

**GIỚI THIỆU  
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

*GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN*

---

---

---

---

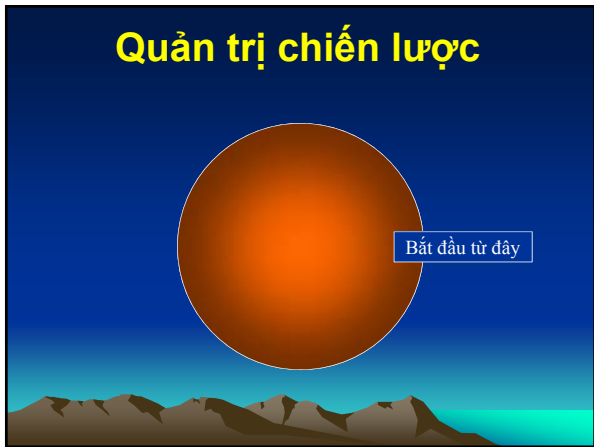
---

---

---

---

**Quản trị chiến lược**



Bắt đầu từ đây

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quản trị chiến lược**



Phân tích môi trường bên ngoài

Bắt đầu từ đây

---

---

---

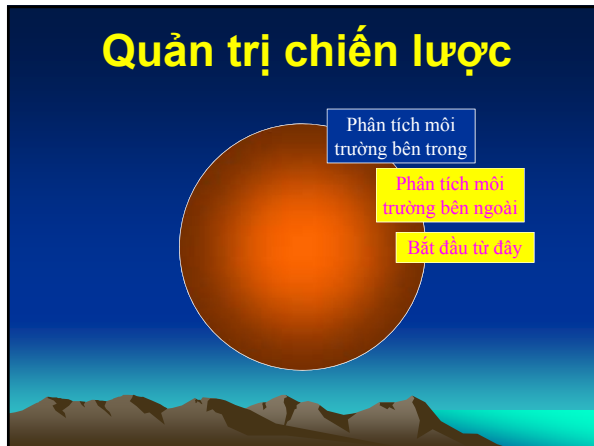
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

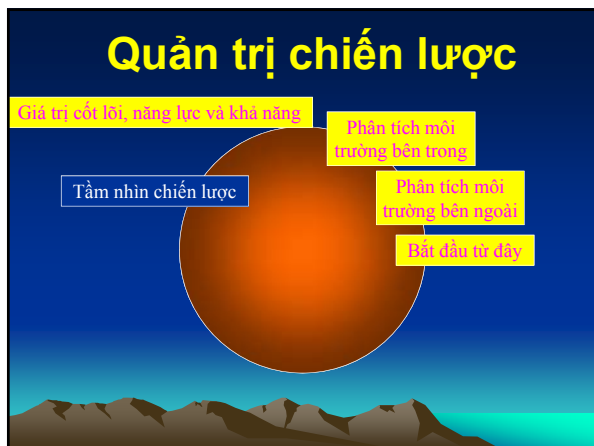
---

---

---

---

---



---

---

---

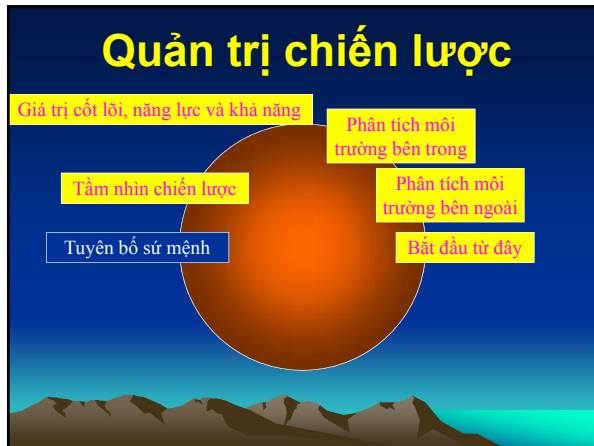
---

---

---

---

---



---

---

---

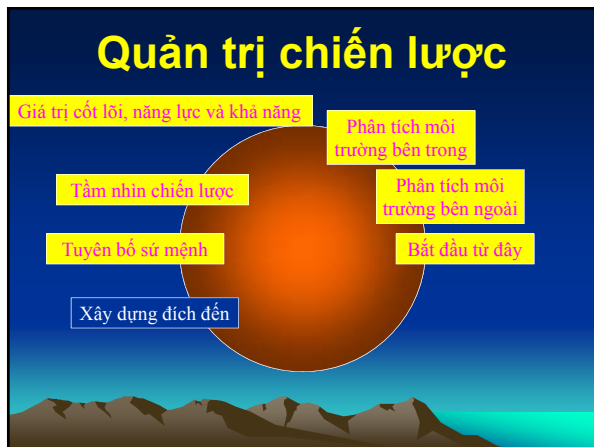
---

---

---

---

---



---

---

---

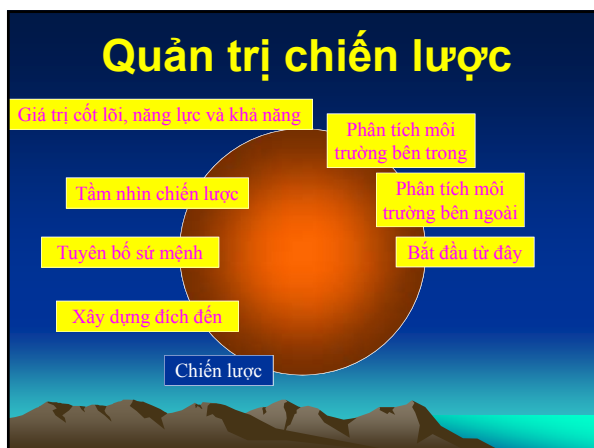
---

---

---

---

---



---

---

---

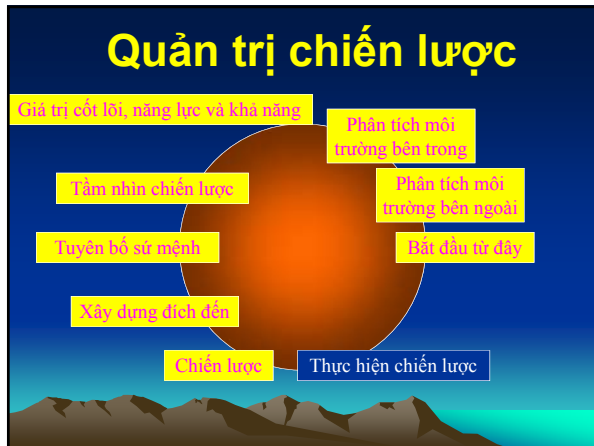
---

---

---

---

---



---

---

---

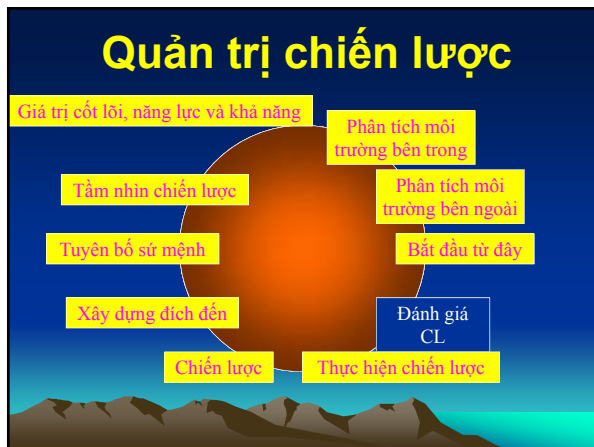
---

---

---

---

---



---

---

---

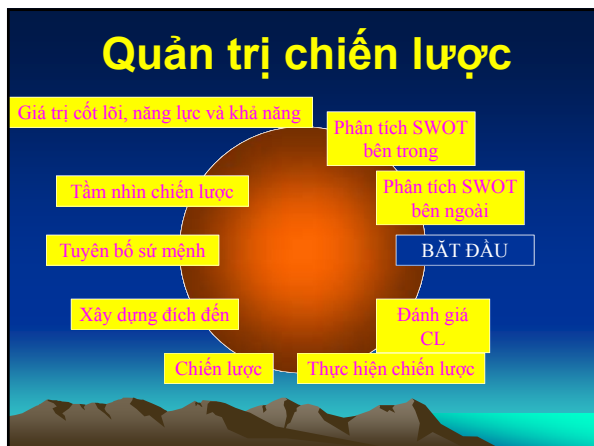
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**  
**Strategic Management**  
**(3 tc)**

GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN

---

---

---

---

---

---

---

---

**PHẦN MỞ ĐẦU**

- ▶ Ý nghĩa của môn học
- ▶ Mục đích nghiên cứu của môn học
- ▶ Đối tượng và phạm vi nghiên cứu
- ▶ Phương pháp nghiên cứu
- ▶ Kết cấu của môn học.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ý nghĩa của môn học QTCL**

*“Một quốc gia,  
một tổ chức  
không có chiến lược  
giống như một con tàu không có bánh lái,  
không biết đi về đâu”*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ý nghĩa của môn học QTCL

### Những vấn đề đặt ra

- ▶ Chúng ta đang sống và làm việc trong một giai đoạn đầy thách thức cam go với những bất trắc khó lường.
- ▶ Quá khứ - Hiện tại - Tương lai và sự thay đổi?
  - Cách mạng NN, CN, CNTT
  - Hội nhập và toàn cầu hoá
  - Khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu => Hậu khủng hoảng.
  - Thế giới đang thay đổi sâu sắc: ưu tiên cho các lĩnh vực thân thiện môi trường và tiết kiệm năng lượng (*bền vững và hiệu quả*)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chúng ta cần làm gì để:

- Đón nhận những cơ hội trong tương lai;
- Có khả năng thay đổi chính mình để đi tới tương lai;
- Biết cách tạo ra tương lai;
- Biết cách chiến thắng trong tương lai.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Người chiến thắng của tương lai là ai?

- ▶ Là người có **khả năng thay đổi** các tổ chức của mình sao cho phát triển bền vững và hiệu quả hơn.
- ▶ Là người có **tư duy sáng tạo**, luôn hướng tới những cái mới, những điều tốt đẹp hơn.
- ▶ Là người **biết nắm bắt cơ hội, biết linh hoạt thay đổi** - "Nếu bạn không thay đổi, bạn sẽ chết".

---

---

---

---

---

---

---

---

### Suy nghĩ về tương lai như thế nào?

- ▶ Công nghệ (*đặc biệt là CNTT*) đang làm mất dần ý nghĩa của khoảng cách địa lý => có thể làm thay đổi vị thế của một số ngành công nghiệp cụ thể ở Thế kỷ XXI.
- ▶ Bản đồ kinh tế thế giới có những thay đổi sâu sắc: Sự nổi lên của một số nền kinh tế châu Á (**Trung Quốc, Ấn Độ...**) => chuyển dịch trọng tâm của thế giới về kinh tế, chính trị và văn hóa – từ phương Tây sang phương Đông?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Suy nghĩ về tương lai như thế nào?

- ▶ Trong cuộc Hội đàm giữa Chủ tịch nước Trương Tấn Sang và Tổng thống Hoa Kỳ Barack Obama tại Nhà Trắng ngày 25/7/2013, Tổng thống Barack Obama đã khẳng định, Hoa Kỳ tiếp tục coi trọng khu vực châu Á – Thái Bình Dương trong tổng thể chiến lược chung của Hoa Kỳ, trong đó có vai trò trung tâm của ASEAN trong một cấu trúc khu vực đang định hình cũng như các cơ chế hợp tác tiểu khu vực (*tiếp trang sau*).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Suy nghĩ về tương lai như thế nào?

- ▶ Hoa Kỳ mong muốn thúc đẩy quan hệ với ASEAN cũng như các đối tác khác của Hoa Kỳ tại Đông Bắc Á.
- ▶ Hai bên (VN-HK) đã quyết định xác lập quan hệ Đối tác toàn diện Việt Nam – Hoa Kỳ dựa trên các nguyên tắc tôn trọng Hiến chương LHQ, luật pháp quốc tế, tôn trọng thể chế chính trị, độc lập, chủ quyền và toàn vẹn lãnh thổ của nhau.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Suy nghĩ về tương lai như thế nào?

- ▶ “Nước Pháp muốn có mặt tại nơi mà thế giới ngày mai đang được xây dựng và châu Á – Thái Bình Dương hiển nhiên là trung tâm của thế kỷ 21”

(Laurent Fabius, Ngoại trưởng Pháp, phát biểu ngày 2/8/2013, tại Indonesia)

=> **Cần tích cực chuẩn bị để nắm lấy cơ hội, vượt qua nguy cơ (biến nguy thành cơ).**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tình hình kinh tế đất nước

Tại Hội thảo Quốc tế do ĐH KTQD và Viện Nghiên cứu chính sách quốc gia Nhật Bản tổ chức ngày 26/3/2014 tại Hà Nội, GS.Kenichi Ohno thẳng thắn nhận định: “**Việt Nam đã rơi vào bẫy thu nhập trung bình**, bởi:

- ▶ Tình trạng tăng trưởng chậm, **năng suất lao động thấp**, chuyển dịch cơ cấu mới mang tính hình thức; sự trì trệ trong các chỉ số xếp hạng toàn cầu và các vấn đề nảy sinh trong tăng trưởng”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tình hình kinh tế đất nước

Cụ thể:

- ▶ Tốc độ tăng trưởng hiện nay của VN đang có xu hướng chậm lại (xấp xỉ 6%) và ở mức trung bình thấp;
- ▶ Năng suất lao động tăng trưởng chậm hơn đáng kể so với tiềm năng => sản xuất trở nên đắt đỏ hơn, không khuyến khích được các nhà đầu tư.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Năng suất lao động thấp

- ▶ Theo Nghiên cứu của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), năng suất lao động của VN năm 2013 thuộc nhóm thấp nhất châu Á – Thái Bình Dương, chỉ bằng **1/15** của Singapore, **1/11** của Nhật Bản và **1/10** của Hàn Quốc.
- ▶ So với các nước trong khu vực năng suất lao động của VN cũng vẫn còn khoảng cách khá lớn, chỉ bằng **1/5** Malaysia; **2/5** năng suất lao động của Thái Lan.
- ▶ Đặc biệt, tốc độ tăng năng suất lao động của VN đang tụt giảm, giai đoạn 2002-2007, tốc độ tăng năng suất lao động đạt 5,2%/năm; giai đoạn từ sau 2008 tốc độ tăng năng suất lao động chỉ còn 3,3%/năm (*TBKTSG, 15/5/2014, tr.9*)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tình hình kinh tế đất nước

Trong bảng xếp hạng kinh tế toàn cầu, VN xếp hạng thấp đến trung bình và không có xu hướng cải thiện rõ rệt:

- ▶ 2010: xếp thứ 93/183
- ▶ 2011: xếp thứ 78/183
- ▶ 2012: xếp thứ 98/183
- ▶ 2013: xếp thứ 99/185

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tình hình kinh tế đất nước

- ▶ Việt Nam đồng thời phải đối mặt với khoảng cách thu nhập và tài sản; Bong bóng chứng khoán và bất động sản; Tắc nghẽn giao thông; Ô nhiễm môi trường; Tham nhũng...
- ▶ Giá đất tại Hà Nội ở thời điểm đã hạ nhiệt (tháng 11/2012) vẫn tương đương với vùng ngoại ô Tokyo, nhưng thu nhập bình quân đầu người của VN chỉ bằng 1/30 của Nhật Bản.

(*SGGP, 27/3/2014*)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**QTCL trong cuộc đời mỗi Sinh viên**

- ▶ Vì sao phải học?
- ▶ Một khi đã coi chuyện học là thiết yếu thì phải học cái gì? Học như thế nào?
- ▶ Quan trọng hơn cả: **Phải có một nhận thức đúng**, biết chọn cái để học, để phát triển, để đáp ứng nhu cầu tự thân, để có thể thích ứng, tồn tại; để có thể cảm thấy **hạnh phúc** và **có ích cho đời**.

