kế hoạch xây dựng dựa trên sứ mạng của tổ chức, chủ đích của tổ chức hoặc lý do tồn tại nền tảng của tổ chức’

một tuyên bố rộng rãi để phân biệt tổ chức với các tổ chức cùng loại từ chủ đích và phạm vi hoạt động đơn nhất của tổ chức.

ví dụ, để trả lời cho các câu hỏi:

- Kinh doanh của chúng ta là gì?
- Đào tạo của chúng ta là gì?
- Vận động quần chúng của chúng ta là gì?

Sứ mạng của tổ chức

Phát biểu sứ mạng có thể:

- Định vị khách hàng, sản phẩm / dịch vụ, địa bàn, công nghệ, mối quan tâm sống còn; triết lý, bản sắc riêng (self-concept), mối quan tâm tới hình ảnh công cộng, mối quan tâm tới nhân viên (David năm 1989)

Ví dụ về phát biểu sứ mạng

Sứ mạng của Trường Cao đẳng Hàng hải Úc (Australian Maritime College) là cung cấp giáo dục, đào tạo và tư vấn chất lượng cao nhất, và tiến hành các nghiên cứu ứng dụng tạo sự độc đáo quốc tế, để đáp ứng nhu cầu của ngành hàng hải.

Sứ mạng của Công ty TNHH PSA (PSA corporation Limited) đạt mức xuất sắc loại hàng đầu thế giới trong việc cung cấp các dịch vụ cảng biển và hậu cần với giá trị tốt nhất cho khách hàng.

Ví dụ về phát biểu sứ mạng

SỨ MẠNG CỦA ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘi

- Trung tâm đào tạo đại học, sau đại học và nghiên cứu, ứng dụng, chuyển giao khoa học – công nghệ đa ngành, đa lĩnh vực, chất lượng cao, ngang tầm các đại học tiên tiến trong khu vực, tiến tới đạt trình độ quốc tế.
- Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao và trình độ cao, bồi dưỡng nhân tài cho đất nước.
- Nghiên cứu phát triển khoa học – công nghệ, góp phần giải quyết các vấn đề thực tiễn do kinh tế – xã hội đặt ra; tham gia tư vấn hoạch định chiến lược, chính sách và các giải pháp phát triển giáo dục-đào tạo, khoa học – công nghệ và kinh tế – xã hội.
- Đóng vai trò nòng cốt trong hệ thống giáo dục đại học, hỗ trợ chuyên môn cho các trường đại học, cao đẳng trong cả nước.
- Là trung tâm giao lưu quốc tế về văn hoá, khoa học, giáo dục của cả nước. http://www.vnu.edu.vn/

Ví dụ về phát biểu sứ mạng

- Sứ mạng Trường ĐHCN, ĐHQGHN
  - một trung tâm đào tạo đại học, sau đại học chất lượng cao, bồi dưỡng nhân tài, nghiên cứu phát triển và ứng dụng các lĩnh vực khoa học - công nghệ tiên tiến;
  - một địa chỉ sáng tạo tri thức và công nghệ mới;
  - một trường đại học tiêu biểu cho hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam trong nền kinh tế tri thức.

Ví dụ về phát biểu sứ mạng BESETOHA

- ”Peking University has become a center for teaching and research and a university of a new type, embracing diverse branches of learning such as basic and applied sciences, social sciences and the humanities, and sciences of medicine, management, and education. Its aim is to rank among the world's best universities in the future”. http://english.pku.edu.cn/AboutPKU/
- một trung tâm giảng dạy và nghiên cứu, một trường đại học kiểu mới, đa ngành về khoa học cơ bản và ứng dụng, khoa học xã hội và nhân văn, và khoa học về y học, quản lý, và giáo dục. Chủ đích của PKU là một trường đại học tốt nhất thế giới trong tương lai

Ví dụ về phát biểu sứ mạng BESETOHA

- **T**he mission of Seoul National University in the twenty-first century is to create a vibrant intellectual community where students and scholars join together in building the future. As Korea's leading research university, Seoul National University is committed to diversifying its student body and faculty, fostering global exchange, and promoting path-breaking research in all fields of knowledge. http://www.useoul.edu/about/ab0101.jsp
- *"xây dựng một cộng đồng trí tuệ đầy khí lực, gồm học sinh và học giả cùng xây dựng tương lai. Là đại học nghiên cứu hàng đầu của Hàn Quốc, Đại học Quốc gia Seoul cam kết đa dạng hóa sinh viên và giảng viên, nuôi dưỡng trao đổi toàn cầu, và thúc đẩy nghiên cứu mở đường mọi mở đường (*path-breaking0 *lĩnh vực tri thức".*

Ví dụ về phát biểu sứ mạng BESETOHA

The University of Tokyo, as a national university corporation supported by the Japanese people, is committed to fulfilling its public responsibility through academic research and by fostering new talent, thus providing a reliable compass to the future. It goes without saying that the problems we face today and in our daily lives exist within the context of our mutual relations with other countries. The education and research activities of the University of Tokyo cannot be sustained without the involvement of the rest of the world, and we hope that the benefits of that research will be widely enjoyed by humanity at large.

Junichi HAMADA 2009
President, The University of Tokyo

Sứ mạng (mission) và tầm nhìn (vision)

- Một sứ mạng hiệu quả được phát triển tốt hơn với đầu vào bởi mọi thành viên của tổ chức.
- Tầm nhìn: trả lời câu hỏi “mong muốn trở thành cái gì?”. *Lời bàn: Như một phần của sứ mạng song bao gồm một số nội dung cụ thể hơn.*
  - Bước đầu tiên của lập kế hoạch chiến lược
  - Thường gói gọn trong một câu

Vai trò của phân tích cạnh tranh trong xây dựng chiến lược

Phân tích SWOT (Strengths - Weaknesses, Opportunities - Threats), dựa vào:

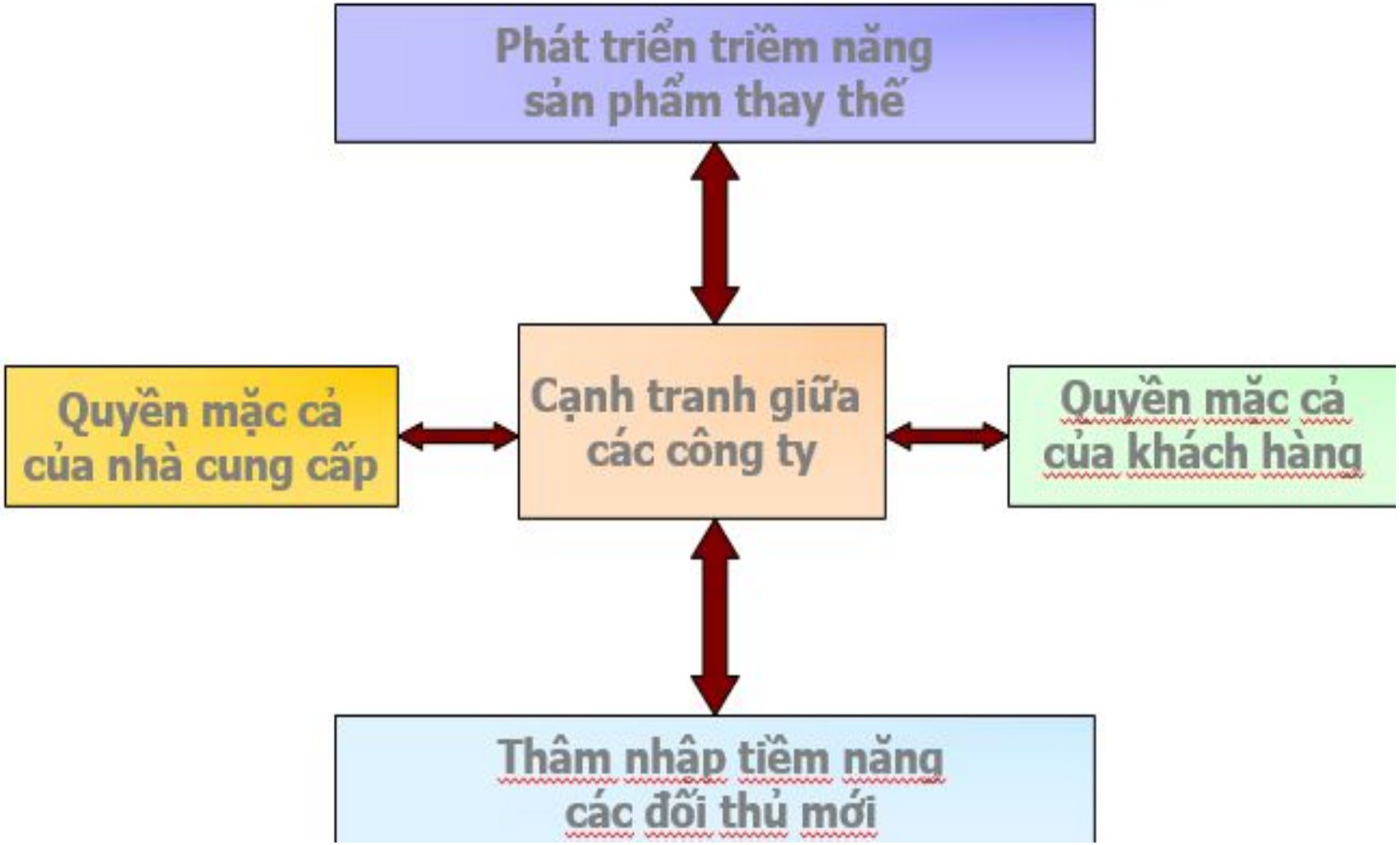
- Đánh giá môi trường
  - Các nhân tố của môi trường tổng thể (Mega environment) và môi trường bài toán (task environment)
  - Mô hình 5 nguồn cạnh tranh (Porter's five competitive forces model)
- Đánh giá tổ chức
  - Các nguồn lực và năng lực của tổ chức
  - Năng lực đặc biệt: hiếm và khó mô phỏng tài nguyên của một tổ chức.