---

---

---

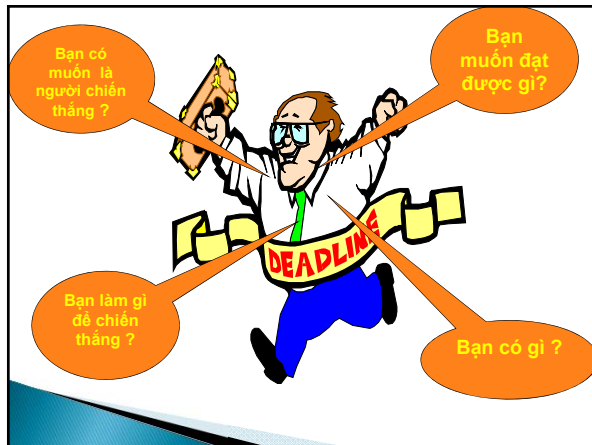
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

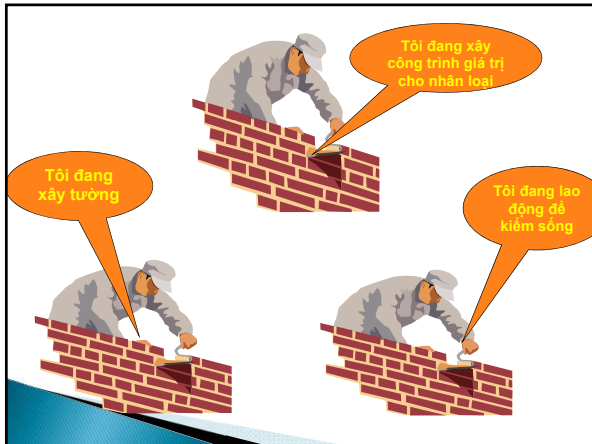
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**=> Cần có tầm nhìn chiến lược, hiểu biết về chiến lược và Quản trị chiến lược!**

---

---

---

---

---

---

---

---

=> **Mỗi doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế đương đại thì phải có chiến lược kinh doanh của mình và phải làm tốt công tác quản trị chiến lược; Ngược lại, nếu không có chiến lược hoặc áp dụng một chiến lược sai lầm thì sẽ bị thất bại.**

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Mục đích nghiên cứu:(tổng quát)**

**Giúp người học hiểu được:**

- ▶ Chiến lược là gì?
- ▶ Quản trị chiến lược là gì?
- ▶ Làm gì để quản trị chiến lược ?
- ▶ Áp dụng quản trị chiến lược ở VN ?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Mục đích nghiên cứu:**

**Mục tiêu cụ thể:**

Giúp người học nắm vững các vấn đề sau:

- Chiến lược là gì? Các loại chiến lược.
- Quản trị chiến lược là gì?
- Nội dung quản trị chiến lược.
- Quá trình, phương pháp, công cụ xây dựng chiến lược.
- Thực hiện chiến lược.
- Kiểm soát, đánh giá chiến lược.
- Vận dụng những kiến thức đã học vào thực tế.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phương pháp nghiên cứu môn học:

- ▶ Nghe giảng
- ▶ Tự nghiên cứu tài liệu
- ▶ Làm bài tập cá nhân
- ▶ Làm việc theo nhóm
- ▶ Nghiên cứu tình huống
- ▶ Thuyết trình, thảo luận trên lớp
- ▶ Thực hiện đề tài NCKH
- ▶ Xây dựng chiến lược theo yêu cầu của các cơ quan thực tế.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phương pháp nghiên cứu

Chia lớp thành các nhóm (5-10 người), chọn đề tài nghiên cứu, chuẩn bị và thuyết trình kết quả nghiên cứu trước lớp.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Kết cấu môn học:

- Chương mở đầu**
- Chương 1:** Những vấn đề cơ bản về Chiến lược và Quản trị chiến lược
- Chương 2:** Nghiên cứu môi trường bên ngoài.
- Chương 3:** Nghiên cứu môi trường bên trong.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kết cấu môn học (tt)**

- Chương 4: Hoạch định chiến lược
- Chương 5: Thực hiện chiến lược
- Chương 6: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược
- Chương 7: Chiến lược cạnh tranh
- Chương 8: Chiến lược kinh doanh toàn cầu

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tài liệu tham khảo chính:**

- ▶ Đoàn Thị Hồng Vân, Kim Ngọc Đạt, **Quản trị chiến lược**, 2009/2011/**2013**.
- ▶ Fred R. David, **Khái luận về Quản trị chiến lược (Bản dịch từ Concepts of strategic management)**, NXB Thống kê, năm 2006.
- ▶ Fred R. David, **Strategic Management Concepts and Cases**, thirteenth edition, Pearson, 2011.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cách cho điểm**

- ▶ 50% điểm quá trình
- ▶ 50% điểm thi kết môn.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cách tính điểm quá trình

- ▶ **Điểm quá trình:** 50%
- ĐQT = (Điểm thuyết trình + điểm bài viết theo nhóm) : 2 + Điểm thưởng**
- (7 điểm thưởng 0,5 điểm;  
8 điểm thưởng 1 điểm;  
9 điểm thưởng 1,5 điểm;  
10 điểm thưởng 2 điểm)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài tập nhóm

### Hướng 1: vận dụng lý thuyết vào thực tế VN

Lập các nhóm (lớp chia thành 10 nhóm lớn, gồm 2-3 nhóm nhỏ, mỗi nhóm nhỏ 5 sinh viên), thảo luận, **chọn một công ty** để tiến hành nghiên cứu.

#### **Bước 1:**

Phân công các thành viên của nhóm đi thực tế tại công ty mà nhóm tự chọn để thu thập các số liệu tài liệu cần thiết, hoặc thu thập các số liệu thứ cấp từ thư viện, trên mạng, trên cơ sở đó phân tích và viết báo cáo giới thiệu tổng quan về công ty.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài tập nhóm

#### **Bước 2:**

Phân tích môi trường bên ngoài của công ty (*Bài tập chương 2*).

#### **Bước 3:**

Phân tích môi trường bên trong của công ty (*Bài tập chương 3*).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài tập nhóm

### Bước 4:

Hoạch định chiến lược cho công ty. Hoàn thiện bài tập lớn của nhóm, trong đó trình bày toàn bộ quá trình và kết quả hoạch định chiến lược cho công ty mà nhóm đã nghiên cứu. Trình bày kết quả nghiên cứu trước lớp (*Bài tập chương 4*), hoàn thiện bài viết, nộp cho giảng viên để tính điểm quá trình cho cả nhóm.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Giới thiệu về công ty...

1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty
2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty
3. Bộ máy tổ chức và nhân sự
4. Cơ sở vật chất, kỹ thuật
5. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong 3 năm/từ ngày thành lập đến nay
6. Đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty
7. Phương hướng phát triển của công ty.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài tập nhóm

### Hướng 2: Cập nhật kiến thức mới từ những tài liệu nước ngoài

2013-2014 tập trung nghiên cứu, dịch và trình bày tác phẩm:

*Strategic Management Concepts and Cases*, của Fred R. David, tái bản lần thứ 13, 2011.

---

---

---

---

---

---

---

---

---


---



**Strategic Management  
Concepts and Cases**

**Part 1**  
*Overview of Strategic Management*

**Chapter 1**  
The Nature of Strategic Management



---

---

---

---

---

---

---


---

**Strategic Management  
Concepts and Cases**

**Part 2**  
*Strategy Formulation*

**Chapter 2**  
The Business Vision and Mission

**Chapter 3**  
The External Assessment



---

---

---

---

---

---

---


---

**Strategic Management  
Concepts and Cases**

**Chapter 4**  
The Internal Assessment

**Chapter 5**  
Strategies in Action

**Chapter 6**  
Strategy Analysis and Choice



---

---

---

---

---

---

---


---

**Strategic Management  
Concepts and Cases**

**Part 3**  
**Strategy Implementation**

**Chapter 7**  
Implementing Strategies: Management and  
Operations Issues

**Chapter 8**  
Implementing Strategies: Marketing, Finance/  
Accounting, R&D, and MIS Issues



---

---

---

---

---

---


---

---

**Strategic Management  
Concepts and Cases**

**Part 4**  
**Strategy Evaluation**

**Chapter 9**  
Strategy Review, Evaluation, and Control



---

---

---

---

---

---

---

---

**Strategic Management  
Concepts and Cases**

**Part 5**  
**Key Strategic-Management Topics**

**Chapter 10**  
Business Ethics/Social Responsibility/  
Environmental Sustainability

**Chapter 11**  
Global/International Issues



---

---

---

---

---

---

---

---

**Strategic Management  
Concepts and Cases**

**Part 6  
Strategic-Management Case Analysis**

**How to Prepare and Present a Case Analysis  
(29)**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Strategic Management  
Concepts and Cases**

▶ **Bài tập nhóm:**  
Nghiên cứu, đọc, dịch, trình bày trên lớp chương  
10/11/3 tình huống/1 nhóm.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bài tập nhóm nhỏ/Rèn luyện kỹ năng**

▶ Chọn 1 chương trong cuốn  
**The Silent Language of Leaders**  
đọc, dịch, viết thành bài và trình bày, trao đổi trên  
lớp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập nhóm nhỏ/NCKH

► **Tăng trưởng xanh, giải pháp tiếp cận phù hợp trong điều kiện toàn cầu hóa.**

Việt Nam là một trong những quốc gia dễ bị tổn thương nhất trên trái đất do biến đổi khí hậu. Hơn thế nữa, thời gian qua Việt Nam phát triển theo chiều rộng, tăng trưởng nóng, chủ yếu dựa vào việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên, gây thiệt hại cho môi trường và gia tăng tác động của biến đổi khí hậu. Để có thể tiếp tục phát triển và phát triển bền vững, phải có **chiến lược và giải pháp thích hợp** chuyển sang mô hình phát triển theo chiều sâu, **tăng trưởng xanh**. Vậy **tăng trưởng xanh** là gì và làm cách nào để **tăng trưởng xanh** hiệu quả? Cần tiếp tục bàn luận về khái niệm "**Tăng trưởng xanh**" và đóng góp ý kiến để làm rõ thêm khái niệm này; Đặc biệt, cần tập trung nghiên cứu kinh nghiệm **tăng trưởng xanh** của một số quốc gia (các nước thuộc EU, Nhật Bản và Hàn Quốc), rút ra những bài học cho Việt Nam; Đánh giá thực trạng **tăng trưởng xanh** của Việt Nam trong thời gian qua, trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp phù hợp giúp **tăng trưởng xanh** trong điều kiện toàn cầu hóa.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập nhóm nhỏ/NCKH

- Những nhân tố tác động đến "Chuỗi cung ứng xanh" trong ngành cao su Việt Nam.
- Gạo
- Cà phê
- Rau quả
- Thủy sản...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập nhóm nhỏ/NCKH

- Nghiên cứu về TPP (*Trans-Pacific Partner Agreement - Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương*) và những tác động của TPP đến nền kinh tế Việt Nam (đặc biệt là ngoại thương VN, đi sâu phân tích tác động đến từng ngành hàng).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập nhóm nhỏ/NCKH

- ▶ Nghiên cứu về AEC (*ASEAN Economic Community – Cộng đồng Kinh tế ASEAN*) và những tác động của AEC đến nền kinh tế Việt Nam (đặc biệt là ngoại thương VN, đi sâu phân tích tác động đến từng ngành hàng).
- ▶ Đạo đức kinh doanh – những ứng dụng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp (thương mại, marketing...) Việt Nam: thực trạng và giải pháp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập nhóm nhỏ/NCKH

- ▶ Trách nhiệm xã hội – những ứng dụng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp (thương mại, marketing...) Việt Nam: thực trạng và giải pháp.
- ▶ Phát triển bền vững – những ứng dụng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp (thương mại, marketing...) Việt Nam: thực trạng và giải pháp.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Chương 1**

**NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ  
CHIẾN LƯỢC  
VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

*GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN*

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung nghiên cứu:**

- Bàn về khái niệm chiến lược
- Các khái niệm có liên quan
- Các cấp chiến lược và các loại chiến lược
- Quản trị chiến lược
- Quá trình quản trị chiến lược
- Ý nghĩa của Quản trị chiến lược
- Quá trình hình thành và phát triển của lý thuyết Quản trị chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tài liệu tham khảo**

GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 1, tr.15 - 94

Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases, 2011, chapter 1&2*

---

---

---

---

---

---

---

---




---



---



---



---



---



---



---

### 1. Bàn về khái niệm chiến lược

Xét về nguồn gốc từ ngữ, thì từ Strategy (*chiến lược*) xuất phát từ chữ Strategos trong tiếng Hy Lạp có nghĩa là "vị tướng". Ban đầu được sử dụng trong quân đội chỉ với nghĩa giản đơn, để chỉ vai trò chỉ huy, lãnh đạo của các tướng lĩnh, sau dần được phát triển, mở rộng, thuật ngữ chiến lược dùng để chỉ khoa học và nghệ thuật chỉ huy quân đội, chỉ những cách hành động để chiến thắng quân thù.

---



---



---



---



---



---



---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Ngày nay, thuật ngữ chiến lược được sử dụng rất rộng rãi trong kinh doanh và trong cuộc sống. Trong đời thường, người ta hiểu, *chiến lược là hành động để chiến thắng bản thân (chiến lược phát triển)* và *chiến thắng đối thủ (chiến lược cạnh tranh)* để có thể tồn tại và phát triển trong một môi trường đầy biến động.

---



---



---



---



---



---



---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

Chiến lược/tư duy chiến lược gắn với việc trả lời ba câu hỏi lớn, quyết định vận mệnh của tổ chức, đó là:

- Where are we now?
- Where do we want to go?
- How are we going to get there?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Theo Alfred Chandler (1962), “Chiến lược là việc xác định mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, chọn lựa tiến trình hoạt động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó”.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Theo Ansoff H.I. (1965), “có thể coi chiến lược như “mạch kết nối chung” giữa các hoạt động của doanh nghiệp và thị trường tiêu thụ sản phẩm, nó bao gồm bốn bộ phận: phạm vi thị trường – sản phẩm, vector tăng trưởng (các thay đổi mà doanh nghiệp thực hiện để phù hợp với phạm vi thị trường – sản phẩm đã xác định), lợi thế cạnh tranh và sự cộng hưởng”.

---

---

---

---

---

---

---

---



### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Theo trường phái của Trường Kinh doanh Harvard, trong tác phẩm "Chính sách kinh doanh: Bài học và tình huống" (1965) với phần viết chính của Andrews, thì chiến lược là **hệ thống các mục tiêu, mục đích** được tuyên bố dưới dạng xác định ngành/lĩnh vực hoạt động kinh doanh mà công ty muốn tham gia, quy mô, vị trí mà công ty muốn đạt được và **các chính sách căn bản, các kế hoạch để thực hiện mục tiêu đã định.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Theo James B. Quinn (1980), "Chiến lược là sự **tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và các chuỗi hoạt động** của doanh nghiệp thành một tổng thể".

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Theo William Glueck (1980), "Chiến lược là một **kế hoạch thống nhất dễ hiểu, tổng hợp được soạn thảo để đạt được mục tiêu**", hoặc "Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và phối hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện".

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Theo Fred R. David, chiến lược là những **phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn**. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có: phát triển theo lãnh thổ (về địa lý), chiến lược đa dạng hóa hoạt động, hình thức sở hữu, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, giảm chi phí, thanh lý, liên doanh...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Định nghĩa về chiến lược của Michael E. Porter, theo ông, 1) Chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. 2) Chiến lược là sự chọn lựa, đánh đổi trong cạnh tranh. Điểm cốt lõi là chọn những gì cần thực hiện và những gì không thực hiện; 3) Chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện tốt các hoạt động và sự hội nhập, hợp nhất của chúng.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Các tác giả Liam Fahey & Robert M. Randall cho rằng, chiến lược chính là những phương tiện mà công ty tạo ra và tận dụng sự thay đổi trên thị trường – những phương tiện sẽ cung cấp giá trị vượt trội (so với các giá trị mà đối thủ cung cấp) cho khách hàng. (MBA trong tầm tay, chủ đề Quản lý chiến lược, 2009, tr.27).

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Mario van Hamersveld & Cees de Bont (ECOMAR) phát biểu một cách ngắn gọn, chiến lược là một khuôn khổ toàn diện để xác định tầm cao mà doanh nghiệp mong muốn đạt được. (Market Research Handbook, 2007, bản dịch tiếng Việt: Cẩm nang nghiên cứu thị trường, 2011, tr.24).

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

- Theo Johnson G. và Scholes K. (1999), "Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn, nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan".

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bàn về khái niệm chiến lược (tt)

Chúng tôi cho rằng: **Chiến lược là tập hợp các mục tiêu cơ bản dài hạn, được xác định phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng của tổ chức và các cách thức, phương tiện để đạt được những mục tiêu đó một cách tốt nhất, sao cho phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức, đón nhận được các cơ hội, né tránh hoặc giảm thiểu thiệt hại do những nguy cơ từ môi trường bên ngoài.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Các khái niệm có liên quan:**

- Tầm nhìn
- Sứ mệnh
- Mục tiêu
- Chính sách...