Mô hình 5 nguồn cạnh tranh

- Phân tích bản chất và cường độ cạnh tranh theo 5 lực lượng chính
  - Sự cạnh tranh vốn có
  - Quyền lực mặc cả của khách hàng
  - Quyền lực mặc cả của nhà cung cấp
  - Mối đe dọa từ lực lượng mới
  - Mối đe dọa từ sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế

Phân tích cạnh tranh:

Mô hình 5 nguồn cạnh tranh



Ví dụ: Cạnh tranh cảng *Tanjung Priok*

- Ví dụ: Phân tích cạnh tranh cảng container *Tanjung Priok* của Indonesia dùng mô hình 5 lực lượng

Nguồn: Coltof, H. 2000, tổ chức và quản lý cảng ở các nước đang phát triển (phiên bản quốc tế)

Ví dụ: Cạnh tranh cảng *Tanjung Priok*

Nguy cơ từ cạnh tranh mới	
Các biến	Phân tích
Tính kinh tế về quy mô	Vào cản nhập cảnh
Đầu tư cao	Cung cấp được trang, thiết bị cần đầu tư cao. Bến đỗ container phải được hỗ trợ bởi mạng lưới giao thông nội địa bao gồm bờ biển.
Khác biệt sản phẩm	Chất lượng của khuyến khích nhu cầu dịch vụ
Kênh phân phối	Vị trí địa lý là quan trọng cũng như cơ sở hạ tầng như đường bộ, tầu xe, dịch vụ đường nhánh và bờ biển. Giá vận chuyển toàn bộ được xác định từ các yếu tố trên
Kết luận: Mối đe dọa từ “đối thủ” mới là nhỏ	

Ví dụ: Cạnh tranh cảng *Tanjung Priok*

Sức mạnh mặc cả của người mua	
Các biến	Phân tích
Chủ sở hữu hàng hóa	Do sự tăng trưởng của vận tải đa phương thức (intermodal), chủ sở hữu hàng hóa có vị thế nhỏ để được vận chuyển đường bộ, đường ven, vì vậy nhu cầu hải cảng bắt buộc.
Chủ tàu	Chủ tàu là người chuyên chở chính và có vị thế lớn trong xác định cảng bắt buộc phải cần đến.
Kết luận: Sức mạnh mặc cảcủa người mua, đặc biệt là chủ tàu, là rất lớn; họ xác định cảng nào cần đến.	

Ví dụ: Cạnh tranh cảng *Tanjung Priok*

Sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp

Lực lượng lao động: Indonesia và Malaysia vẫn có hạn chế về lực lượng lao động

Nhiên liệu: dễ tìm được.

Nhà thầu xây dựng hạ tầng cảng và cung cấp trang thiết bị: tồn tại một số nhà thầu

Kết luận: một cách tổng thể, sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp là yếu.

Nguy cơ thay thế dịch vụ là yếu

- Thay thế vận tải container ?
- Thay thế bến đỗ container ?

Ví dụ: Cạnh tranh cảng *Tanjung Priok*

Cạnh tranh từ các đối thủ hiện có

Trong nước (Indonesia), tồn tại các cảng container như Tg. Perak và Belawan, nhưng với năng lực tổng thể, cảng *Tanjung Priok* vẫn là cảng hàng đầu. Trong Đông Nam Á, cảng *Singapore* là hàng đầu, cảng Kelang tương đốiso với Tanjung Priok

- *Kết luân:*

  Cạnh tranh giữa các đối thủ trong nước thấp, nhưng cạnh tranh các đối thủ ở Đông Nam Á là mạnh mẽ.

Liên hệ

Phân tích cạnh tranh của một trường đại học Việt Nam

Bản chất các mục đích của tổ chức

- Lợi ích của mục đích
  - Tăng cường năng lực
  - Rõ ràng kỳ vọng
  - Phương tiện điều khiển (giám sát)
  - Tăng cường động lực

Các cấp độ của mục đích

- Quản lý cao cấp (đỉnh)
  Phối cảnh toàn tổ chức

- Quản lý cấp trung bình
  Phối cảnh thành phần

- Quản lý cấp 1
  Phối cảnh tế bào/cá thể

Nội dung của mục đích

Ví dụ:

- Mục đích của Westpac (http://www.westpac.com.au/) là "ngân hàng là sự lựa chọn đầu tiên của khách hàng trong mỗi thị trường và kinh doanh trọng điểm của chúng tôi"
- Một mục đích tài chính của tập đoàn cảng Sydney là "quản lý tài sản hiệu quả - effective asset management"
- Chủ đích của tập đoàn cảng Melbourne là: 'đóng góp vào sự phát triển kinh tế và xã hội bền vững của bang Victoria bởi cung cấp cảng kết nối tốt nhất và thành công nhất tại Australia".

* Có suy nghĩ gì về các phát biểu mục đích này? Phải chăng chúng đã giới thiệu đầy đủ ý nghĩa cho tổ chức ?

Nội dung của mục đích

Nội dung mục đích:

- Thách thức (Challenging)
- Khả thi (Attainable)
- Rõ ràng (Specific) và đo được (measurable)
- Hạn định về thời gian (Time-limited)
- Xác đáng (Relevant)

Thêm nữa, mục đích chiến lược nên THÔNG MINH

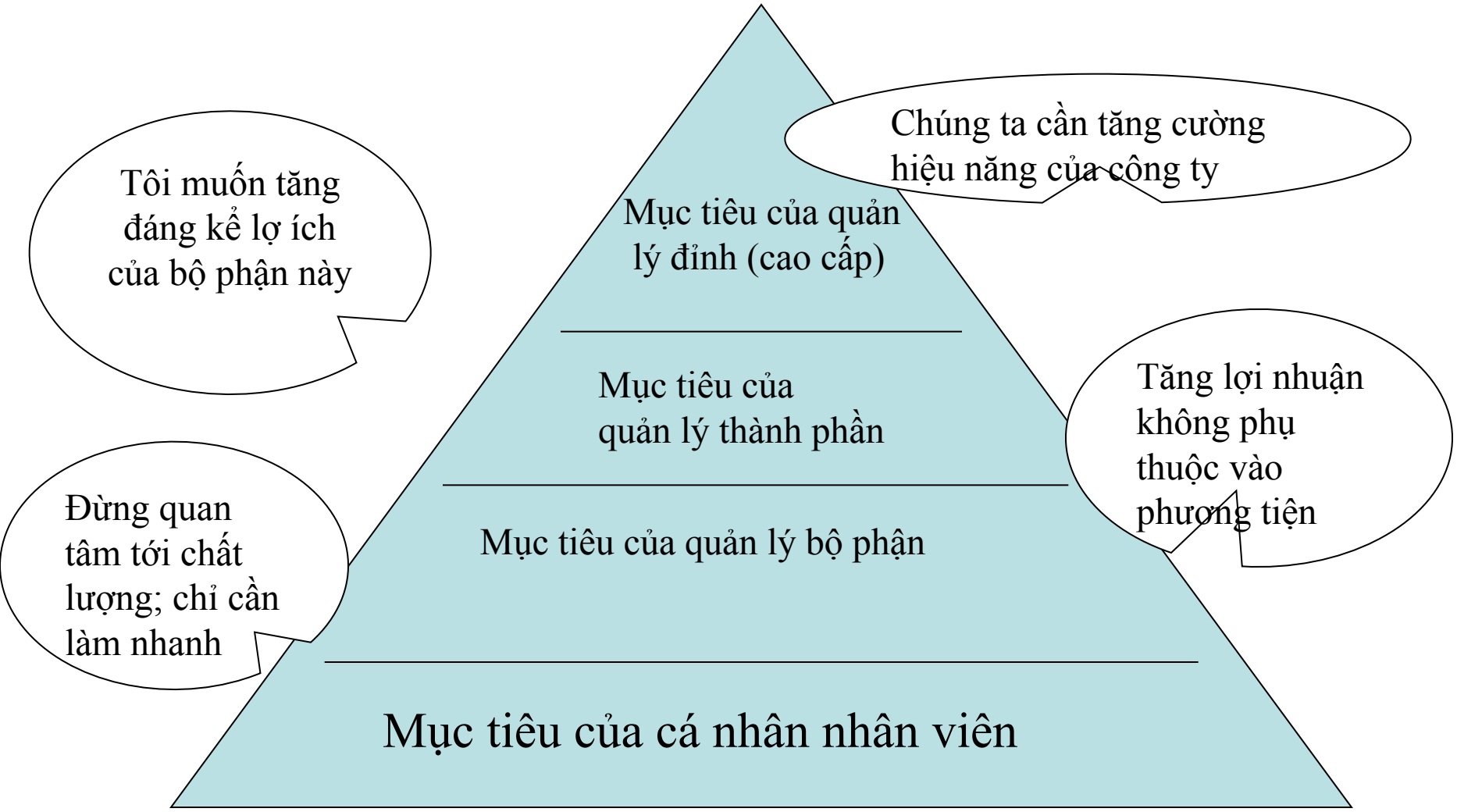
Ví dụ:

 Đạt được thù hồ 15% vốn đầu tư của mọi cổ đông

Tiếp cận thiết lập mục đích

- Thiết lập mục đích truyền thống
  - Từ trên xuống (top-down) thiết lập các mục đích ở cấp toàn tổ chức và sau đó phân tách chúng thành các mục đích con tại mỗi cấp độ trong tổ chức.
- Quản lý bằng mục tiêu - Management by objectives (MBO)

 Sự khác biệt giữa MBO và tiếp cận thiết lập mục đích truyền thống là thay vì dùng mục đích đẻ giám sát, MBO sử dụng chúng để tạo động mực cho nhân viên .



Thiết lập mục đích truyền thống nguồn: Robbins và cộng sự (2003)

MBO

- Quá trình mà thông qua nó, mục đích cụ thể được thiết lập một cách kết hợp giữa toàn bộ tổ chức và các đơn vị trong nó; mục đích sau đó được dùng làm cơ sở để lập kế hoạch, để quản lý các hoạt động của tổ chức và để đánh giá và khen thưởng đóng góp.
- MBO (Management by objectives): Quản lý bằng mục tiêu

MBO

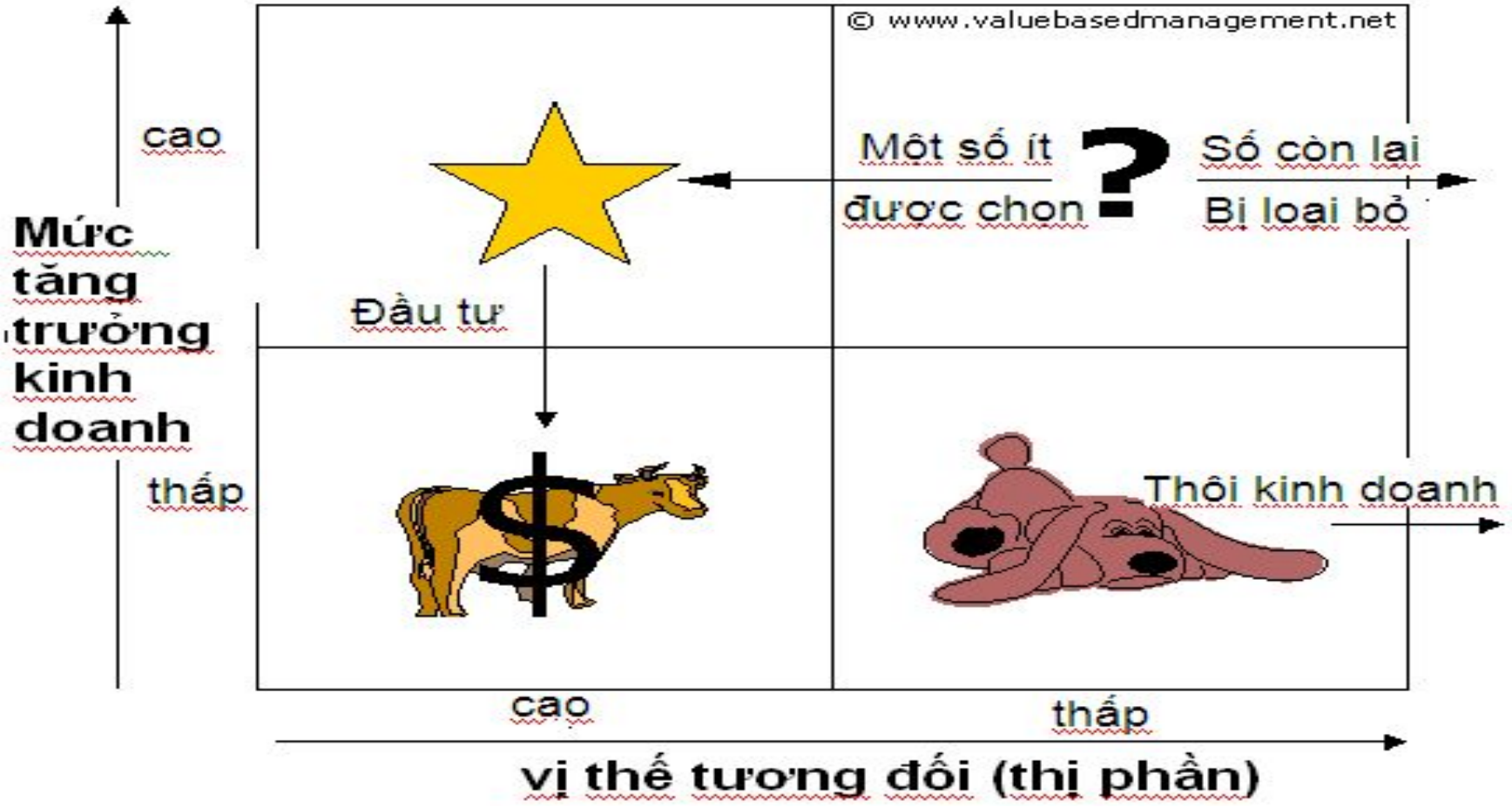
Các bước của quá trình MBO:

- Phát triển các mục đích tổ chức
- Thiết lập mục tiêu đích của phòng, ban
- Xây dựng kế hoạch hành động
- Thi hành và duy trình ‘tự-giám sát’
- Đánh giá tiến độ định kỳ
- Đánh giá hiệu năng

Xây dựng các mức chiến lược khác nhau

- Mức tập đoàn: các chiến lược tìm kiếm xác định kiểu kinh doanh nào mà công ty nên và muốn thâm nhập in. Các chiến lược bao gồm:
  - Tăng trưởng
  - Ổn định
  - Đổi mới: Chiến lược xác định các điểm yếu của tổ chức làm giảm hiệu suất. Ví dụ như các chiến lược giảm chi, thay đổi hoàn toàn
  - Công ty phân tích danh mục đầu tư, ví dụ ma trận BCG (cash cows, starts, question marks, dogs)

Ma trận BCG (cash cows, starts, question marks, dogs)



Ma trận BCG (cash cows, starts, question marks, dogs)

- * dogs - có thị phần thấp và tăng trưởng với tốc độ thấp và do đó không tạo ra cũng không phải tiêu thụ một lượng lớn tiền mặt. Tuy nhiên, “dogs” là bẫy tiền mặt vì tiền gắn doanh nghiệp ít tiềm năng. Các doanh nghiệp như vậy là những ứng viên bị gạt bỏ. THANH LÝ – THÔI KINH DOANH

Ma trận BCG (cash cows, starts, question marks, dogs)

- * question marks - đang phát triển nhanh chóng và do đó tiêu thụ một lượng lớn tiền mặt, nhưng vì họ có thị phần thấp nên không tạo ra nhiều tiền mặt. Kết quả là một lưới lớn tiêu thụ tiền mặt. Question marks (còn được gọi là “đứa trẻ vấn đề") có tiềm năng để đạt được thị phần và trở thành Starts, và cuối cùng cash cows khi thị trường tăng trưởng chậm. Nếu question marks không thành công trong việc trở thành nhà lãnh đạo thị trường, sau đó có lẽ năm sau khi tiêu thụ tiền mặt, nó sẽ suy biến thành dogs khi thị trường tăng trưởng giảm. Question marks phải được phân tích cẩn thận để xác định xem liệu họ có giá trị đầu tư cần thiết để phát triển thị phần.

.

Ma trận BCG (cash cows, starts, question marks, dogs)

- * Starts - tạo ra một lượng lớn tiền mặt do thị trường tương đối mạnh chia sẻ của họ, nhưng cũng tiêu thụ một lượng lớn tiền mặt vì tốc độ tăng trưởng cao của họ, do vậy tiền mặt trong mỗi hướng khoảng lưới ra ngoài. Nếu Starts có thể duy trì thị phần lớn của nó, nó sẽ trở thành một cash cows khi thị trường giảm tỷ lệ tăng trưởng. Các danh mục đầu tư của một công ty đa dạng, nên luôn luôn có Starts sẽ trở thành cash cows thế hệ tiếp theo và bảo đảm tiền mặt trong tương lai.

Ma trận BCG (cash cows, starts, question marks, dogs)

- * cash cows - lãnh đạo một thị trường trưởng thành, “cash cows” thể hiện một lợi nhuận trên tài sản mà lớn hơn tốc độ tăng trưởng thị trường, và do đó tạo tiền mặt nhiều hơn là tiêu thụ. đơn vị kinh doanh như vậy cần phải "vắt sữa", trích lợi nhuận và đầu tư như tiền mặt ít càng tốt. cash cows cung cấp tiền mặt cần thiết để biến thành dấu hỏi lãnh đạo thị trường, để trang trải các chi phí hành chính của công ty, để tài trợ cho nghiên cứu và phát triển, với dịch vụ nợ của công ty, và để trả cổ tức cho cổ đông. Bởi vì cash cows tạo ra một dòng tiền mặt tương đối ổn định, giá trị của nó có thể được xác định với độ chính xác hợp lý bằng cách tính toán giá trị hiện tại của dòng tiền mặt của nó bằng cách sử dụng một phân tích dòng tiền chiết khấu.

Xây dựng các mứcchiến lược khác nhau

- Mức kinh doanh: chiến lược tìm tới xác định cách thức mà một tổ chức nên cạnh tranh trong mỗi mảng kinh doanh của nó
  - Chiến lược chung (tính lãnh đạo giá thành, sự khác biệt, đích hướng)

- Mức chức năng (hoạt động cụ thể của mỗi thương vụ)
  - Chiến lược mức chức năng diễn đạt cách các khu vực chức năng hỗ trợ chiến lược mức kinh doanh chẳng hạn, bộ phận R&D có thể thúc đẩy đổi mới để cung cấp sản phẩm mới để cạnh tranh

Các mức chiến lược

Thi hành chiến lược

- Mục tiêu hàng năm
- Chính sách
- Động lực nhân viên
- Phân bổ nguồn lực

Thi hành chiến lược

Thực hiện kế hoạch chiến lược

- Công nghệ
- Nhân lực
- Hệ thống khen thưởng
- Quá trình ra quyết định
- Cấu trúc
- Văn hóa

Trong xây dựng chiến lược quan trọng phải quản lý chiến lược, chiến lược sẽ không đạt tác dụng dự kiến, trừ khi thi hành hiệu quả. Thi hành chiến lược liên quan đến hoạt động quản lý để đưa các chiến lược đúng chỗ, thiết lập các giám sát chiến lược để điều hành tiến độ, và cuối cùng đạt được mục đích của tổ chức.

Đánh giá chiến lược

- **Xem xét nội bộ (đánh giá trong)**
- **Đánh giá ngoài**
- **Đo lường hiệu suất**
- **Hành động khắc phục**