---

---

---

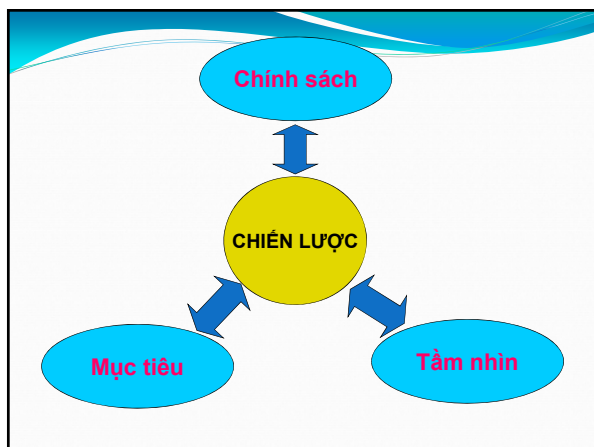
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

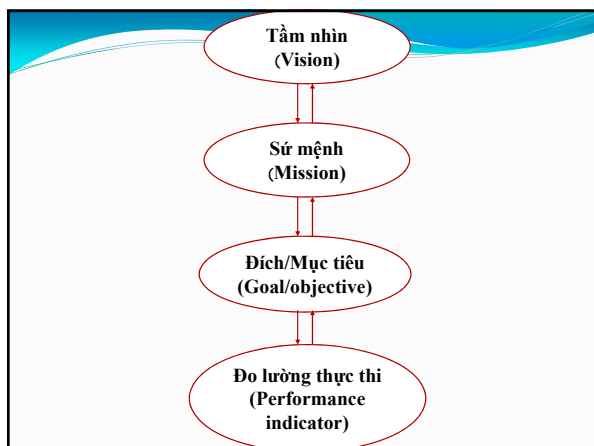
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Tầm nhìn (Vision)**

- Tầm nhìn chiến lược (viễn cảnh) thể hiện các mong muốn, khát vọng cao nhất, khái quát nhất mà tổ chức muốn đạt được. Cũng có thể coi tầm nhìn là bản đồ đường của tổ chức/công ty, trong đó thể hiện đích đến trong tương lai (5 năm, 10 năm, 20 năm hoặc lâu hơn nữa) và con đường mà tổ chức sẽ đi để đến được điểm đích đã định.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tuyên bố Tầm nhìn của Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh**

- Đến năm 2020, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh sẽ trở thành một trung tâm đào tạo, nghiên cứu và tư vấn về khoa học kinh tế - quản trị kinh doanh có uy tín ngang tầm với các cơ sở đào tạo đại học trong khu vực châu Á. Trường cung cấp cho người học môi trường giáo dục đại học và nghiên cứu khoa học tốt nhất, có tính chuyên môn cao; đảm bảo cho người học khi tốt nghiệp có đủ năng lực cạnh tranh và thích ứng nhanh với nền kinh tế toàn cầu.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Sứ mệnh (Mission)

- Sứ mệnh hay nhiệm vụ là một tuyên bố có giá trị lâu dài về mục đích, nó giúp phân biệt công ty này với công ty khác. Những tuyên bố như vậy còn được gọi là những triết lý kinh doanh, những nguyên tắc kinh doanh, những niềm tin của công ty.
- Bản sứ mệnh tuyên bố "lý do tồn tại" của công ty. Theo Drucker bản tuyên bố sứ mệnh kinh doanh trả lời câu hỏi: "Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?", "Chúng ta cần làm gì/làm như thế nào để đạt được tuyên bố tầm nhìn?".

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tuyên bố sứ mệnh của Trường ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh là nơi cung cấp cho người học các chương trình đào tạo chất lượng cao về khoa học kinh tế - quản trị kinh doanh; đồng thời chuyển giao những kết quả nghiên cứu khoa học vào thực tiễn, góp phần phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mục tiêu (goal/objective)

- Những **mục tiêu** có thể được định nghĩa là những thành quả xác định mà một tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi nhiệm vụ chính/ sứ mệnh của mình. Cũng có thể hiểu, mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu điểm cụ thể mà công ty muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Chính sách (Policy)**

- Chính sách là công cụ để thực hiện chiến lược, là phương tiện để đạt được các mục tiêu. Các chính sách bao gồm các lời hướng dẫn, các quy tắc và thủ tục được thiết lập để hậu thuẫn cho các nỗ lực đạt được các mục tiêu đã đề ra. Các chính sách là những chỉ dẫn đưa ra quyết định và thể hiện các tình huống thường lặp lại hoặc những tình huống có tính chu kỳ (Fred R. David, *Khái luận về Quản trị chiến lược*, tr.22).

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tầm nhìn chiến lược**

*Tầm nhìn chiến lược* là bản đồ đường đi thể hiện con đường công ty đi để phát triển và tăng cường kinh doanh. Nó vẽ lên một bức tranh của đích đến và đưa ra lý do để đi đến đó.

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Những nội dung cơ bản của chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020

ĐH XI của Đảng quyết định chiến lược tiếp tục đẩy mạnh CNH, HĐH và phát triển nhanh, bền vững; phát huy sức mạnh toàn dân tộc, xây dựng nước ta trở thành nước công nghiệp, theo định hướng XHCN.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mục tiêu tổng quát:

1. Phấn đấu đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành nước CN theo hướng hiện đại.
2. CT - XH ổn định, dân chủ, kỷ cương, đồng thuận.
3. Đời sống vật chất và tinh thần của ND được nâng lên rõ rệt.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mục tiêu tổng quát (tt)

4. Độc lập, chủ quyền, thống nhất và toàn vẹn lãnh thổ được giữ vững
5. Vị thế của VN trên trường quốc tế tiếp tục được nâng lên.
6. Tạo tiền đề vững chắc để phát triển cao hơn trong thời gian sau.

---

---

---

---

---

---

---

---



### Mục tiêu chủ yếu về phát triển KT, VH, XH và môi trường

#### Về kinh tế:

- Tốc độ tăng trưởng GDP bình quân 7 – 8%/năm. GDP năm 2020 theo giá so sánh bằng 2,2 lần năm 2010. GDP bình quân đầu người tính theo giá thực tế đạt khoảng 3.000 USD.
- Bảo đảm ổn định kinh tế vĩ mô.
- Tỷ trọng các ngành CN và DV chiếm khoảng 85% GDP. Giá trị SP công nghệ cao và SP ứng dụng CNC đạt khoảng 45% GDP. CN chế tạo chiếm khoảng 40% GDP.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mục tiêu chủ yếu về phát triển KT, VH, XH và môi trường (tt)

- Yếu tố năng suất tổng hợp đóng góp vào tăng trưởng đạt khoảng 35%; Giảm tiêu hao năng lượng tính trên GDP 2,5 – 3%/năm. Thực hành tiết kiệm trong sử dụng mọi nguồn lực.
- Kết cấu hạ tầng tương đối đồng bộ, với một số công trình hiện đại. Tỷ lệ đô thị hóa đạt trên 45%.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ba hướng đột phá chiến lược

1. Hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng XHCN, trọng tâm là tạo lập môi trường cạnh tranh bình đẳng và cải cách hành chính.
2. Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao.
3. Xây dựng hệ thống kết cấu hạ tầng đồng bộ.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Các cấp chiến lược và các loại chiến lược

- Các cấp chiến lược
- Các loại chiến lược

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các cấp chiến lược

- Chiến lược cấp công ty (*Corporate strategy*)
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (*Strategic Business Unit - SBU*)
- Chiến lược cấp chức năng (*Functional strategy*)
- Chiến lược toàn cầu (*Global strategy*).

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty hướng tới các mục tiêu cơ bản dài hạn trong phạm vi của cả công ty. Ở cấp này, chiến lược phải trả lời được câu hỏi: Các hoạt động nào có thể giúp công ty đạt được khả năng sinh lời cực đại, giúp công ty tồn tại và phát triển?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (gọi tắt là **chiến lược kinh doanh**) liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể. Chiến lược kinh doanh bao gồm cách thức cạnh tranh mà tổ chức lựa chọn, cách thức tổ chức định vị trên thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh cụ thể của mỗi ngành.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược cấp chức năng

**Chiến lược cấp chức năng**, hay còn gọi là chiến lược hoạt động, là chiến lược của các bộ phận chức năng (Marketing, dịch vụ khách hàng, phát triển sản xuất, Logistics, tài chính, nghiên cứu và phát triển – R&D, nguồn nhân lực,...). Các chiến lược này giúp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả hoạt động trong phạm vi công ty, do đó giúp các chiến lược kinh doanh, chiến lược cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược toàn cầu

Để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường toàn cầu, các công ty có thể sử dụng bốn chiến lược cơ bản sau:

- Chiến lược đa quốc gia (multidomestic)
- Chiến lược quốc tế (international)
- Chiến lược toàn cầu (global)
- Chiến lược xuyên quốc gia (transnational).

---

---

---

---

---

---

---

---



### Nhóm chiến lược chuyên sâu

Nhóm gồm 3 chiến lược:

- Thâm nhập thị trường,
- Phát triển thị trường
- Phát triển sản phẩm.

Đặc điểm chung của nhóm chiến lược này là đòi hỏi tập trung nỗ lực để cải thiện vị thế cạnh tranh của công ty với những sản phẩm hiện có.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nhóm chiến lược mở rộng hoạt động

Nhóm gồm 3 chiến lược:

- Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm,
- Đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang
- Đa dạng hóa hoạt động kiểu kết khối.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các chiến lược khác

Ngoài các chiến lược vừa nêu, các công ty cũng có thể theo đuổi các chiến lược khác, như:

- Liên doanh;
- Thu hẹp hoạt động;
- Cắt bỏ bớt hoạt động;
- Thanh lý;
- Chiến lược tổng hợp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược cấp công ty

#### 1. Chiến lược kết hợp về phía trước:

Kết hợp về phía trước (*Forward integration*) hay còn gọi là kết hợp dọc thuận chiều là chiến lược liên quan đến việc tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các công ty mua hàng, nhà phân phối, người bán lẻ,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 2. Chiến lược kết hợp về phía sau:

Kết hợp về phía sau (*Backward integration*) hay còn gọi là kết hợp dọc ngược chiều là chiến lược liên quan đến việc tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các nhà cung cấp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 3. Chiến lược kết hợp theo chiều ngang:

Kết hợp theo chiều ngang (*Horizontal integration*) là loại chiến lược nhằm tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát của công ty đối với các đối thủ cạnh tranh.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 4. Chiến lược thâm nhập thị trường (Market Penetration):

Chiến lược nhằm làm tăng thị phần cho các sản phẩm/dịch vụ hiện có tại các thị trường hiện hữu bằng những nỗ lực tiếp thị lớn hơn.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 5. Chiến lược phát triển thị trường (Market Development):

Phát triển thị trường liên quan đến việc đưa những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có vào những khu vực địa lý mới.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 6. Chiến lược phát triển sản phẩm (Product Development):

Phát triển sản phẩm nhằm tăng doanh thu bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 7. Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm:

Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm (*Concentric Diversification*) là chiến lược tăng doanh thu bằng cách thêm vào các sản phẩm, dịch vụ mới có liên quan với sản phẩm và dịch vụ hiện có để cung cấp cho khách hàng hiện tại.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 8. Đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang:

Đa dạng hóa theo chiều ngang (*Horizontal Diversification*) là chiến lược tăng doanh thu bằng cách thêm vào các sản phẩm, dịch vụ mới không có liên quan với sản phẩm và dịch vụ hiện có để cung cấp cho khách hàng hiện tại.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 9. Đa dạng hóa hoạt động kiểu kết khối:

Đa dạng hóa hoạt động hỗn hợp/kết khối (*Conglomerate Diversification*) là chiến lược tăng doanh thu bằng cách thêm vào các sản phẩm, dịch vụ mới không có liên quan với sản phẩm và dịch vụ hiện có để cung cấp cho khách hàng mới.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Các loại chiến lược (tt)

#### 10. Liên doanh:

Liên doanh (*Joint Venture*) là một chiến lược phổ biến thường được sử dụng khi hai hay nhiều công ty thành lập nên một công ty thứ ba (*độc lập với các công ty mẹ*) nhằm mục đích khai thác một cơ hội nào đó.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 11. Thu hẹp bớt hoạt động:

Thu hẹp bớt hoạt động (*Retrenchment*) xảy ra khi một công ty tổ chức lại/củng cố hoạt động thông qua việc cắt giảm chi phí và tài sản để cứu vãn tình thế doanh số và lợi nhuận đang bị sụt giảm. Chiến lược này còn được gọi là chiến lược xem xét hay tổ chức lại, khi việc thu hẹp bớt hoạt động nhằm tập trung củng cố thế mạnh đặc biệt/ngành (lĩnh vực) mũi nhọn của công ty.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 12. Cắt bỏ bớt hoạt động (*Divestiture*):

Bán đi một bộ phận/một chi nhánh/một phần công ty hoạt động không có lãi hoặc đòi hỏi quá nhiều vốn, hoặc không phù hợp với các hoạt động chung của công ty để tăng vốn cho các hoạt động khác.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 13. Thanh lý (Liquidation):

Thanh lý là bán đi tất cả các tài sản của công ty từng phần một với giá trị thực của chúng. Thanh lý là việc làm chấp nhận thất bại, vì vậy về mặt tình cảm có thể gặp khó khăn khi phải áp dụng chiến lược này. Tuy nhiên, ngừng hoạt động vẫn còn tốt hơn phải tiếp tục chịu thua lỗ những khoản tiền quá lớn.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các loại chiến lược (tt)

#### 14. Chiến lược hỗn hợp:

Trong thực tế, có nhiều công ty không áp dụng độc lập từng chiến lược, mà theo đuổi hai hay nhiều chiến lược cùng lúc, lựa chọn này được gọi là chiến lược hỗn hợp.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Theo Fred R. David – Francis Marion University US (ĐH Harvard, “Strategic Management” NXB Prentice Hall, tái bản lần 9, năm 2003) có 14 loại chiến lược đặc thù:

Chiến lược	Định nghĩa	Ví dụ
Kết hợp về phía trước	Tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các nhà phân phối và bán lẻ	
Kết hợp về phía sau	Tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát các nhà cung cấp	
Kết hợp theo chiều ngang	Tìm ra quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh	
Thâm nhập thị trường	Tìm kiếm thị phần tăng lên cho các SP hiện tại và các DV trong các thị trường hiện có qua những nỗ lực tiếp thị nhiều hơn	
Phát triển thị trường	Đưa các SP & DV hiện thời vào thị trường mới	
Phát triển SP	Tăng doanh số bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi các SP/DV hiện có	
Đa dạng hoạt động đồng tâm	Thêm vào các SP/DV mới nhưng có liên hệ với nhau	

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Chiến lược	Định nghĩa	Ví dụ
Đa dạng hóa hoạt động kết khối	Thêm vào những SP/DV mới không có sự liên thông cung cấp cho khách hàng mới	
Đa dạng hoạt động theo chiều ngang	Thêm vào những SP/DV mới không có liên hệ theo khách hàng hiện có	
Liên doanh	Hai hay nhiều hơn các cty đđ đầu hình thành một cty độc lập vì những mục đích hợp tác	
Thu hẹp hoạt động	Củng cố lại thông qua cắt giảm chi phí và TS hiện có để cứu vãn doanh thu và lợi nhuận đang bị sụt giảm	
Cắt bỏ bớt hoạt động	Bán đi một chi nhánh hay một phần cty	
Thanh lý	Bán tất cả TS từng phần, với giá trị hữu hình	
Tổng hợp	Theo đuổi hai hay nhiều chiến lược cùng lúc	

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4. Quản trị chiến lược

Theo Alfred Chandler, quản trị chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Quản trị chiến lược (tt)

- Theo John Pearce và Richard B. Robinson, quản trị chiến lược là một hệ thống các quyết định và hành động để hình thành và thực hiện các kế hoạch nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quản trị chiến lược (tt)

Theo Gary Smith “Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, **hoạch định** các mục tiêu của tổ chức đề ra, **thực hiện và kiểm tra** việc thực hiện các quyết định nhằm đạt mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai”.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quản trị chiến lược (tt)

Theo Fred David “Quản trị chiến lược có thể được định nghĩa như là một nghệ thuật và khoa học **thiết lập, thực hiện và đánh giá** các quyết định liên quan đến nhiều chức năng cho phép một tổ chức, quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị tiếp thị, tài chính, kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển và các hệ thống thông tin, các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức”

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quản trị chiến lược (tt)

Theo chúng tôi, Quản trị chiến lược là một khoa học, đồng thời là một nghệ thuật về **thiết lập, thực hiện và đánh giá** các chiến lược.

Hoặc Quản trị chiến lược là quá trình **thiết lập/ xây dựng, thực thi và đánh giá** các chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quản trị chiến lược

- **Hành động:** Chiến lược đòi hỏi sự quản lý các hành động này
- **Phạm vi:** Trong toàn bộ tổ chức ...
- **Mục tiêu:** Tác động đến việc đạt được các mục tiêu tổ chức
- **Thống nhất:** Chiến lược thống nhất các hành động ...
- **Duy trì liên tục:** Trong khoảng thời gian dài...
- **Dựa trên nguồn lực:** Trong khi đó tập trung vào việc sử dụng và phát triển các nguồn lực

---

---

---

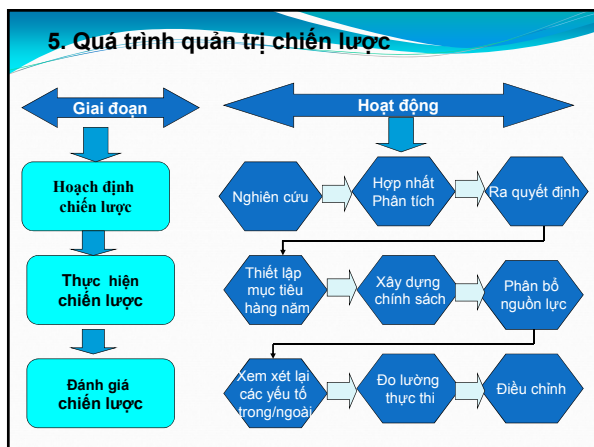
---

---

---

---

---




---

---

---

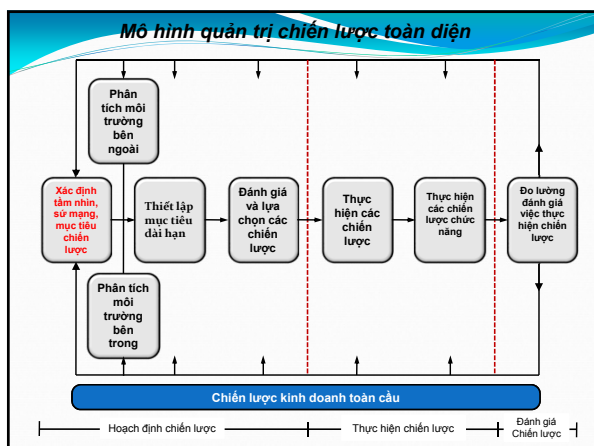
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Quá trình quản trị chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn:

- Giai đoạn hoạch định chiến lược
- Giai đoạn thực hiện chiến lược
- Giai đoạn đánh giá chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Giai đoạn hoạch định chiến lược

**Giai đoạn hoạch định chiến lược** là giai đoạn đầu tiên, đặt nền tảng và đóng vai trò hết sức quan trọng trong toàn bộ quá trình Quản trị chiến lược. Trong giai đoạn này, cần xác định tầm nhìn, sứ mạng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trên cơ sở đó thiết lập chiến lược, chính sách kinh doanh, quyết định ngành kinh doanh (thị trường, mặt hàng,...) mới nào nên tham gia, ngành nào nên rút ra, nên mở rộng hay thu hẹp hoạt động kinh doanh,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Giai đoạn thực hiện chiến lược

**Giai đoạn thực hiện chiến lược** là giai đoạn biến chiến lược thành hành động để đạt được các mục tiêu đã định. Trong quá trình Quản trị chiến lược giai đoạn này cũng rất quan trọng, bởi một chiến lược dù được hoạch định hết sức khoa học cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không được thực hiện tốt.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Giai đoạn đánh giá chiến lược

**Giai đoạn đánh giá chiến lược** là giai đoạn cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược. Trong giai đoạn này cần thực hiện các công việc sau: xem xét lại các yếu tố là cơ sở cho các chiến lược hiện tại, đo lường thành tích và thực hiện các hoạt động điều chỉnh.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6. Ý nghĩa của quản trị chiến lược

*“Một quốc gia, một tổ chức  
không có chiến lược  
Cũng giống như một con tàu  
không có bánh lái,  
Không biết sẽ đi về đâu”*

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6. Ý nghĩa của quản trị chiến lược

- Quản trị chiến lược giúp tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình, nhờ vậy có thể phát triển đúng hướng và hiệu quả.
- Quản trị chiến lược giúp tổ chức luôn ở thế chủ động, nắm bắt kịp thời các cơ hội, biến nguy cơ thành cơ hội, lật ngược tình thế, chiến thắng đối thủ cạnh tranh, phát triển bền vững và hiệu quả.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6. Ý nghĩa của quản trị chiến lược

- Quản trị chiến lược giúp mọi thành viên thấy rõ được tầm nhìn, sứ mạng, các mục tiêu của tổ chức, từ đó giúp thu hút mọi người (quản trị viên các cấp và nhân viên) vào quá trình quản trị chiến lược, giúp thống nhất hành động, tập trung sức mạnh của tổ chức để thực hiện mục tiêu chung.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6. Ý nghĩa của quản trị chiến lược

- Quản trị chiến lược giúp tổ chức gắn các kế hoạch thực hiện mục tiêu ngắn hạn với chiến lược dài hạn để thực hiện mục tiêu tổng thể, bên cạnh đó còn giúp xác định được những hướng phát triển cần ưu tiên, để tập trung nguồn lực phát triển tổ chức một cách hiệu quả, chiến thắng đối thủ cạnh tranh, giành vị trí xứng đáng trên thương trường.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. Quá trình hình thành và phát triển của lý thuyết QTCL

- Quá trình hình thành của lý thuyết QTCL
- Quá trình phát triển của lý thuyết QTCL

---

---

---

---

---

---

---

---



### Quá trình hình thành

Bốn nhà nghiên cứu tiên phong là Peter Ferdinand Drucker, Philip Selznick Jr, Alfred DuPont Chandler Jr và Igor Ansoff.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Peter Ferdinand Drucker (1909-2005),

Giáo sư tại New York University (1950-1971), từ 1971 đến 2002 ông làm việc tại Đại học Claremont Graduate, từ 1987 trường đổi tên thành Đại học Quản trị Peter F. Drucker. Ông đồng thời là cố vấn cho nhiều vị lãnh đạo của các tập đoàn nổi tiếng trên thế giới: General Motor (GM), General Electric (GE), Coca-Cola, IBM, Intel, P&G... trong đó có chủ tịch danh dự của Toyota Motor Corp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Peter Ferdinand Drucker (1909-2005),

- Hai đóng góp quan trọng nhất của ông là lý thuyết **quản trị theo mục tiêu** và khái niệm **lao động trí thức**. Theo ông, công việc nên được tiến hành theo nhóm không có cơ cấu cấp bậc, tập hợp những người giỏi chuyên môn nhất và lãnh đạo chỉ là tạm thời. Tác phẩm nổi tiếng của ông là "Concept of the Corporation – Ý tưởng của tập đoàn" (1945).

---

---

---

---

---

---

---

---

### Philip Selznick Jr,

Giáo sư tại University of California, với tác phẩm “Foundations of the Theory of Organizations” (1948), đã đề xuất ý tưởng kết hợp giữa các yếu tố bên trong doanh nghiệp và các yếu tố môi trường bên ngoài trong phân tích quản trị. Ý tưởng đó sau này được Learned và Andrews tại Harvard Business School phát triển thành phương pháp phân tích SWOT.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Alfred DuPont Chandler Jr,

Giáo sư tại Harvard Business School, với tác phẩm “Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise” (1962), đã chỉ ra sự cần thiết của chiến lược dài hạn trong việc phối hợp các chức năng quản trị khác nhau trong doanh nghiệp. Ông cho rằng: cấu trúc phải theo sau chiến lược và chiến lược phát triển sẽ quyết định cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Igor Ansoff,

Giáo sư tại Carnegie Mellon University, dựa trên nghiên cứu của Alfred DuPont Chandler Jr, đã phát triển mạng lưới chiến lược, bao gồm: các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm, phát triển thị trường, hội nhập dọc, hội nhập ngang và đa dạng hóa. Trong tác phẩm kinh điển “Corporate Strategy” (1965), ông đã phát triển phương pháp phân tích khoảng cách.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Quá trình phát triển

Các xu hướng phát triển của lý thuyết quản trị chiến lược

- *Danh mục đầu tư*
- *Định hướng tiếp thị*
- *Thách thức từ Nhật Bản*
- *Lợi thế cạnh tranh.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Quá trình phát triển

Các giai đoạn phát triển:

- Giai đoạn trước 1965;
- Giai đoạn từ 1965 đến 1990;
- Giai đoạn từ 1990 đến nay.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Giai đoạn trước 1965

- Trong giai đoạn này, xuất hiện những tác giả và tác phẩm đã khắc những dấu mốc quan trọng trên chặng đường phát triển của lý thuyết quản trị chiến lược, đó là Chandler A. với tác phẩm "Strategy and Structure" (1962), Ansoff H.I. với tác phẩm "Corporate Strategy" (1965) và Giáo trình của Trường Kinh doanh Harvard "Chính sách kinh doanh: bài học và tình huống". Các lý thuyết giai đoạn trước 1965 tập trung vào xây dựng chiến lược cấp công ty.
- Quan tâm đến hoạch định chiến lược.
- Phương pháp nghiên cứu tình huống điển hình – nghiên cứu định tính.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Giai đoạn từ 1965 đến 1990

- Sự phát triển của Kinh tế học, đặc biệt là nhánh kinh tế học tổ chức ngành, và phương pháp nghiên cứu định lượng đã mở ra một giai đoạn phát triển mới của lý thuyết Quản trị chiến lược. Đặc điểm nổi bật nhất của các lý thuyết giai đoạn này là cách suy diễn từ các nghiên cứu mẫu lớn và tập trung vào môi trường bên ngoài, cấp chiến lược được tập trung nghiên cứu là chiến lược cấp kinh doanh – chiến lược cạnh tranh – chiến lược hướng về tổ chức ngành. Đại diện nổi bật nhất của giai đoạn này là Michael Porter với hai công trình nổi tiếng toàn thế giới của ông.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Giai đoạn từ 1990 đến nay

- Lịch sử lý luận quản trị chiến lược lại lật sang một trang mới, đánh dấu bằng sự quay trở lại của việc tập trung vào chiến lược cấp công ty, nhưng ở mức cao hơn so với giai đoạn đầu. Nếu trong giai đoạn đầu, chỉ dừng ở mức độ hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh, thì trong giai đoạn này thực sự là Quản trị chiến lược. Đặc điểm của giai đoạn này là: Phương pháp nghiên cứu - kết hợp chặt chẽ giữa định lượng và định tính.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập chương 1

(Xem tr. 72 – 94)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Câu hỏi ôn tập

1. Chiến lược là gì? Trình bày hiểu biết của anh/chị về vấn đề này và các khái niệm có liên quan.
2. Các cấp chiến lược? Chiến lược cấp công ty? Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh? Chiến lược cấp chức năng? Chiến lược toàn cầu?
3. Các loại chiến lược? Trình bày hiểu biết của anh/chị về 14 loại chiến lược cơ bản ở cấp công ty theo quan điểm của Fred R. David, cho ví dụ cụ thể cho từng loại chiến lược.

---



---



---



---



---



---



---

### Câu hỏi ôn tập

4. Quản trị chiến lược là gì?
5. Quá trình quản trị chiến lược? Trình bày sâu hơn về từng giai đoạn: Hoạch định chiến lược, thực hiện chiến lược và đánh giá chiến lược.
6. Ý nghĩa của Quản trị chiến lược? Đặc biệt, trong giai đoạn hậu khủng hoảng ở Việt Nam quản trị chiến lược có vai trò quan trọng như thế nào?

---



---



---



---



---



---



---

### Câu hỏi ôn tập

7. Trình bày những nét cơ bản về các lý thuyết quản trị chiến lược giai đoạn trước 1965.
8. Trình bày những nét cơ bản về các lý thuyết quản trị chiến lược giai đoạn từ 1965 đến 1990.
9. Trình bày những nét cơ bản về các lý thuyết quản trị chiến lược giai đoạn từ 1990 đến nay.

---



---



---



---



---



---



---

### Bài tập thảo luận nhóm

Lập các nhóm từ 5 đến 10 sinh viên, thảo luận, **chọn một công ty** để tiến hành nghiên cứu.

#### Bước 1:

Phân công các thành viên của nhóm đi thực tế tại công ty mà nhóm đã chọn để thu thập các số liệu tài liệu cần thiết, hoặc thu thập các số liệu thứ cấp từ thư viện, trên mạng, trên cơ sở đó phân tích và viết báo cáo giới thiệu tổng quan về công ty.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập thảo luận nhóm

#### Bước 2:

Phân tích môi trường bên ngoài của công ty (*Bài tập chương 2*).

#### Bước 3:

Phân tích môi trường bên trong của công ty (*Bài tập chương 3*).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập thảo luận nhóm

#### Bước 4:

Hoạch định chiến lược cho công ty. Hoàn thiện bài tập lớn của nhóm, trong đó trình bày toàn bộ quá trình và kết quả hoạch định chiến lược cho công ty mà nhóm đã nghiên cứu. Trình bày kết quả nghiên cứu trước lớp (*Bài tập chương 4*), hoàn thiện bài viết, nộp cho giảng viên để tính điểm quá trình cho cả nhóm.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Giới thiệu về công ty...

1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty
2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty
3. Bộ máy tổ chức và nhân sự
4. Cơ sở vật chất, kỹ thuật
5. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong 3 năm/từ ngày thành lập đến nay
6. Đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty
7. Phương hướng phát triển của công ty.

---

---

---

---

---

---

---

---

**CHƯƠNG 2  
NGHIÊN CỨU  
MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI**

**GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung nghiên cứu:**

- *Môi trường bên ngoài và các khái niệm có liên quan*
- *Ý nghĩa và mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài*
- *Nội dung nghiên cứu môi trường bên ngoài*
- *Các công cụ, phương pháp để nghiên cứu môi trường bên ngoài.*

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tài liệu tham khảo**

GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 2, tr.95 – 172  
Fred R. David, *Strategic Management  
Concepts and Cases, 2011, Chapter 3.*

---

---

---

---

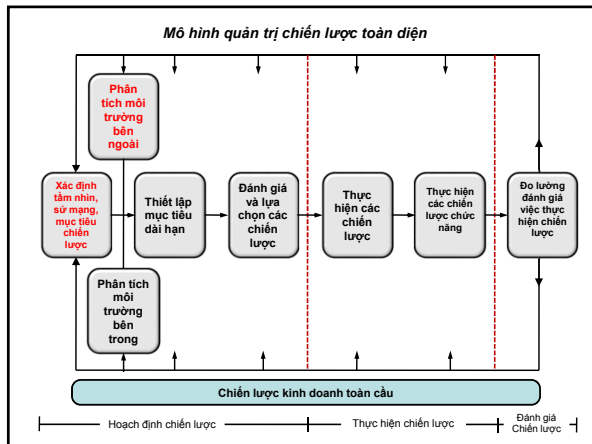
---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1. Khái niệm**

Môi trường bên ngoài (*external environment*) gồm những yếu tố, những lực lượng, những thể chế,... xảy ra ở bên ngoài, doanh nghiệp không kiểm soát được, nhưng ảnh hưởng đến hoạt động và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Môi trường bên ngoài được chia thành hai loại:

- Môi trường vĩ mô (*macro environment*),
- Môi trường vi mô (*micro environment*).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm (tt)

Môi trường vĩ mô (*macro environment*) là môi trường bao trùm lên hoạt động của tất cả các doanh nghiệp, có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tất cả các doanh nghiệp. Môi trường này được xác lập bởi các yếu tố vĩ mô, như: các điều kiện kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa – xã hội, tự nhiên, nhân khẩu học, kỹ thuật – công nghệ.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm (tt)

- Môi trường vi mô (*micro environment*) là môi trường gần trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động và cạnh tranh của doanh nghiệp xảy ra trực tiếp trong môi trường này.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm (tt)

Các yếu tố của môi trường vi mô cần phân tích: (*Mô hình 5 tác lực cạnh tranh của M.Porter*)

- Người cung cấp
- Người mua
- Đối thủ cạnh tranh hiện hữu
- Các đối thủ tiềm ẩn/người mới nhập ngành
- Sản phẩm thay thế.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Khái niệm (tt)

**Cơ hội** là những yếu tố của môi trường bên ngoài có thể đem đến những thuận lợi, những lợi ích, tạo cho doanh nghiệp khả năng phát triển trong tương lai. Còn **nguy cơ** hay đe dọa là những yếu tố của môi trường bên ngoài có thể gây ra những thiệt hại, khó khăn, trở ngại cho sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Thành phần môi trường bên ngoài của công ty



---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài

Nghiên cứu các yếu tố bên ngoài tập trung vào việc nhận diện và đánh giá các xu hướng cùng sự kiện vượt qua khả năng kiểm soát của công ty/tổ chức. => Phát hiện được những **cơ hội và nguy cơ** => Soạn thảo ra những chiến lược nhằm tận dụng được những cơ hội và tránh/làm giảm đi ảnh hưởng của các mối đe dọa.

(*Khái luận về QTCL, tr. 125*)

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Ý nghĩa...