Liên hệ đánh giá trong/ngoài

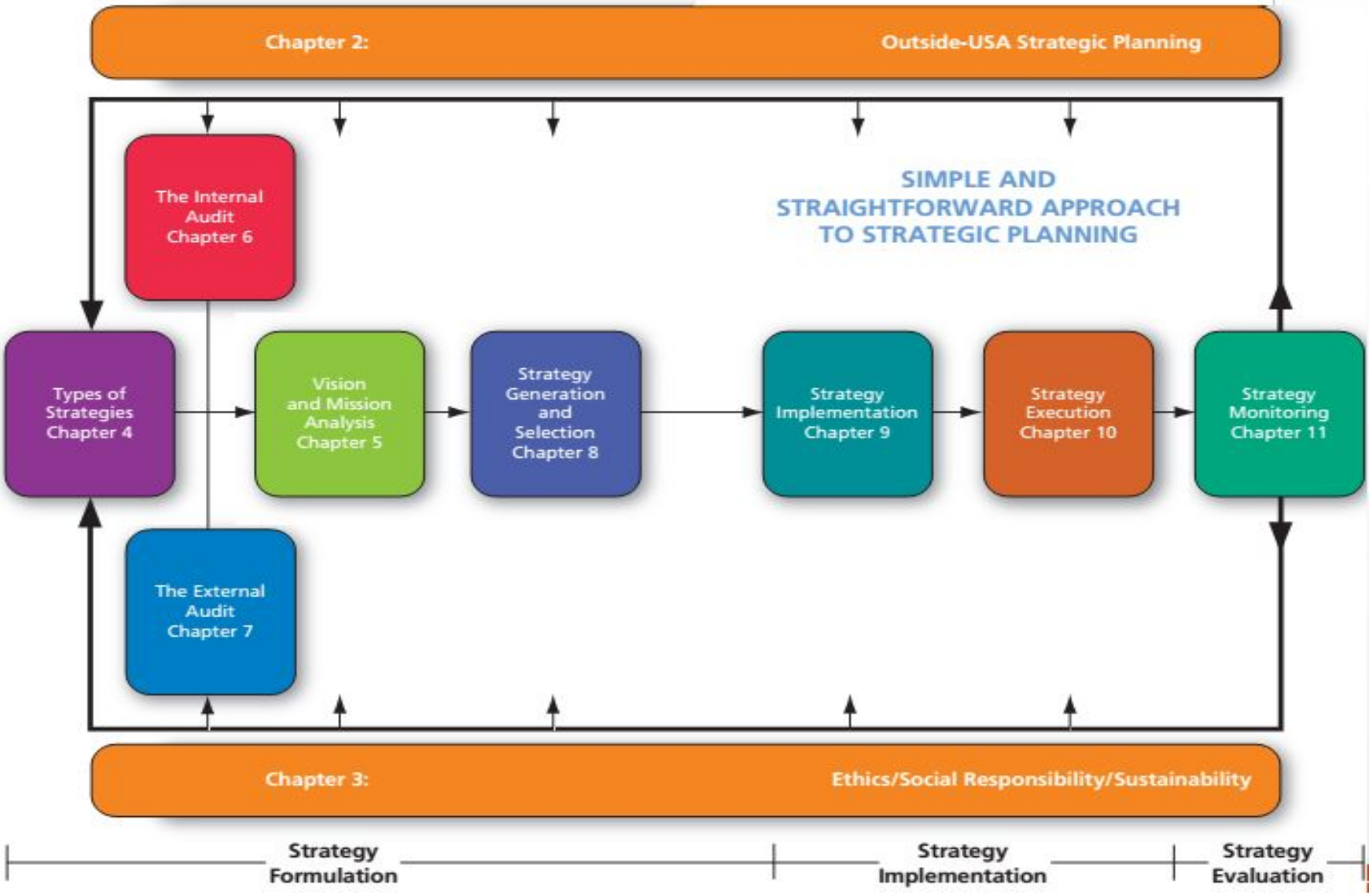
- Phần mềm/ chương trình: kiểm thử trong (internal/trắng: white) và ngoài (external / đen: black)
- chương trình đại học, trường đại học

Đánh giá chiến lược

Duy trì giám sát chiến lược

- Kiểm tra môi trường
- Đánh giá ảnh hưởng của hành động
- Giám sát kết quả

Mô hình quản lý chiến lược toàn diện



Quản lý chiến lược trong bối cảnh hiện nay

- “Luật ba thứ - The rule of three” trong kinh tế: “luôn có ba đối thủ cạnh tranh chính cho bất kỳ một ngành công nghiệp trong thị trường tự do” (Jagdish Sheth và Rajendra Sisodia)
- Định hướng mới cho chiến lược tổ chức
  - Chiến lược áp dụng kỹ thuật thương mại điện tử
  - Chiến lược dịch vụ khách hàng (sản phẩm, dịch vụ, truyền thông, văn hóa)

    chẳng hạn: New Balance Athletic Shoes: giầy nhiều kích cỡ,

    kinh doanh “5 star” tại Maclean, NSW thực hiện với phương châm ‘chúng tôi sắp xếp, chúng ta mang đến, chúng tôi chăm sóc’, cung cấp các dich vụ mở rộng tới khách hàng

Quản lý chiến lược trong bối cảnh hiện nay

- Chiến lược đổi mới : phát triển sản phẩm, cải tiến quy trình, thời điểm đổi mới “first mover” .
- First mover: hình thức lợi thế cạnh tranh mà một công ty kiếm được bằng cách đầu tiên để nhập vào một thị trường cụ thể hoặc các ngành công nghiệp.

  Vì là người đầu tiên cho phép một công ty để có được công nhận thương hiệu cao cấp và trung thành của khách hàng.

  Công ty cũng có nhiều thời gian hơn để hoàn thiện sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

Một lời bàn về luật ba thứ kinh tế

- Robert Skitol, luật sư của Drinker, Biddle & Reath LLP ở Washington lại nghi ngờ điều này, ông cho rằng: “Lý luận trên có thể mang lại lợi ích tốt nhất cho 3 đại gia cạnh tranh chính trong bất kỳ thị trường được xem xét nhưng không có nghĩa là lợi ích đạt được của 3 đại gia ở mỗi thị trường là như nhau, hay nói cách khác là do nhu cầu tiêu dùng ở mỗi thị trường là khác nhau.” Ngoài ra Skitol còn nghi ngờ về con số 3 này. Theo ông các quy định chống độc quyền được áp dụng ngày nay là do trong hầu hết các ngành công nghiệp Mỹ đều có rất nhiều đối thủ cạnh tranh chính.
- Giáo sư Jagdish Sheth cũng thừa nhận rằng quy luật về bộ 3 của ông có ứng dụng rất hạn chế ở một số thị trường ngoài nước Mỹ, điển hình là ở các nước khối EU, sự sáp nhập đã ảnh hưởng ít nhiều và gần đây lại nảy sinh một quy luật mới về bộ tứ. Tuy nhiên giáo sư Sheth cho rằng xảy ra điều khác biệt này là do các thị trường rời rạc, còn lại hình thức áp dụng các luật lệ về chống độc quyền không có ảnh hưởng gì nhiều.

Nguồn:
http://dichvuso.vn/detail/xay-dung-thuong-hieu-yeu-to-song-con-cua-doanh-nghiep-nho.html

Luật ba thứ – the rule of three

- Được sử dụng phổ biến:
  - Cộng đồng người - Đại từ 3 ngôi: (chúng) tôi – (các) anh – (chúng) nó
  - Khẩu hiệu, bài phát biểu tốt có tiêu đề là danh sách ba mục
    - “Bạn bè, người La Mã, nông thôn" - William Shakespeare trong Caesar Julius
    - “Học, học mữa, học mãi” – Lê Nin
    - “Đoàn kết, Đoàn kết, Đại đoàn kết – Thành công, Thành công, Đại thành công” – Hồ Chí Minh. “Của dân, do dân và vì dân”
    - "Máu, mồ hôi và nước mắt" - General Patton
    - “Ưu tiên của chúng tôi là "Giáo dục, Giáo dục, Giáo dục" - Tony Blair
  - Trong tôn giáo
    - “Cha, Con, và Thánh thần" –
    - “Niềm tin, Hy vọng và Nhân từ”

Luật ba thứ – the rule of three

- Luật ba thứ mô tả tính ba ngôi ở mọi kiểu – tập bất kỳ ba yếu tố có liên quan. Hai biến thể cụ thể hơn của luật ba thứ là hendiatris (phép thế ba ngôi) và tricolon (tính đồng hành).
- Hendiatris là hình dáng của bài phát biểu, trong đó dung ba từ kế tiếp nhau để thể hiện một ý tưởng trọng tâm. Ví dụ:
  - * "Nhanh hơn, Xa hơn, Cao hơn" [Phương ngôn Olympic]
  - * "Rượu, phụ nữ, và bài hát" []
- Tricolon là một loạt các ba yếu tố (từ hoặc cụm từ) song song. Trong một tricolon nghiêm ngặt, các yếu tố có cùng độ dài nhưng nhìn chung điều kiện này trở thành thứ yếu. Ví dụ
  - * Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

- Áp dụng: nếu chỉ có ba điểm mà chúng ta muốn để lại cho khán giả: dùng không quá ba chủ đề cho mỗi slide.