- Nhận diện và đánh giá được các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài cho phép doanh nghiệp xác định được chính xác, rõ ràng sứ mệnh/ nhiệm vụ của mình, xây dựng chiến lược để đạt được các mục tiêu dài hạn và các chính sách nhằm đạt được các mục tiêu hàng năm.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3. Mục đích của việc nghiên cứu các yếu tố bên ngoài:

Mục đích của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài là phát hiện một danh mục **có giới hạn** những cơ hội môi trường có thể mang lại lợi ích cho công ty/ tổ chức và các mối đe dọa của môi trường mà công ty nên tránh.

Thuật ngữ “có giới hạn” cho thấy việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài không nhằm vào việc lập ra một danh mục toàn diện mọi yếu tố có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp, mà chỉ tập trung nhận diện các biến số quan trọng.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3. Nội dung nghiên cứu môi trường bên ngoài

- Môi trường vĩ mô
  - Các yếu tố kinh tế
  - Các yếu tố chính trị-pháp luật-chính phủ
  - Các yếu tố xã hội
  - Các yếu tố công nghệ,...
- Môi trường ngành
  - Các đối thủ cạnh tranh
  - Khách hàng
  - Nhà cung ứng vật liệu
  - Các đối thủ tiềm ẩn
  - Hàng thay thế

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

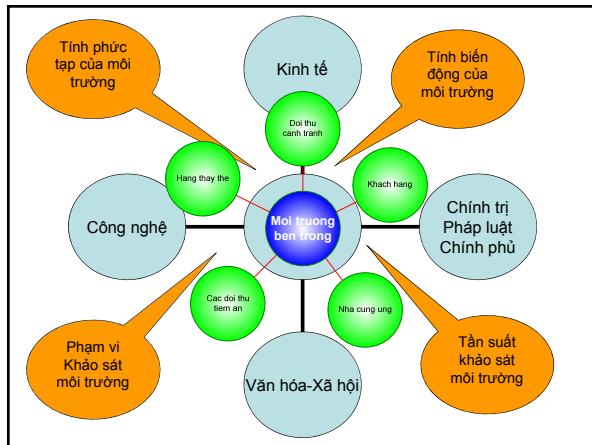
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Phân tích môi trường bên ngoài để:**

**1. Nhận diện các cơ hội (Opportunity)**

**2. Dự báo nguy cơ, đe dọa (Threat)**

**Nhằm:**

- Nhận diện các cơ hội và nguy cơ
- Ra quyết định, lựa chọn chiến lược phù hợp

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Môi trường kinh tế (*Economic environment*)

Môi trường kinh tế chỉ bản chất, mức độ tăng trưởng và định hướng phát triển của nền kinh tế, trong đó doanh nghiệp hoạt động. Phân tích môi trường kinh tế có ý nghĩa rất quan trọng, bởi nó bao gồm những yếu tố ảnh hưởng đến sức mua và kết cấu tiêu dùng. Mà chiến lược của mọi doanh nghiệp đều liên quan đến đầu ra, đến thị trường.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các yếu tố kinh tế(tt)

Thị trường cần đến sức mua lẫn con người. Vì vậy, các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược của các doanh nghiệp, đặc biệt quan trọng là các yếu tố sau:

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế,
- Lãi suất,
- Tỷ giá hối đoái
- Tỷ lệ lạm phát.

---

---

---

---

---

---

---

---

### + Tốc độ tăng trưởng kinh tế,

Tốc độ tăng trưởng kinh tế biểu hiện qua xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP): số liệu về tốc độ tăng trưởng của GDP và GNP hằng năm sẽ cho biết tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và tốc độ tăng của thu nhập bình quân đầu người. Từ đó, cho phép dự đoán dung lượng thị trường của từng ngành và thị phần của doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tốc độ tăng GDP của Việt Nam

- 1986 – 2,8%
- 1988 – 6,01%
- 1990 – 5,09%
- 1992 – 8,7%
- 1994 – 8,83%
- 1996 – 9,34%
- 1998 – 5,76%
- 2000 – 6,8%
- 1987 – 3,6%
- 1989 – 4,68%
- 1991 – 5,81%
- 1993 – 8,08%
- 1995 – 9,54%
- 1997 – 8,15 %
- 1999 – 4,77%
- 2001 – 6,9%

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tốc độ tăng GDP của Việt Nam (tiếp)

- 2002 – 7,08%
- 2003 – 7,34%
- 2004 – 7,79%
- 2005 – 8,44% (7,55)
- 2006 – 8,23% (6,98)
- 2007 – 8,46% (7,13)
- 2008 – 6,31% (5,66)
- 2009 – 5,32% (5,4)
- 2010 – 6,78% (6,42)
- 2011 – 5,89% (6,24)
- 2012 – 5,03% (5,25)
- 2013 – ước 5,42

(Nguồn: Tổng cục Thống kê)

---

---

---

---

---

---

---

---

### GDP bình quân đầu người

- 1988 – 86 USD/người
- 1990 – 118 USD/người
- 1995 – 288 USD/người
- 2000 – 402 USD/người
- 2001 – 413 USD/người
- 2002 – 440 USD/người
- 2003 – 492 USD/người
- 2004 – 553 USD/người

---

---

---

---

---

---

---

---

### **GDP bình quân đầu người (tiếp)**

- 2005 – 639 USD/người (700 USD)
- 2006 – 723 USD/người (796 USD)
- 2007 – 834 USD/người (917 USD)
- 2008 – 1034 USD/người (1145 USD)
- 2009 – 1056 USD/người (1160 USD)
- 2010 – 1168 USD/người (1273 USD)
- 2011 – 1376 USD/người (1517 USD)
- 2012 – 1580 USD/người (1749 USD)
- 2013 – ước 1899 USD/người

(Nguồn: Kinh tế 2010-2011, 2013 – 2014, Việt Nam và Thế giới,)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **+ Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế:**

những yếu tố này có ảnh hưởng tới xu thế tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, và do đó ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất ảnh hưởng trực tiếp và rất lớn đến mức lợi nhuận của các doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **+ Xu hướng của tỷ giá hối đoái:**

Sự thay đổi tỷ giá hối đoái có thể ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động xuất nhập khẩu và ảnh hưởng tới hoạt động của cả nền kinh tế. Đối với các doanh nghiệp, nó có thể làm thay đổi những điều kiện kinh doanh, đặc biệt trong điều kiện hội nhập thì những ảnh hưởng này lại càng lớn.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**+ Mức độ lạm phát:**

lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại, thiếu phát cũng làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Môi trường kinh tế**

- Ngoài 4 yếu tố cơ bản nêu trên, khi phân tích môi trường kinh tế ở Việt Nam người ta còn chú ý phân tích một số yếu tố khác, như: hoạt động xuất nhập khẩu, thu hút vốn đầu tư nước ngoài, hệ thống thuế và mức thuế, các biến động của thị trường chứng khoán

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kim ngạch XK (đvt: triệu USD)**

- 1993: 2.985,2 chiếm 22,6% GDP
- 2000: 14.482,7 chiếm 46,4% GDP
- 2001: 15.029,2 chiếm 46% GDP
- 2002: 16.706,1 chiếm 47,6% GDP
- 2003: 20.149,3 chiếm 50,9% GDP
- 2004: 26.485,0 chiếm 58,0% GDP
- 2005: 32.447,0 chiếm 59,3% GDP
- 2006: 39.826,2 chiếm 60,1% GDP

---

---

---

---

---

---

---

---

### Kim ngạch XK (đvt: triệu USD)

- 2007: 48.561,4 chiếm 62,7% GDP
- 2008: 62.685,1 chiếm 64,3% GDP
- 2009: 57.096,3 chiếm 57,2% GDP
- 2010: 71.629,0 chiếm 64,7 % GDP
- 2011: 96. 905,7 chiếm 72,8 % GDP
- 2012: 114.529,2 chiếm 73,7% GDP
- 2013: ước 132.134,9 chiếm 77,6% GDP

(Nguồn: Tổng cục Thống kê)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Môi trường Chính trị-Pháp luật

- Doanh nghiệp/tổ chức là tế bào của nền kinh tế. Mọi quyết định của doanh nghiệp đều chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố của môi trường chính trị.
- Môi trường chính trị (*Political environment*) bao gồm nhà nước, pháp luật và các hoạt động điều hành của nhà nước (chính trị).

---

---

---

---

---

---

---

---

### Môi trường Chính trị - Pháp luật (tt)

- Nhà nước là bộ máy đặc biệt tách ra khỏi xã hội để thực hiện quyền lực mang tính giai cấp.
- Nhà nước là một tổ chức đặc biệt của quyền lực chính trị trong xã hội có giai cấp, thực hiện chuyên chính giai cấp và các chức năng quản lý đặc biệt nhằm bảo vệ lợi ích của giai cấp thống trị trong xã hội, duy trì trật tự xã hội và phục vụ những nhu cầu thiết yếu của đời sống cộng đồng.
- Để thực hiện những chức năng của mình Nhà nước ban hành pháp luật và quản lý xã hội bằng pháp luật. Với tư cách là người thực thi quyền lực công cộng duy trì trật tự xã hội, nhà nước là tổ chức duy nhất có quyền ban hành pháp luật và áp dụng pháp luật để quản lý xã hội. Pháp luật do nhà nước ban hành nên nó có tính chất bắt buộc chung: mọi thành viên trong xã hội đều phải tôn trọng pháp luật.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Môi trường

### Chính trị - Pháp luật (tt)

- Pháp luật là hệ thống các quy tắc xử sự chung (*quy phạm pháp luật*) do nhà nước ban hành hoặc thừa nhận, thể hiện ý chí của giai cấp thống trị, được nhà nước bảo đảm thực hiện, kể cả bằng biện pháp cưỡng chế, để điều chỉnh các quan hệ xã hội, duy trì xã hội trong một trật tự có lợi cho giai cấp thống trị.
- Hệ thống văn bản pháp luật gồm: Hiến pháp; Luật/bộ luật và các văn bản pháp luật do Quốc hội/Nghị viện ban hành; Sắc lệnh và các văn bản pháp luật của các cơ quan hành pháp.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Môi trường

### Chính trị - Pháp luật (tt)

- Chính trị là những công việc của nhà nước, là phạm vi hoạt động gắn với những quan hệ giai cấp, dân tộc và các nhóm xã hội khác nhau mà hạt nhân của nó là giành, giữ và sử dụng quyền lực nhà nước.
- *Hoặc* Chính trị là những vấn đề về điều hành bộ máy nhà nước hoặc những hoạt động của giai cấp, chính đảng nhằm giành hoặc duy trì quyền điều hành nhà nước, những hiểu biết về mục đích, đường lối và nhiệm vụ đấu tranh của các chính đảng cũng như đồng đảng quần chúng.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Môi trường

### Chính trị - Pháp luật (tt)

Các yếu tố của môi trường chính trị cần quan tâm phân tích là:

- Mục tiêu của thể chế chính trị
- Mức độ ổn định chính trị
- Uy tín/Khả năng kiểm soát của chính phủ
- Các điều ước quốc tế
- Hệ thống Luật và văn bản pháp luật chi phối trực tiếp hoạt động kinh doanh của tổ chức (thuế, bảo vệ môi trường...)
- Hoạt động của các cơ quan nhà nước
- Các quy tắc đạo đức xã hội và đạo đức nghề nghiệp,...

---

---

---

---

---

---

---

---

## Môi trường văn hóa- xã hội

Theo định nghĩa của UNESCO thì “*Văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động*”.

Văn hóa là tổng thể phức hợp những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo nên, bao gồm các yếu tố: Ngôn ngữ, tôn giáo, giá trị và thái độ, cách cư xử và phong tục, các yếu tố vật chất, thẩm mỹ và giáo dục.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Môi trường văn hóa- xã hội (tt)

- Môi trường văn hóa (*cultural environment*) bao gồm tất cả các yếu tố văn hoá, các định chế và các lực lượng tác động đến những giá trị cơ bản, nhận thức, thị hiếu cùng cách xử sự của xã hội.
- Cùng với quá trình hội nhập các yếu tố văn hóa ngày càng có ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động của các tổ chức/doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu các yếu tố văn hóa – xã hội là nội dung không thể thiếu trong nghiên cứu môi trường vĩ mô.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Môi trường văn hóa- xã hội (tt)

Các biến số cần đặc biệt quan tâm khi nghiên cứu môi trường văn hoá – xã hội:

- Các yếu tố văn hóa, trong đó đặc biệt chú ý: Hệ thống các giá trị (chuẩn mực, đạo đức, quan niệm...); Quan điểm về chất lượng cuộc sống, đạo đức, lối sống, thẩm mỹ, nghề nghiệp; Phong tục, tập quán, truyền thống;
- Trình độ nhận thức, học vấn chung trong xã hội
- Lao động nữ trong lực lượng lao động
- Khuynh hướng tiêu dùng.
- Khi nghiên cứu môi trường văn hóa – xã hội trong quản trị chiến lược, nhất là chiến lược marketing, người ta đặc biệt quan tâm đến môi trường dân số.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Môi trường dân số (*demographics environment*)

bao gồm những yếu tố: Quy mô dân số, mật độ dân số, tuổi tác, giới tính, chủng tộc, trình độ học vấn, nghề nghiệp,...

Những biến số cần nghiên cứu:

- Tổng số dân, số người trong độ tuổi lao động
- Tỷ lệ tăng dân số
- Các biến đổi về cơ cấu dân số (tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, thu nhập,...)
- Tuổi thọ, cơ cấu tuổi tác
- Hôn nhân, cơ cấu gia đình
- Trình độ văn hóa
- Di chuyển dân cư giữa các vùng,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Môi trường công nghệ

Môi trường công nghệ (*technological environment*) – những lực lượng tạo nên các công nghệ mới, tạo nên sản phẩm mới và các cơ may thị trường. Những yếu tố cần quan tâm nghiên cứu:

- Sự ra đời của những công nghệ mới
- Tốc độ phát minh và ứng dụng công nghệ mới
- Những khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D)
- Luật sở hữu trí tuệ, bảo vệ bản quyền, tác quyền
- Luật chuyển giao công nghệ
- Áp lực và chi phí cho việc phát triển công nghệ mới,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Môi trường tự nhiên

Môi trường tự nhiên (*natural environment*) bao gồm những nguồn tài nguyên thiên nhiên đảm bảo các yếu tố đầu vào cần thiết và môi trường hoạt động cho các doanh nghiệp/tổ chức. Những yếu tố cần nghiên cứu:

- Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, khí hậu
- Các loại tài nguyên, khoáng sản và trữ lượng
- Nguồn năng lượng
- Tình hình khai thác và sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên
- Vấn đề môi trường và ô nhiễm môi trường; Sự quan tâm của chính phủ và cộng đồng đến môi trường,...

---

---

---

---

---

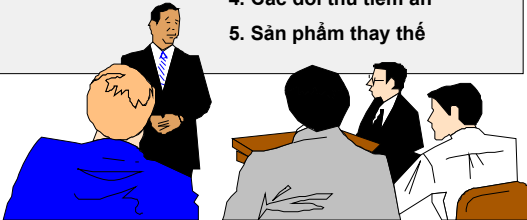
---

---

---

## Phân tích môi trường ngành

1. Các đối thủ cạnh tranh
2. Khách hàng
3. Các nhà cung ứng
4. Các đối thủ tiềm ẩn
5. Sản phẩm thay thế



---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2. Phân tích môi trường vi mô

### *Tác động của môi trường vi mô đối với doanh nghiệp:*

- Các yếu tố của môi trường vi mô nằm bên ngoài doanh nghiệp có thể tạo ra các cơ hội và nguy cơ cho doanh nghiệp.
- Các yếu tố của môi trường vi mô ảnh hưởng trực tiếp lên doanh nghiệp, quyết định mức độ và tính chất cạnh tranh của ngành kinh doanh đó.

---

---

---

---

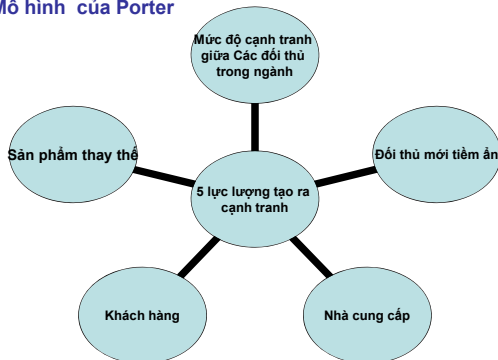
---

---

---

---

### Mô hình của Porter



---

---

---

---

---

---

---

---

## Mô hình 5 tác lực cạnh tranh của M.Porter




---

---

---

---

---

---

---

---

## Đối thủ cạnh tranh (Competitor)

Đối thủ cạnh tranh là những doanh nghiệp kinh doanh những mặt hàng cùng loại với công ty. Đối thủ cạnh tranh chia sẻ thị phần với công ty, có thể vượt lên nếu có vị thế cạnh tranh cao hơn. Tính chất cạnh tranh trong ngành tăng hay giảm tùy thuộc vào quy mô thị trường, sự tăng trưởng của ngành và mức độ đầu tư của đối thủ cạnh tranh.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Phân loại đối thủ cạnh tranh(tt)

- **Đối thủ cạnh tranh về ước muốn (Desire competitor):** Đó là sự cạnh tranh từ tất cả các doanh nghiệp ở các ngành nghề khác nhau về các ước muốn tức thời mà người tiêu dùng muốn thỏa mãn. Chẳng hạn họ có thể hưởng ước muốn của một người có thu nhập nhưng chưa quyết định mua cái gì vào việc mua sản phẩm của họ thay vì mua sản phẩm khác.

Ví dụ: Khách hàng có thu nhập và mong muốn cải thiện cuộc sống. => Những mong muốn cạnh tranh: - Mua phương tiện đi lại  
- Mua một nơi ở tiện nghi hơn.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân loại đối thủ cạnh tranh(tt)

- **Đối thủ cạnh tranh về loại sản phẩm (Generic competitors):** Đó là sự cạnh tranh về các loại sản phẩm có thể thoả mãn được một ước muốn đặc thù nào đó.  
Ví dụ: Khách hàng muốn cải thiện khả năng đi lại => Những loại hàng cạnh tranh: xe ô tô, xe gắn máy, xe đạp.
- **Đối thủ cạnh tranh về hình thái/chủng loại, quy cách sản phẩm (Product form competitors):** Đó là sự cạnh tranh của các hãng sản xuất những chủng loại, quy cách sản phẩm khác nhau.  
Ví dụ: Khách hàng muốn mua xe gắn máy => Những mặt hàng cạnh tranh: các loại xe 50 cc, 110 cc, 250 cc.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân loại đối thủ cạnh tranh (tt)

- **Đối thủ cạnh tranh về nhãn hiệu sản phẩm (Brand competitors):** Đó là sự cạnh tranh từ những doanh nghiệp sản xuất sản phẩm cùng loại với nhãn hiệu khác nhau.  
Ví dụ: Khách hàng muốn mua xe gắn máy nhãn hiệu nào? => Những nhãn hiệu cạnh tranh: Honda, Suzuki, Yamaha

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân tích đối thủ cạnh tranh

- Nhận diện, phân loại, đánh giá, liệt kê đối thủ cạnh tranh theo khu vực thị trường
- Thu thập và đánh giá thông tin về đối thủ cạnh tranh
- Dự đoán những phản ứng của đối thủ cạnh tranh
- Lựa chọn chiến thuật tương thích: tấn công, hay né tránh, hay hợp tác

---

---

---

---

---

---

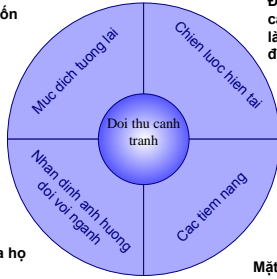
---

---



## Phân tích đối thủ cạnh tranh

Điều gì đối thủ cạnh tranh muốn đạt tới



Điều gì đối thủ cạnh tranh đang làm và có thể làm được

Ảnh hưởng của họ đối với ngành

Mặt mạnh và yếu

---

---

---

---

---

---

---

---

## Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh

### Chiến lược hiện tại:

Tìm hiểu chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Xem đối thủ cạnh tranh đang cạnh tranh như thế nào? Các chiến lược của đối thủ cạnh tranh trong từng lĩnh vực hoạt động (chiến lược kinh doanh) và các chiến lược cấp chức năng, mối liên hệ giữa các chiến lược đó?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)

### Phân tích các tiềm năng:

Cần phân tích tiềm năng của đối thủ cạnh tranh để nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu của họ trong các lĩnh vực sau:

- Các loại sản phẩm
- Hệ thống phân phối/đại lý
- Marketing và bán hàng
- Sản xuất và các tác nghiệp
- Nghiên cứu và thiết kế công nghệ

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)

- Giá thành
- Tiềm lực tài chính
- Nguồn nhân lực
- Bộ máy tổ chức, văn hóa tổ chức
- Năng lực quản lý
- Quan hệ xã hội
- Danh mục đầu tư của đối thủ,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)

**Nhận định ảnh hưởng đối với ngành:** Xem xét nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các công ty khác trong ngành. Để tìm hiểu nhận định của đối thủ cần xem xét những vấn đề sau:

- Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về ưu, nhược điểm và vị thế của họ về các vấn đề: chi phí, chất lượng sản phẩm, mức độ hiện đại của công nghệ,... Các nhận định đó có chính xác không?
- Những khác biệt về văn hóa (dân tộc, tôn giáo, phong tục, tập quán, giá trị, thái độ,...), ảnh hưởng của những khác biệt đó đến thái độ của đối thủ cạnh tranh và nhận thức của họ đối với các sự kiện.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)

- Nghiên cứu các khía cạnh lịch sử, danh tiếng của đối thủ cạnh tranh và ảnh hưởng của chúng lên những chiến lược, chính sách của họ.
- Nhận định của đối thủ cạnh tranh về các doanh nghiệp khác trong ngành. Độ chính xác của những nhận định này?
- Các giá trị chuẩn mực được thể chế hóa, các quy tắc xã hội, những quy tắc mà người lãnh đạo của đối thủ cạnh tranh lựa chọn, tán thành có ảnh hưởng đến quan điểm của họ không?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)**

- Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về nhu cầu của xã hội/người tiêu dùng đối với sản phẩm của họ hoặc các xu hướng phát triển khác của ngành trong tương lai?
- Đối thủ cạnh tranh dựa vào trực giác, kinh nghiệm hay phân tích là chính để xây dựng chiến lược? Tại đây có bộc lộ điểm yếu nào không? (Xem tr.11,12, *Khái luận QTCL*)

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh (tt)**

**Mục tiêu tương lai:** Phân tích mục tiêu của đối thủ cạnh tranh nhằm giúp công ty dự đoán:

- Đối thủ cạnh tranh có bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại không?
- Khả năng Đối thủ cạnh tranh có thể thay đổi chiến lược như thế nào?
- Khả năng phản ứng của Đối thủ cạnh tranh trước những thay đổi của môi trường bên ngoài
- Tính chất quan trọng của các sáng kiến mà Đối thủ cạnh tranh đưa ra.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)**

**Các thông tin cần điều tra để biết được mục tiêu tương lai của đối thủ cạnh tranh:**

- Các mục tiêu về tài chính
- Phản ứng đối với các rủi ro
- Các hệ thống, đặc biệt là hệ thống kế toán
- Quan điểm/ giá trị và thái độ về mặt tổ chức; Văn hóa tổ chức
- Cơ cấu tổ chức

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)**

**Các thông tin...**

- Các hệ thống kiểm soát và khuyến khích (*khen thưởng, kỷ luật*)
- CEO và các nhà quản trị cấp cao
- Các thành viên hội đồng quản
- Sự nhất trí của ban lãnh đạo,...

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)**

**Phân tích các đối thủ cạnh tranh chủ yếu là nhằm tìm lời đáp cho các câu hỏi sau:**

- Những điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu là gì?
- Những mục tiêu và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu là gì?
- Tại sao các đối thủ cạnh tranh chủ yếu lại phản ứng hiệu quả với các xu hướng kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ và công nghệ để có vị thế cạnh tranh hiện nay.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh(tt)**

- Các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp có vị trí như thế nào khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh.
- Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu có thể gây ra những nguy cơ như thế nào cho chiến lược của doanh nghiệp.
- Xếp hạng doanh số và lợi nhuận giữa các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, các yếu tố nào quyết định đến vị trí cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cạnh tranh hay liên kết?

Nguyên tắc 1	<b>Cạnh tranh:</b> Mang đến cho thị trường GTGT cao hơn	<b>Liên kết:</b> Cùng nhau mang đến cho thị trường GTGT cao hơn riêng lẻ
Nguyên tắc 2	<b>Cạnh tranh:</b> Chứng minh cho thị trường tính đặc thù của năng lực lõi và tay nghề của DN	<b>Liên kết:</b> Cùng nhau tạo điều kiện tối ưu nhất, củng cố sự đặc thù của năng lực lõi và tay nghề của từng DN
Nguyên tắc 3	<b>Cạnh tranh:</b> Với chính mình để vượt lên chính mình	<b>Liên kết:</b> Là sự lựa chọn chứ không phải bắt buộc

---

---

---

---

---

---

---

---

## Khách hàng (Customers)

**Khách hàng** là đối tượng phục vụ của doanh nghiệp và là nhân tố tạo nên thị trường. Do đó, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ khách hàng của mình.

### Các loại khách hàng:

- **Người tiêu dùng:** những cá nhân, hộ gia đình mua sản phẩm để phục vụ cho mục đích cá nhân và gia đình.
- **Nhà sản xuất:** các tổ chức mua sản phẩm để phục vụ cho hoạt động sản xuất và các hoạt động khác của họ

---

---

---

---

---

---

---

---

## Khách hàng (Customers) (tt)

- **Trung gian phân phối:** các tổ chức hay cá nhân mua sản phẩm với mục đích bán lại để kiếm lời.
- **Các cơ quan chính phủ và các doanh nghiệp phi lợi nhuận:** những tổ chức mua sản phẩm để sử dụng trong cơ quan công quyền hoặc chuyển giao cho những người cần đến nó với mục đích xã hội.
- **Khách hàng quốc tế:** những người mua ở nước ngoài, bao gồm người tiêu dùng, nhà sản xuất, người mua bán trung gian và các tổ chức chính phủ.

---

---

---

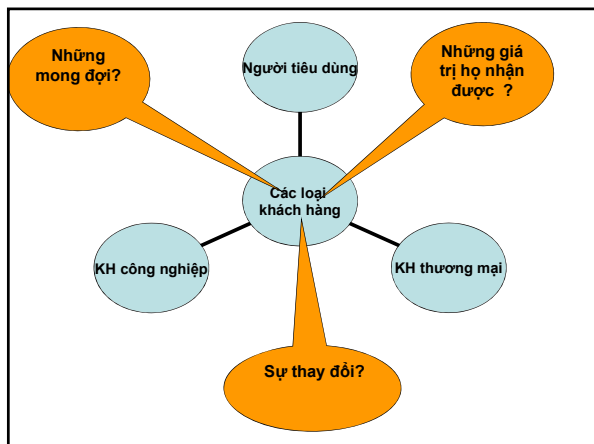
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân tích Khách hàng để chủ động

- Giữ giữ khách hàng hiện có
- Khám phá khách hàng tiềm năng
- Phát triển thành khách hàng mục tiêu

---

---

---

---

---

---

---

---

**Để tạo cho khách hàng cảm nhận về giá trị gia tăng mang tính đặc thù, đặc sắc hơn:**

- Thực chất khách hàng muốn mua cái gì?
- Doanh nghiệp bán cho khách hàng thực chất cái gì?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khách hàng (tt)

- Khách hàng mục tiêu ?
- Quy mô nhu cầu hiện tại và tương lai?
- Khách hàng mong đợi những giá trị gia tăng gì ở sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp?
- Sự thay đổi (sở thích, giá trị, quan niệm, phong cách) của khách hàng?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những giá trị khách hàng mong đợi

- Giá trị sử dụng;
  - Chất lượng
  - Tính hỗ trợ (giúp khách hàng phát triển dự án)
    - Cung cấp sản phẩm/dịch vụ trọn gói
    - Tạo ra sự tiện lợi/dễ dàng/đơn giản
- Giá trị gia tăng từ giá trị bản sắc
  - Làm cho khách hàng khẳng định cái riêng, cái “tôi, cái “khác” của họ;
  - Làm cho khách hàng nâng cao vị thế

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những giá trị khách hàng mong đợi (tt)

- Giá trị gia tăng từ sự cộng lực
  - Giúp khách hàng làm được điều họ muốn
  - Hỗ trợ khách hàng “đi được xa hơn”
  - Nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn dạng dự án
  - Doanh nghiệp liên kết với khách hàng để cùng tạo ra giá trị gia tăng mà khách hàng mong muốn
- Tạo cho khách hàng vị thế hội nhập:
  - Biểu tượng chuẩn mực (Status Symbol)
  - Vị thế (Standing)

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những giá trị khách hàng mong đợi (tt)

- Làm cho thời gian có ý nghĩa trong sản phẩm/dịch vụ
- Giúp khách hàng làm chủ tương lai
- Giúp khách hàng giữ gìn/phát huy được những truyền thống tốt đẹp trong quá khứ

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những nội dung cần lưu ý khi phân tích khách hàng:

- Phân nhóm khách hàng. Tiến hành thu thập thông tin theo nhóm khách hàng về: nhu cầu, sở thích, lòng trung thành, các mối quan tâm về sản phẩm, giá cả, phân phối, chiêu thị. Những phân tích này giúp doanh nghiệp xác định việc định vị sản phẩm đã hợp lý chưa, thị trường còn phân khúc tiềm năng nào mà doanh nghiệp có thể tham gia không.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những nội dung cần lưu ý khi phân tích khách hàng (tt)

- Đánh giá khả năng mặc cả của khách hàng, khả năng mặc cả của khách hàng càng cao thì doanh nghiệp lại càng phải hao tốn nhiều chi phí để duy trì mối quan hệ với khách hàng đó, bằng các cách: giảm giá, tăng chiết khấu, tặng hoa hồng, tặng chất lượng, tặng dịch vụ hậu mãi, tặng khuyến mãi,... Khả năng mặc cả của khách hàng cao khi có các điều kiện sau:

---

---

---

---

---

---

---

---



### Những nội dung cần lưu ý khi phân tích khách hàng (tt)

- Doanh số mua của khách hàng chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh số của doanh nghiệp.
- Chi phí chuyển sang mua hàng của doanh nghiệp khác thấp.
- Số lượng người mua ít
- Khả năng kết hợp ngược chiều với những nhà cung cấp khác cao.
- Mức độ ảnh hưởng của doanh nghiệp đến chất lượng sản phẩm của người mua thấp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nhà cung cấp (Suppliers)

Nhà cung cấp là những cá nhân hoặc tổ chức (doanh nghiệp, công ty) cung cấp các nguồn lực (sản phẩm, dịch vụ, nguyên nhiên vật liệu, bán thành phẩm, máy móc thiết bị, nguồn tài chính, nguồn nhân lực,...) cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nhà cung cấp (tt)

Nhà cung cấp có thể tạo ra các cơ hội cho doanh nghiệp khi giảm giá bán, tăng chất lượng sản phẩm, tăng chất lượng các dịch vụ kèm theo, ngược lại cũng có thể gây ra các nguy cơ cho doanh nghiệp khi tăng giá bán, giảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ, không đảm bảo số lượng và thời hạn cung ứng,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nhà cung cấp (tt)

Những thông tin cần thu thập để nghiên cứu các nhà cung cấp:

- Có bao nhiêu nhà cung cấp?
- Những nguy cơ có thể đến từ phía nhà cung cấp?
- Quan hệ cung-cầu?
- Lợi thế trong thương lượng?
- Khả năng cung cấp lâu dài?
- Khả năng đa dạng hóa sản phẩm?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nhà cung cấp (tt)

- Giá cả hàng hóa được cung cấp ?
- Mạng lưới bán hàng ?
- Các điều kiện bán hàng của nhà cung cấp?
- Các dịch vụ sau bán hàng?
- Khả năng đổi mới công nghệ ?
- Khả năng liên doanh với nhà cung cấp?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nhà cung cấp (tt)

- Khả năng chuyển đổi sang các nhà cung cấp khác của doanh nghiệp.
- Mức độ quan trọng của doanh nghiệp đối với nhà cung cấp.
- Khả năng kết hợp dọc thuận chiều về phía trước của nhà cung cấp để cạnh tranh trực tiếp với doanh nghiệp
- Khả năng kết hợp dọc ngược chiều về phía sau của doanh nghiệp để tự cung cấp các yếu tố đầu vào.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những lợi thế của Nhà cung cấp

- Có ít nhà cung cấp
- Sự khác biệt của sản phẩm
- Chi phí thay đổi nhà cung cấp cao
- Khó có khả năng kết hợp dọc ngược chiều về phía sau để tự cung cấp các yếu tố đầu vào
- Nhà cung cấp có khả năng tự chủ cao,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đối thủ tiềm ẩn:

Đối thủ tiềm ẩn là những đối thủ cạnh tranh có thể sẽ tham gia thị trường trong tương lai hình thành những đối thủ cạnh tranh mới. Khi đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện sẽ khai thác những năng lực sản xuất mới giành lấy thị phần, gia tăng áp lực cạnh tranh ngành và làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

Sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới sẽ ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, vì vậy phải phân tích các đối thủ tiềm ẩn nhằm đánh giá những nguy cơ do họ tạo ra cho công ty.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đối thủ tiềm ẩn (tt):

Đối thủ cạnh tranh mới có thể xuất hiện thông qua các con đường:

- Xuất khẩu
- Liên doanh
- Đầu tư trực tiếp dưới hình thức 100% vốn nước ngoài
- Mua lại các công ty khác trong ngành,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đối thủ tiềm ẩn (tt):

Những rào cản đối với sự xuất hiện của các đối thủ tiềm ẩn:

- Lợi thế do sản xuất với quy mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm
- Yêu cầu về nguồn tài chính khi nhập ngành
- Chi phí chuyển đổi mặt hàng lớn
- Sự vững chắc và ổn định của hệ thống kênh tiêu thụ của các công ty trong ngành
- Ưu thế về giá thành sản phẩm,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### Sản phẩm thay thế:

Sản phẩm thay thế là những sản phẩm khác về tên gọi và thành phần nhưng đem lại cho người tiêu dùng những lợi ích tương đương như sản phẩm của doanh nghiệp. Sự xuất hiện các sản phẩm thay thế có thể dẫn tới nguy cơ làm giảm giá bán hoặc sụt giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp phải dự báo và phân tích xu hướng phát triển của các sản phẩm thay thế để nhận diện hết các nguy cơ do sản phẩm thay thế gây ra cho doanh nghiệp.