Phần 2. Quản lý dịch vụ

Lập kế hoạch chiến lược dịch vụ

- Một quá trình theo đó:
  - Một công ty phân tích các điều kiện hiện tại và các dự án có thể cần xẩy ra trong tương lai
  - Từ đó, công ty tạo ra quyết định về việc cái gì nên làm trong tương lại trong bối cảnh mục tiêu của công ty
  - Như đã trình bày ở trên

Các thành phần của mô hình quản lý chiến lược

- Tóm tắt các bước thuộc vào việc hình thức hóa và rà soát chiến lược như sau:

1. “SWOT” (strengths-mạnh, weaknesses-yếu, opportunities – thời cơ, threats-nguy cơ)
2. Hình thức hóa chiến lược
3. Thi hành chiến lược
4. Đánh giá kết quả
5. Củng cố lại chiến lược

Phân tích nội bộ

- Chất lượng và số lượng các nguồn tài nguyên của công ty; điểm mạnh và điểm yếu; và năng lực

Hệ thống cung cấp dịch vụ		Chiến lược hoạt động		Quan niệm dịch vụ		Phân đoạn thị trường mục tiêu
Các tính năng: -Con người -Công nghệ -Quy trình Hạn chế năng lực Làm thế nào để: -Đảm bảo chất lượng, -Giúp phân biệt, -Tạo các rào cản nhập?	⟷ Liệu các hệ thống dịch vụ liên kết đến chiến lược? ⟷	**Các yếu tố:** -Hoạt động -Tài chính -Tài nguyên Con người -Vv Nơi định hướng tập trung? Các biện pháp? Ưu đãi? So sánh để cạnh tranh -Chi phí -Vv	⟷ Có thể cung cấp các dịch vụ cần thiết và vẫn thi hành một lợi ích ? ⟷	**Kết quả** khách hàng muốn gì? Làm thế nào để nhận thức kết quả ? Điều gì ảnh hưởng đến thiết kế, phân phối, tiếp thị?	⟷ Làm thế nào quan niệm được tình thế tương đối về yêu cầu khách hàng và sự cung cấp của đối thủ cạnh tranh? ⟷	**Chiều** các phân đoạn có gì chung? Làm thế nào để phân đoạn? Những nhu cầu gì họ đã có? Họ đã được phục vụ tốt ra sao ?

Các yếu tố môi trường ngoài thích hợp với các dịch vụ

- Môi trường bên ngoài
  - lực lượng mà công ty rất ít quyền để kiểm soát

    Môi trường từ xa
  - Xã hội
  - Công nghệ
- Môi trường công nghiệp
  - Cạnh tranh
- Môi trường hoạt động
  - Tài nguyên của chúng ta
  -

Chiến lược kinh doanh chung

1. Lãnh đạo giá cả trong dịch vụ
   - Lưu ý các điểm sau
     - Phương tiện quy mô hiệu quả (Efficient-scale facilities)
     - Kiểm soát chặt chẽ chi phí (Tight cost controls)
     - Đầu tư vào công nghệ cao (Investment in high-technology)
     - Hy sinh về giá cả, lỗ ban đầu khởi nghiệp (Sacrifices in pricing, initial start-up losses)
   - Tìm khách hàng với chi phí ít hơn để phục vụ
   - Chiến lược mạng lưới
2. Sự khác biệt trong dịch vụ
   - Tạo một dịch vụ mà được cảm nhận được duy nhất; điều hướng tới lòng trung thành của khách hàng qua kiểm soát chi phí nghiêm ngặt.
3. Định hướng trong dịch vụ
   - Mục đích là phục vụ cho một phân đoạn thị trường kỹ lưỡng trong một cách đặc biệt.

Lựa chọn và thi hành một chiến lược

- Cân bằng kết hợp nhiều chiến lược
  - Sự thỏa hiệp giữa rủi ro và tăng trưởng
  - What to in-source / out-source
- Mục tiêu hàng năm và ngắn hạn
- Các độ đo

Cơ cấu và văn hóa của tổ chức

- Tạo chính sách trao quyền hành động
- Cơ cấu cơ quan cần điều chỉnh đề phù hợp với chiến lược
- Ba lực lượng điều hướng
  - Toàn cầu hóa
  - Internet
  - Tốc độ

Tính lãnh đạo của tổ chức

- Bối cảnh ngày nay
  - Sự biến đổi liên tục
  - Quan hệ có sự mập mờ

- Ảnh hưởng của người lãnh đạo trong văn hoá của tổ chức
  - VVăVăn hóa có hiêu quả lớn trong thành công
  - Châu Á không có đất cho các quy tắc marketing cũ mòn
- Xem các bài tiểu luận về tính lãnh Xem các bài tiểu luận về tính lãnh đao

Văn hóa

- “Cách thức chúng ta làm xung quanh nơi làm việc”
  - Giá trị cộng đồng (công ty)
  - Thách thức (khuynh hướng) toàn cầu
  - Điều khiển cân bằng và trao quyền
  - Khen thưởng và thăng tiến

Một khung cảnh

- “Tri giác và đáp ứng”

- Khung cảnh quản lý thích nghi

Khung nhìn khác

- Văn hóa hữu hình
- Thực tiễn kinh doanh
  - Tạo nên sự tường minh có thể ảnh hưởng văn hóa

Điều khiển và tạo ra sự tiến bộ

- Tiền đề
  - Thông minh tiếp thị
- Cảnh giác đặc biệt
  - Lưu ý khi mọi thứ đã có sai sót
- Giám sát chiến lược
  - Là tốp 5 biện pháp cần quan tâm
- Điều khiển thi hành
  - Quản lý danh mục đầu tư

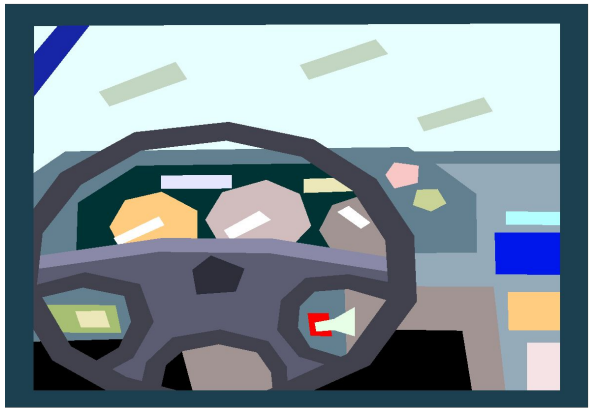
Đo lường

- Công việc rất khó khăn
  - Quá nhiều dữ liệu, tập quyết định tồi, dữ liệu sai sót

- “Nhận được gì như đã đo”
  - Lãnh đạo kiểm tra trên những gì mọi người làm

- Khách hàng không biết cái mà họ nghĩa là tốt song họ biết được cái mà họ nghĩ là xấu

sales support



Xem xét thiết kế phát triển dịch vụ mới

Yếu tố	**Xem xét**
Hệ thống giao hàng	Những gì khách hàng thấy, nơi mà hiện sản xuất xảy ra? Trong B2B có thể chúng ta di chuyển liên tục thông tin từ một trong những điểm xử lý đến điểm tiếp theo?
Thiết kế phương tiện	Kích thước, bố trí, cảm thấy như thế nào? Quan trọng trong B2C - nếu con người thấy khó chịu thì họ có thể sẽ không trở lại.
Lập kế hoạch năng lực	Dòng đợi và nhu cầu. Thông thường không lên kế hoạch đầy đủ mà sẽ nhận được kết quả vô giá trị. Phải làm gì với năng lực dư thừa? Phải làm gì với khách hàng khi để họ chờ đợi?

Xem xét thiết kế phát triển dịch vụ mới

Yếu tố	**Xem xét**
Gặp gỡ dịch vụ	Đào tạo và trao quyền cho nhân viên. Kinh nghiệm của con người văn hóa ánh hưởng tới năng lực và tính thân thiện của họ và dẫn tới ảnh hướng tới quan hệ khách hàng
Chất lượng	Đo lường và quản lý kỳ vọng. Chất lượng dịch vụ được nhúng trong một mô đun khác.
Năng lực và nhu cầu quản lý	Điều chỉnh kế hoạch để phù hợp với yêu cầu khách hàng , hoặc cần có một cách thức đẻ điều hướng nhu cầu tới năng lực cung cấp của công ty (theo cách nghĩ thời gian hạnh phúc).
Thông tin	Cái để thu thập, để bảo quản, cho lợi thế cạnh tranh. Vấn đề về sự riêng tư và chủ nhân riêng đối với dữ liệu? Có chăng một dịch vụ mà không phụ thuộc vào thông tin?