Những sản phẩm thay thế thường là kết quả của việc cải tiến hoặc bùng nổ công nghệ mới. Các công ty muốn đạt lợi thế cạnh tranh phải dành nguồn lực phát triển hoặc áp dụng công nghệ mới vào chiến lược phát triển kinh doanh của mình hoặc tập trung cho chiến lược nghiên cứu và phát triển.

---

---

---

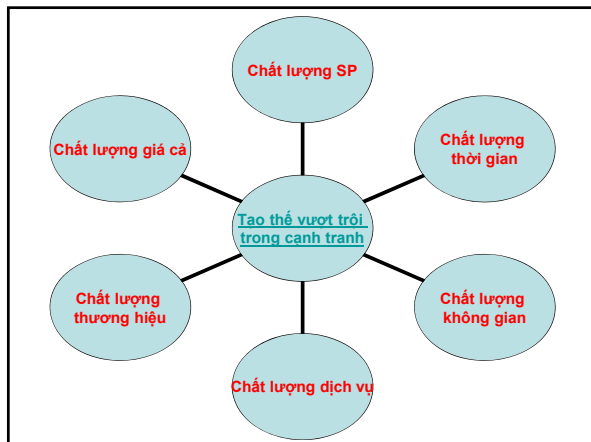
---

---

---

---

---



---

---

---

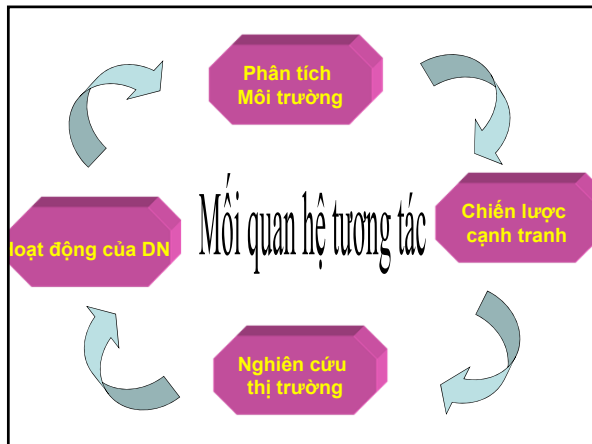
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**4. Các công cụ, phương pháp để nghiên cứu môi trường bên ngoài.**

- Thu thập thông tin
- Xử lý thông tin
- Dự báo diễn biến môi trường
- Lập bảng tổng hợp thông tin về môi trường ngoài
- Phân tích
- Lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
- Lập ma trận hình ảnh cạnh tranh.

---

---

---

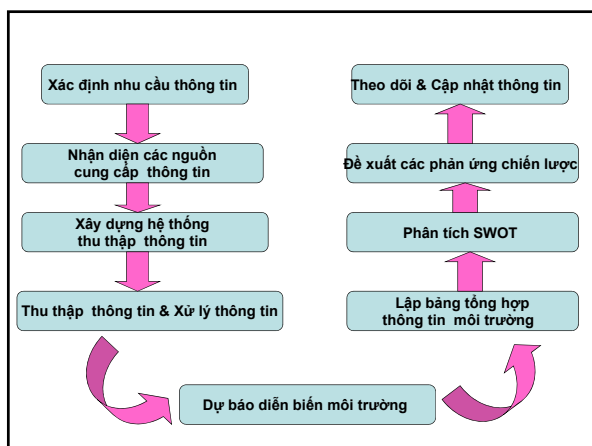
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Nguồn thông tin

- Thứ cấp: sách, báo, tạp chí, các báo cáo, tài liệu chính phủ và các cơ quan, tổ chức (bộ, ngành, địa phương, hiệp hội,...) công bố, tài liệu của các hội thảo, hội nghị, thông tin trên mạng,...
  - Sơ cấp: khảo sát khách hàng, nghiên cứu thị trường, phỏng vấn các chuyên gia,...
- (Tham khảo *Khái luận QTCL*, tr. 163-170, C.4)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những kỹ thuật và công cụ dự báo

Dự báo chính là sự giả định hợp lý về các sự kiện và xu hướng trong tương lai. Tiến trình dự báo là một hoạt động phức tạp do chịu tác động của nhiều yếu tố, như: đổi mới công nghệ, biến đổi văn hóa, sự ra đời của các sản phẩm, dịch vụ mới, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh hùng mạnh, những thay đổi trong chính sách của chính phủ, trong giá trị xã hội, những biến động về kinh tế, và nhiều yếu tố không thể dự báo khác,...

Phương pháp dự báo: Định tính và định lượng.  
(tham khảo tr. 171-178, *Khái luận QTCL*)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Phương pháp dự báo

- **Phương pháp phân tích định tính** là phương pháp dự báo chủ yếu dựa vào suy đoán cảm nhận. Phương pháp này phụ thuộc nhiều vào trực giác, kinh nghiệm và sự nhạy cảm của người dự báo.
- **Phương pháp phân tích định lượng** là phương pháp dự báo chủ yếu dựa vào các mô hình toán học trên cơ sở những dữ liệu, tài liệu đã thống kê được.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phương pháp phân tích định tính

- Lấy ý kiến của ban quản lý điều hành
- Lấy ý kiến của những người trực tiếp làm việc
- Nghiên cứu thị trường
- Phương pháp Delphi

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phương pháp Delphi

- Phương pháp Delphi là phương pháp dự báo thông qua việc thực hiện một nhóm quá trình nhằm đảm bảo tính thống nhất trong dự báo trên cơ sở lấy ý kiến các chuyên gia và nghiên cứu một cách nghiêm ngặt, nhưng năng động và linh hoạt.
- Trong quá trình dự báo theo phương pháp này có sự tham gia của 3 nhóm chuyên gia:
- Những người ra quyết định
  - Những nhân viên, điều phối viên
  - Những chuyên gia chuyên sâu.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quá trình thực hiện phương pháp Delphi

- Chọn các nhà chuyên môn, các điều phối viên và nhóm ra quyết định
- Xây dựng bảng câu hỏi kiểm tra lần đầu, gửi đến các chuyên gia
- Phân tích các câu trả lời, tổng hợp viết lại bảng câu hỏi
- Soạn thảo bảng câu hỏi lần hai và gửi đến các chuyên gia
- Thu thập, phân tích các câu trả lời lần hai
- Viết lại, gửi đi và phân tích kết quả điều tra
- Các bước trên sẽ dừng lại khi kết quả dự báo thỏa mãn những yêu cầu đặt ra.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Phương pháp phân tích định lượng

Các bước tiến hành:

- Xác định mục tiêu dự báo
- Lựa chọn những vấn đề cần dự báo
- Xác định độ dài thời gian dự báo.
- Chọn mô hình dự báo
- Phê chuẩn
- Thu thập dữ liệu cần thiết cho dự báo
- Tiến hành dự báo
- Áp dụng kết quả dự báo.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE Matrix-External Factor Evaluation Matrix)

Ma trận EFE tổng hợp, tóm tắt và đánh giá những cơ hội và nguy cơ chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp/tổ chức. => EFE giúp các nhà quản trị chiến lược đánh giá được **mức độ phản ứng của tổ chức đối với những cơ hội và nguy cơ**, đưa ra những nhận định môi trường bên ngoài tạo thuận lợi hay gây khó khăn cho tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5 bước để xây dựng ma trận EFE:

**Bước 1:** Lập một danh mục từ 10-20 yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu, có ảnh hưởng lớn đến sự thành bại của tổ chức trong ngành kinh doanh.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (*không quan trọng*) đến 1,0 (*rất quan trọng*) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó đến sự thành công của tổ chức trong ngành kinh doanh. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

---

---

---

---

---

---

---

---



### 5 bước để xây dựng ma trận EFE (tt)

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, loại của mỗi yếu tố tùy thuộc vào **mức độ phản ứng** của tổ chức đối với yếu tố đó, trong đó: 4-phản ứng tốt; 3-phản ứng trên trung bình; 2-phản ứng trung bình; 1-phản ứng yếu.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

**Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận EFE.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh để so sánh tổ chức/ doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành => Giúp các nhà quản trị chiến lược nhận diện được những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức cùng các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, xác định được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức và các điểm yếu kém cần khắc phục.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 5 bước xây dựng Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

**Bước 1:** Lập một danh mục khoảng 10 yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (*không quan trọng*) đến 1,0 (*rất quan trọng*) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5 bước xây dựng

### Ma trận hình ảnh cạnh tranh (tt)

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, loại của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ phản ứng của tổ chức đối với yếu tố đó, trong đó: 4-phản ứng tốt; 3-phản ứng trên trung bình; 2-phản ứng trung bình; 1-phản ứng yếu.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

**Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận hình ảnh cạnh tranh cho từng doanh nghiệp so sánh.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh	Công ty A		Công ty B		Công ty C		
	Tầm quan trọng	Trọng số	Điểm số	Trọng số	Điểm số	Trọng số	Điểm số
Thị phần	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Khả năng cạnh tranh giá	0,20	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Tài chính	0,40	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Chất lượng sản phẩm	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lòng trung thành của khách hàng	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>Tổng số điểm</b>			<b>2,3</b>		<b>2,2</b>		<b>2,8</b>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các phương pháp cơ bản dự báo môi trường kinh doanh

Phương pháp Delphi (Quan điểm chuyên gia)	Phân tích vấn đề một cách khách quan
Phân tích chuỗi dữ liệu quá khứ (Phép ngoại suy xu hướng)	- Đường cong xu hướng - Chu kỳ (tăng trưởng, hưng thịnh-suy thoái-phục hồi) - Mùa vụ - Các sự kiện bất thường
Phương pháp phân tích tác động đan chéo	Nhận diện, đánh giá những xu hướng có thể từ các sự kiện
Phương pháp lập nhiều phương án	Lập các phương án theo các nhóm dữ kiện khác nhau

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

SWOT		Môi trường bên ngoài	
		Cơ hội Opportunity	Thách thức Threat
Môi trường bên trong	Điểm mạnh Strength	<b>S/O</b> Tận dụng điểm mạnh để khai thác cơ hội	<b>S/T</b> Tận dụng điểm mạnh để ngăn chặn, hạn chế các nguy cơ
	Điểm yếu Weakness	<b>W/O</b> Giảm điểm yếu để tranh thủ cơ hội	<b>W/T</b> Giảm điểm yếu để ngăn chặn, hạn chế các nguy cơ

---

---

---

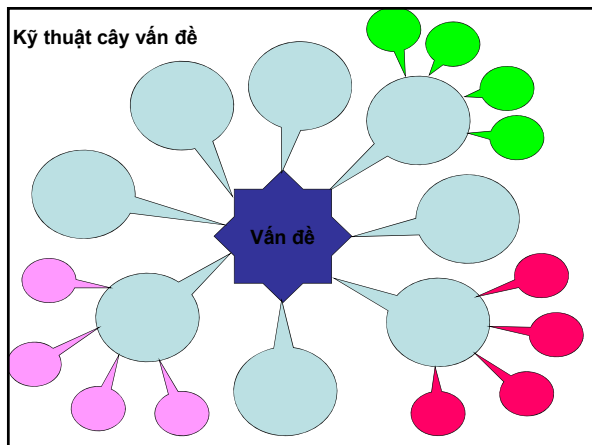
---

---

---

---

---




---

---

---

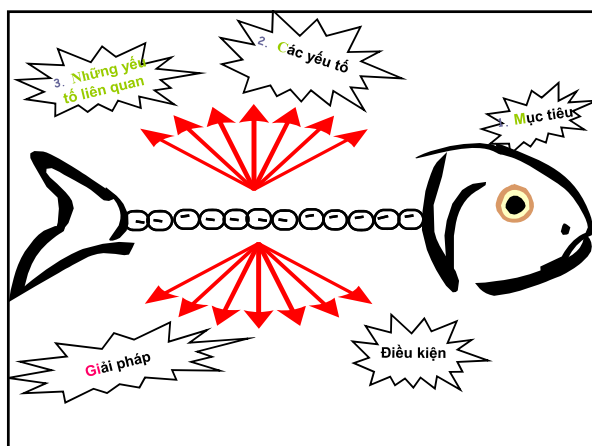
---

---

---

---

---




---

---

---

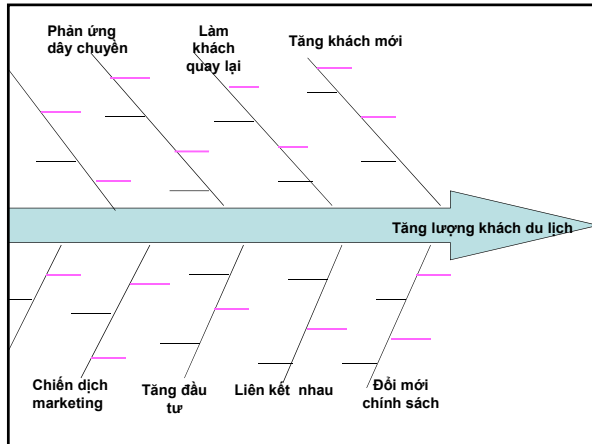
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài tập chương 2 (tr. 157 – 172)

### Câu hỏi ôn tập:

- Môi trường bên ngoài? Những đặc điểm cần lưu ý khi phân tích môi trường bên ngoài?
- Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài?
- Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên ngoài?
- Môi trường vĩ mô? Trình bày những nội dung cần nghiên cứu trong môi trường vĩ mô.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài tập chương 2 (tt)

- Môi trường vi mô? Trình bày những nội dung cần nghiên cứu trong môi trường vi mô.
- Ma trận EFE? Bản chất, công dụng của ma trận này? Năm bước để xây dựng ma trận EFE? Cho ví dụ và phân tích.
- Ma trận hình ảnh cạnh tranh? Bản chất, công dụng của ma trận hình ảnh cạnh tranh? Năm bước để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh? Cho ví dụ và phân tích.

---

---

---

---

---

---

---

---

***Bài tập thảo luận nhóm:***

**Bài 1:**

Nhóm nghiên cứu vận dụng những nội dung, phương pháp và công cụ đã học ***tiến hành phân tích môi trường bên ngoài*** của công ty mà nhóm đã lựa chọn ở chương 1, xác định các cơ hội, nguy cơ, lập ma trận EFE và nhận định về công ty mà nhóm nghiên cứu. Trình bày kết quả nghiên cứu trên lớp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Chương 3 Nghiên cứu Môi trường bên trong**

*GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân*

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **Nội dung nghiên cứu:**

- *Môi trường bên trong và những vấn đề có liên quan*
- *Ý nghĩa và mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên trong*
- *Nội dung nghiên cứu môi trường bên trong*
- *Phương pháp và công cụ để nghiên cứu môi trường bên trong.*

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **Tài liệu tham khảo**

GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 3, tr.173 – 233  
Fred R. David, *Strategic Management  
Concepts and Cases, 2011, Chapter 4.*

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. Môi trường bên trong và những vấn đề có liên quan

#### *Môi trường bên trong*

Môi trường bên trong của một doanh nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của nó.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. Môi trường bên trong và những vấn đề có liên quan

Để tồn tại và phát triển mọi tổ chức đều phải tiến hành các hoạt động: quản trị, tài chính, kế toán, sản xuất/kinh doanh/tác nghiệp, nghiên cứu & phát triển, marketing,... và phải có hệ thống thông tin. Trong từng lĩnh vực hoạt động mỗi tổ chức đều có những điểm mạnh, điểm yếu của riêng mình.

Trong những loại tổ chức khác nhau, ví dụ như: doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh XNK, Logistics, trường học, bệnh viện, ngân hàng,... lại có những bộ phận chức năng khác nhau. Mỗi bộ phận chức năng lại có thể có những điểm mạnh, điểm yếu riêng của chúng.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. Môi trường bên trong và những vấn đề có liên quan (tt)

Một trong những mục tiêu cơ bản của QTCL là phải thiết lập được những chiến lược hoàn hảo để phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu bên trong, tận dụng được những cơ hội, né tránh được những nguy cơ từ bên ngoài.