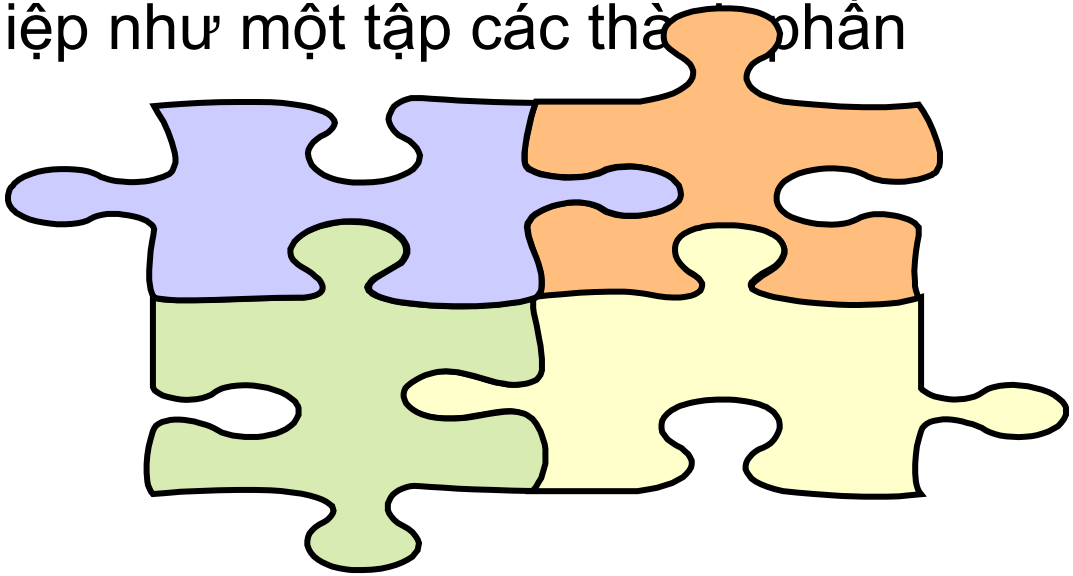
Các thành phần thiết kế của dịch vụ

Dấu hiệu vật lý	PCn và ứng dụng, thẻ, hồ sơ
Hành động khách hàng Dòng tương tác	Yêu cầu IT, vấn đề gọi bàn trợ giúp..
“Sàn diễn” Hành động nhân viên Dòng hiển thị	Nhận cuộc gọi, mở thẻ, đi tới bàn nhân viên
“Hậu trường” Hành động nhân vien Dòng tương tác nội bộ	Chỉ dẫn tới tài liệu hướng dẫn, yêu cầu trợ giúp từ nhóm
Quá trình trợ giúp	Ghi nhận thời gian, bảng lương, đào tạo …

Mô hình kinh doanh thành phần

- Thành phần
  - Gộp nhóm con người, công nghệ và các tài nguyên
  - Cung cấp một giá trị nào đó
  - Có thể hoạt động độc lập

- Khung nhìn doanh nghiệp như một tập các thành phần

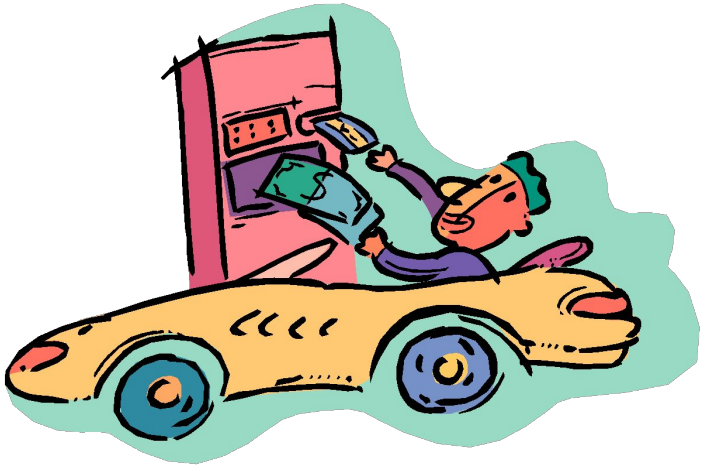


Định vị chiến lược thông qua cấu trúc quá trình

- Sách của Fitzsimmons
- Quá trình cho phép đặt vị thế
  - Phức hợp Phân kỳ
- Đối tượng quá trình dịch vụ
  - Hàng hóa
  - Trao đổi hoạt động
- Mức liên kết khách hàng

Thiết kế hệ thống dịch vụ

- Tính liên tục của hoạt động khách hàng như một đồng sản xuất
  - Từ “dây chuyền sản xuất’
  - Tới “tự phục vụ”



Quản lý năng lực và nhu cầu

- Chiến lược quản lý nhu cầu
  - Phân đoạn khách hàng
  - Sự ưu đãi giá
  - Các khuyến mại khác
  - Các dịch vụ bổ sung

- Chiến lược quản lý năng lực
  - Chia sẻ năng lực
  - Đào tạo chéo
  - Bán thời gian
  - Các ca làm việc
  - Tăng cường tham gia của khách hàng

Chuỗi cung ứng dịch vụ

- Khung nhìn hệ thống
- Cố gắng sinh ra hiệu quả
- Sự khác biệt chuỗi cung ứng dịch vụ là?
  - Khách hàng như nhà cung cấp kết quả trong mối quan hệ hơn là một chuỗi các hành động.
  - Điển hình của Sản xuất và tiêu thụ xảy ra động thời.
  - Năng lực dịch vụ là “sự kiểm kê”.
  - Khách hàng có thể cung cấp đầu vào kém chất lượng

Chuỗi giá trị

- Khung nhìn quá trình
  - Hành động để
    1. Danh mục đầu tư
    2. Thiết kế
    3. Sinh nhu cầu
    4. Bán hàng
    5. Sản xuất
    6. Cung cấp hàng (tận nơi)
    7. Lập hóa đơn
    8. Hỗ trợ bán hàng niêm yết

Tiếp thị: chiến lược, xây dựng thương hiệu, thông tin liên lạc, giá cả, lợi nhuận

- kinh nghiệm cũng có độ ảnh hưởng lớn như các loại được cung cấp

$$\text{Giá trị kinh nghiệm} = \left[\frac{\text{Kinh nghiệm} + \text{Kết quả}}{\text{Giá cả} + \text{Tiện lợi}} \right]$$

Vị thế và xây dựng thương hiệu

- Vị thế
  - Phân tích
    - Thi trường – để phân đoạn (thị phần)
    - Nội bộ – để hướng tới mục tiêu
    - Đối thủ cạnh tranh – để tạo sự khác biệt

- Xây dựng thương hiệu
  - Để đáng ghi nhớ
  - Để nhận biết
  - “Đồng cảm-đồng nghĩ suy”

Truyền thông

- Thông báo, Thuyết phục, Tạo ra sự tín nhiệm

- Năm câu hỏi

1. Ai là đối tượng (khách hàng) mục tiêu?
2. Chúng ta muốn nói điều gì và đạt được gì?
3. Nên nói với họ theo cách nào?
4. Truyền thống đi tới đâu?
5. Khi nào vào thường xuyên ra sao?

Giá cả

- Giá cả dựa trên giá trị
- Giá cả dựa trên chi phí

(4 + 3) P

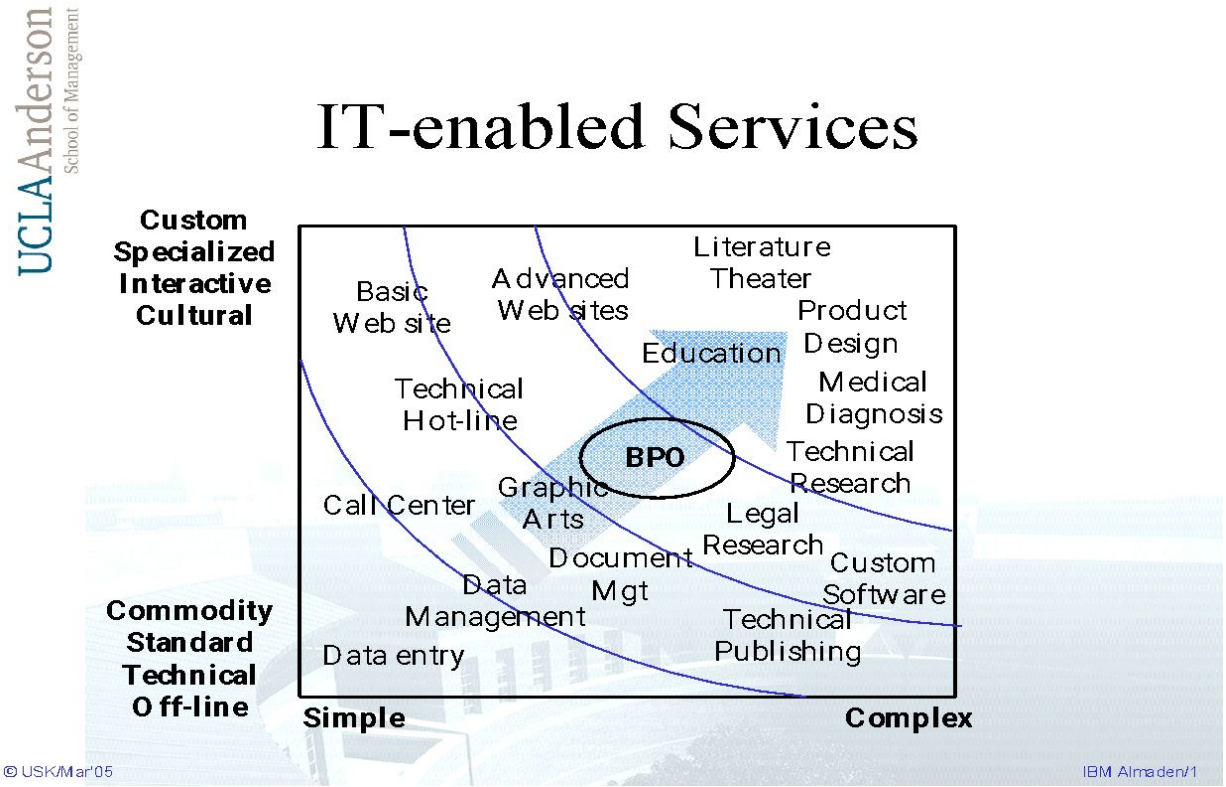
- 4 P từ tiếp thị
  - Product (sản phẩm)
  - Place (nơi hướng tới)
  - Promotion
  - Price (Giá cả)
- 3 P trong dịch vụ
  - People (Con người)
    - Mối quan hệ và lòng trung thành
      - Giữ vững "quyền" của khách hàng
      - Khách hàng hiện tại tăng thêm lợi ích mà không tăng chi phí
  - Physical evidence (Thi hành vật lý)
  - Process (Quá trình)

Có khác biệt trong tiếp thị dịch vụ?

- Tiếp thị hốn hợp nhiều biến hơn
- Liên kết chặt chẽ giữa tiếp thị và thao tác
- Giao diện khách hàng
- Quản lý kiểm kê
- Xác định chi phí

Hoạt động (2)

5. Sử dụng sơ đồ dưới đây, tiến hành một cuộc thảo luận về khả năng hay hạn chế của quá trình kinh doanh gia công phần mềm từ hai quan điểm - đó của công ty và của khách hàng..



IT enabled services graphic used with permission of Dr. Uday Karmarkar of UCLA

Tóm tắt

- Quản lý chiến lược là một khu vực toàn diện bao gồm hầu hết các khu vực chức năng của tổ chức.
- Nó là một khái niệm bao trùm của quản lý mà bao gồm tất cả các khu chức năng như tiếp thị, tài chính và tài khoản, nguồn nhân lực, sản xuất và tác nghiệp vào một kỷ luật quản lý cao cấp.
- Quản lý chiến lược có tầm quan trọng tới sự thành công và thất bại của tổ chức hơn bất kỳ khu vực chức năng cụ thể.

Tóm tắt

- Quản lý chiến lược khác với quản lý thường lệ và tác nghiệp.
  - Quản lý chiến lược giải quyết các vấn đề ở cấp độ tổ chức và các vấn đề cấp cao nhất trong khi quản lý chức năng hoặc tác nghiệp giải quyết các khu vực cụ thể của kinh doanh.
  - Quản lý chiến lược tập trung tương đối dài hạn so với quản lý tác nghiệp.
  - Người quản lý cấp cao như Chủ tịch, Giám đốc, và các nhà hoạch định mức doanh nghiệp liên quan nhiều hơn trong quá trình quản lý chiến lược trong khi nhà quản lý chức năng và các nhân viên khác liên quan nhiều hơn đến các lĩnh vực quản lý tác nghiệp.
  - Lĩnh vực quản lý chiến lược rộng hơn bất kỳ lĩnh vực quản lý chức năng cụ thể.

Tóm tắt

- Quản lý chiến lược liên quan đến thiết lập tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, và chiến lược mà có thể hướng dẫn để thiết kế các chiến lược chức năng ở các khu vực chức năng khác. Vì vậy, nó là quản lý cấp cao nhất mở đường cho quản lý chức năng hoặc quản lý tác nghiệp khác trong một tổ chức.
- Quản lý chiến lược là khu vực rất quan trọng: xác định sự luôn vươn lên, tồn tại, hoặc diệt vong của một tổ chức. Quản lý chiến lược là rất quan trọng bởi vì nó hướng dẫn tất cả các khu vực chức năng của doanh nghiệp.
- Các doanh nghiệp phát triển hệ thống quản lý chiến lược hình thức, có một xác suất thành công cao hơn so với các doanh nghiệp không làm (*Lawrence R. Jauch & Willam F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill Pub, 1989, pp. 35.*).
- Quản lý chiến lược giúp các công ty dự đoán các vấn đề và cơ hội trong tương lai.
- Nó cung cấp tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu và chiến lược rõ ràng trong việc dẫn dắt tổ chức tới tương lai bảo đảm.

Tóm tắt

- " Quản lý chiến lược được xác định như là nghệ thuật và khoa học về xây dựng, thi hành và đánh giá các quyết định liên chức năng cho phép tổ chức đạt được mục tiêu của nó" (*Fred R. David, Strategic Management: Concept and Cases, 2003, Pearson Education, Delhi, 2003, p. 5.*).
- Quản lý chiến lược không chỉ liên quan đến một chuyên ngành duy nhất mà bao phủ liên chức năng hay tổng thể tổ chức.

Tóm tắt

- Quản lý chiến lược là một dòng các quyết định và hành động (*Lawrence R. Jauch & Willam F Op. Cit.*). Đó là một quá trình mà cấp quản lý cao nhất quyết định và thi hành cho sự thành công của tổ chức.
  - Nó giúp để xác định chiến lược tốt nhất có thể có để các tổ chức giành chiến thắng trong trò chơi trong môi trường kinh doanh cạnh tranh.
  - Như vậy, quản lý chiến lược là cách mà chiến lược gia tìm thấy nơi một tổ chức đang đứng và nơi mà tổ chức muốn tiếp cận. Khoảng cách giữa vị trí kỳ vọng và vị trí có thể được gọi là khoảng cách hiệu năng. Trong ngữ cảnh này, quá trình quản lý chiến lược không chỉ xác định khoảng cách hiệu năng mà còn cố gắng để rút gọn khoảng cách. Đôi khi, khoảng cách hiệu năng cũng có thể là dương. Trong trường hợp đó, chiến lược cần nâng cao mục tiêu của mình và giảm thiểu khoảng cách. Chiến lược cố gắng sửa chữa hệ thống và chiến lược để đạt được mục tiêu đích tới khoảng cách hiệu năng vào trường hơn là một "khoảng cách âm".