Chính vì vậy, nghiên cứu môi trường bên trong – một phần không thể thiếu của quản trị chiến lược, nhằm xác định được những **điểm mạnh**, **điểm yếu** của cả tổ chức, của từng bộ phận chức năng trong tổ chức trong từng lĩnh vực hoạt động của chúng.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. Môi trường bên trong và những vấn đề có liên quan (tt)

**Điểm mạnh** là điều doanh nghiệp đang làm tốt hay các đặc tính giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh. Điểm mạnh có thể thể hiện dưới các hình thức sau:

- Những bí quyết, kỹ năng, kinh nghiệm hoặc cách làm đặc biệt;
- Những thế mạnh về cơ sở vật chất;
- Có nguồn nhân lực mạnh;
- Những thế mạnh về tổ chức, quản lý;
- Các tài sản vô hình có giá trị: thương hiệu, hình ảnh,...
- Có lợi trên thị trường, có các mối quan hệ,...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. Môi trường bên trong và những vấn đề có liên quan (tt)

• **Điểm yếu** là những điểm mà doanh nghiệp đang bị thiếu sót, kém cỏi hay những yếu tố sẽ đẩy doanh nghiệp vào tình thế bất lợi. Có thể nêu ra một số biểu hiện của các điểm yếu:

- Thiếu hụt những kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng.
- Không đủ các nguồn lực: nhân lực, vật lực, tài lực,...
- Yếu về khả năng tổ chức, quản lý.
- Không có nguồn cung ứng đầu vào vững chắc.
- Hoạt động marketing yếu kém.
- Không có những tài sản vô hình có giá trị,...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. Môi trường bên trong và những vấn đề có liên quan(tt):

**Những khả năng đặc biệt** - Những điểm mạnh của một tổ chức mà các đối thủ khác không thể dễ dàng sao chép được, làm được.

Để xây dựng lợi thế cạnh tranh cần phải tận dụng được những khả năng đặc biệt. Một trong những mục tiêu quan trọng của thiết lập các chiến lược là cải thiện những điểm yếu của tổ chức, biến chúng thành điểm mạnh và nếu có thể thì trở thành các khả năng đặc biệt.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 2. Ý nghĩa của việc phân tích môi trường bên trong

Phân tích môi trường bên trong là một bộ phận quan trọng, không thể thiếu của quản trị chiến lược. Nếu không phân tích tốt môi trường bên trong, không nhận diện được đúng những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức thì sẽ không thể thiết lập được chiến lược hoàn hảo.

---

---

---

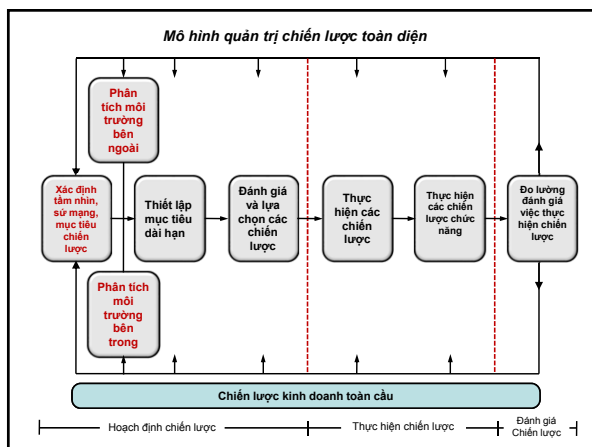
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Ý nghĩa của việc phân tích môi trường bên trong (tt)

Phân tích môi trường bên trong còn giúp những người tham gia thực hiện (CEO, các nhà lãnh đạo các bộ phận chức năng, các nhân viên thừa hành,...) có nhiều cơ hội để hiểu rõ công việc mà bộ phận họ thực hiện có phù hợp với hoạt động của cả tổ chức hay không => Họ sẽ làm việc tốt hơn một khi hiểu được tầm quan trọng của công việc mình làm và ảnh hưởng của nó đến hoạt động của cả tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3. Nội dung phân tích môi trường bên trong

Cũng giống như phân tích môi trường bên ngoài, phân tích môi trường bên trong cũng cần có sự tham gia của các nhà lãnh đạo, các nhân viên thừa hành, các khách hàng,... cũng cần phải thu thập các thông tin thứ cấp và sơ cấp, xử lý, phân tích để xác định được những **điểm mạnh, điểm yếu cơ bản nhất** của tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3. Nội dung phân tích môi trường bên trong (tt)

Để phân tích môi trường bên trong các nhà chiến lược được sự hỗ trợ của ban lãnh đạo và các bộ phận chức năng sẽ tiến hành thu thập, xử lý, phân loại các thông tin thu thập được, trên cơ sở đó tiến hành phân tích để nhận dạng, xác định và xếp thứ tự ưu tiên cho **từ 10 đến 20 điểm mạnh và điểm yếu quan trọng nhất**, có ảnh hưởng đến sự thành bại của tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Nội dung phân tích môi trường bên trong (tt)

**Cần lưu ý:** sẽ không phải là quá khó cho việc lập một danh sách dài, trong đó liệt kê mọi điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, nhưng việc chọn ra một danh sách gồm 10 đến 20 điểm mạnh và điểm yếu quan trọng nhất của tổ chức là việc làm vô cùng khó khăn, bởi các nhà quản lý có những mối quan tâm và quan điểm khác nhau => những lựa chọn khác nhau.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Nội dung phân tích môi trường bên trong (tt)

Để có được những lựa chọn đúng đắn cần chú ý đến:

- Mối quan hệ giữa các bộ phận kinh doanh chức năng
- Văn hóa tổ chức

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mối quan hệ giữa các bộ phận kinh doanh chức năng

Hãy luôn nhớ, quản trị chiến lược là **một quá trình phối hợp cao độ**, đòi hỏi phải có sự hợp tác hiệu quả giữa quản trị, marketing, tài chính, kế toán, sản xuất/kinh doanh/tác nghiệp, nghiên cứu và phát triển và các hệ thống thông tin. Dù quá trình quản trị chiến lược được thiết lập, tổ chức thực hiện và giám sát bởi các nhà chiến lược, nhưng muốn thành công thì các nhà quản trị và các nhân viên ở tất cả các bộ phận phải cùng nhau làm việc, phải cởi mở trong việc trao đổi thông tin và cung cấp các thông tin cần thiết để phục vụ cho quá trình quản trị chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Mối quan hệ giữa các bộ phận kinh doanh chức năng (tt)

Chìa khóa đảm bảo sự thành công của tổ chức là sự hiểu biết và hợp tác hiệu quả giữa các nhà quản trị từ tất cả các bộ phận kinh doanh chức năng. Thông qua hoạt động quản trị chiến lược, các nhà quản trị ở các bộ phận, phòng ban sẽ hiểu được bản chất và ảnh hưởng của các quyết định của bộ phận mình đối với hoạt động của cả tổ chức. Nắm được các mối quan hệ này là vấn đề then chốt giúp thiết lập hiệu quả các mục tiêu và chiến lược cho tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức (Organizational Culture) là mô hình của các tiêu chuẩn và niềm tin được san sẻ, cho phép mọi người trong tổ chức hiểu được hoạt động của tổ chức mình và trang bị cho họ những quy tắc ứng xử. Hay nói rõ nghĩa hơn, **văn hóa tổ chức là tổng hợp những nét đặc trưng của tổ chức, nó chi phối nhận thức và hành vi của con người trong tổ chức, cùng những giá trị, chuẩn mực, nề nếp, tác phong mà tổ chức có được.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Văn hóa tổ chức (tt)

Văn hóa tổ chức có thể được định nghĩa “Một mẫu thức cơ bản do tổ chức phát triển khi nó bắt đầu đối phó với vấn đề thích nghi với môi trường bên ngoài và sự hòa hợp nội bộ, mẫu thức này đã vận động đủ tốt để được xem là có giá trị và nó được dạy cho các thành viên mới như là một cách đúng đắn để nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận.”

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Văn hóa tổ chức (tt)

Reynolds đã xây dựng mô hình văn hóa tổ chức với 15 khía cạnh chính, trong đó có 5 khía cạnh cần đặc biệt lưu tâm;

- Chú trọng đối nội hay đối ngoại
- Tập trung vào nhiệm vụ của tổ chức hay xã hội
- Chú trọng đến chủ nghĩa cá nhân hay tập thể
- An toàn hay mạo hiểm
- Tùy cơ ứng biến hay hoạch định kế hoạch.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Văn hóa tổ chức (tt)

Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng to lớn đến các quyết định kinh doanh, do đó sẽ tác động đến toàn bộ quá trình quản trị chiến lược của tổ chức. Nếu công tác quản trị chiến lược có thể tận dụng được các sức mạnh của văn hóa, ví dụ như: đạo đức nghề nghiệp vững vàng, niềm tin vào những giá trị đạo đức, những nhận thức đúng đắn... thì nhà quản trị có thể thường xuyên thực hiện các thay đổi hợp lý một cách nhanh chóng và dễ dàng, quản trị chiến lược sẽ mang lại hiệu quả cao. Ngược lại, nếu không nhận thức được giá trị tiềm năng của văn hóa, có thể dẫn đến những hậu quả: mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức không được xử lý tốt, giữa các bộ phận không có sự hợp tác, thông tin liên lạc bị ách tắc,=> tổ chức không có khả năng thích nghi với những sự thay đổi=> Quản trị chiến lược không hiệu quả.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Nội dung phân tích môi trường bên trong (tt)

Theo Fred David, phân tích môi trường bên trong của tổ chức cần nghiên cứu các hoạt động:

- Quản trị
- Marketing
- Tài chính, kế toán
- Sản xuất/ tác nghiệp
- Nghiên cứu và phát triển
- Hệ thống thông tin.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quản trị**

Quản trị có 5 chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, thúc đẩy, nhân sự và kiểm soát.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Hoạch định:**

Hoạch định bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai. Các nhiệm vụ cụ thể là: dự đoán, thiết lập mục đích, đề ra các chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các mục tiêu.

Hoạch định có vai trò quan trọng nhất trong giai đoạn thiết lập/xây dựng chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tổ chức:**

Tổ chức bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu cho mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Những công việc cụ thể là thiết kế tổ chức, chuyên môn hóa công việc, mô tả công việc, chi tiết hóa công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc.

Tổ chức có vai trò quan trọng nhất trong giai đoạn thực hiện chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Thúc đẩy:**

Thúc đẩy gồm những hoạt động nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, liên lạc, các nhóm làm việc chung, thay đổi cách hoạt động, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thỏa mãn công việc, thỏa mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức, động viên tinh thần của nhân viên và cán bộ quản lý.

Thúc đẩy có vai trò quan trọng nhất trong giai đoạn thực hiện chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nhân sự:**

Hoạt động quản trị nhân sự tập trung vào việc quản lý con người hay nguồn nhân lực, bao gồm: quản lý tiền lương, thưởng, phúc lợi, tuyển dụng, đào tạo và tái đào tạo, bố trí, sa thải nhân công, quản lý các quan hệ lao động, khuyến khích tạo điều kiện làm việc công bằng, phát triển chuyên môn, nghiên cứu con người, công tác quần chúng, chính sách quy chế về kỷ luật lao động, đình công, bãi công,...

Công tác nhân sự có vai trò quan trọng nhất trong giai đoạn thực hiện chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kiểm soát:**

Kiểm soát liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp, nhất quán với kết quả đã được hoạch định. Những hoạt động chủ yếu: kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, quản lý hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt.

Kiểm soát có vai trò quan trọng nhất trong giai đoạn đánh giá chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Marketing:**

Marketing có thể được mô tả như một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Joel Evans và Barry Berman cho rằng marketing bao gồm 9 chức năng cơ bản.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**9 chức năng cơ bản của marketing**

1. Phân tích khách hàng.
2. Mua.
3. Bán.
4. Hoạch định sản phẩm và dịch vụ.
5. Định giá.
6. Phân phối.
7. Nghiên cứu thị trường.
8. Phân tích cơ hội.
9. Trách nhiệm đối với xã hội.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***Phân tích khách hàng.***

Là việc nghiên cứu và đánh giá nhu cầu, mong muốn của người tiêu dùng - liên quan đến hoạt động điều tra về người tiêu dùng, phân tích các thông tin về khách hàng, đánh giá các chiến lược định vị thị trường, phát triển các bảng mô tả về người tiêu dùng và quyết định các chiến lược phân khúc thị trường tối ưu nhất.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### **Mua hàng**

Mua hàng nghĩa là đạt được các nguồn lực cần thiết để sản xuất và bán sản phẩm hay dịch vụ. Hoạt động mua hàng bao gồm đánh giá các nhà phân phối có khả năng thay thế, lựa chọn nhà phân phối tốt nhất, thỏa thuận các điều kiện có thể chấp nhận với nhà phân phối và thu mua.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Bán hàng**

Việc thực hiện chiến lược thành công thường phụ thuộc vào khả năng bán sản phẩm hay dịch vụ nào đó của tổ chức. Bán hàng bao gồm nhiều hoạt động marketing, chẳng hạn như: quảng cáo, kích thích bán hàng, quảng cáo đại chúng, bán hàng cho cá nhân người tiêu thụ, quản lý lực lượng bán hàng, quan hệ với khách hàng, và người buôn bán. Những hoạt động này có tầm quan trọng đặc biệt khi công ty đang theo đuổi chiến lược thâm nhập thị trường

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Hoạch định dịch vụ và sản phẩm**

Bao gồm các hoạt động: khảo sát thị trường, định vị nhãn hiệu và sản phẩm, bảo hành, đóng gói, xác định các sản phẩm có khả năng thay thế, đặc trưng của sản phẩm, hình dáng của sản phẩm, chất lượng sản phẩm; loại bỏ những sản phẩm đã lỗi thời; và cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Đặc biệt quan trọng khi công ty đang theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm hay đa dạng hóa sản phẩm.

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Định giá***

Có bốn lực lượng quan trọng có ảnh hưởng đến các quyết định về giá: người tiêu thụ, chính phủ, các nhà phân phối, và đối thủ cạnh tranh.

Các tổ chức phải cẩn thận cạnh tranh với nhau, không được phối hợp giảm giá, các điều kiện tín dụng và bán hàng; không bàn thảo mức giá, mức tăng giá, và chi phí tại hội nghị của các hiệp hội thương mại, không phát hành các biểu giá mới trong cùng một ngày, phải luân phiên giảm giá, hay cùng nhau hạn chế sản xuất để duy trì mức giá cao...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Phân phối***

Hoạt động phân phối bao gồm: dự trữ, các kênh phân phối, mức độ phân phối, định vị các nơi bán lẻ, phạm vi bán hàng, xác định vị trí và mức tồn kho, phương tiện vận chuyển, bán sỉ, bán lẻ.

Hoạt động phân phối trở nên đặc biệt quan trọng khi công ty đang nỗ lực thực hiện việc phát triển thị trường hay chiến lược kết hợp về phía trước.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Nghiên cứu thị trường***

Nghiên cứu thị trường là việc thu thập, ghi chép, và phân tích có hệ thống các dữ liệu về những vấn đề liên quan đến việc bán hàng hóa hay dịch vụ. Thông qua việc nghiên cứu thị trường người ta có thể phát hiện ra những điểm mạnh và điểm yếu then chốt

Hoạt động nghiên cứu thị trường hỗ trợ cho tất cả các chức năng kinh doanh quan trọng của tổ chức. Các tổ chức có nhiều khả năng nghiên cứu thị trường sẽ có sức mạnh to lớn trong việc theo đuổi các chiến lược chung.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Nghiên cứu thị trường (tt)**

Vị chủ tịch công ty PepsiCo, nói: “Quan sát các hoạt động cạnh tranh là hình thức nghiên cứu thị trường tốt nhất của công ty. Đa số những thành công quan trọng của chúng ta đều xuất phát từ những ý kiến mà chúng ta vay mượn được từ thị trường, thường là từ các đối thủ cạnh tranh địa phương nhỏ bé. Trong mỗi trường hợp, chúng ta phát hiện ra ý kiến mới đầy triển vọng, phát triển nó, và sau đó thực hiện tốt hơn đối thủ của chúng ta”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Phân tích cơ hội**

Bao gồm đánh giá chi phí, lợi nhuận và rủi ro liên quan đến các quyết định về marketing.

Việc phân tích chi phí/lợi nhuận được tiến hành theo 3 bước:

1. Tính tổng chi phí của quyết định.
2. Ước tính tổng lợi nhuận của quyết định.
3. So sánh tổng chi phí và tổng lợi nhuận. Nếu lợi nhuận ước tính cao hơn tổng chi phí thì cơ hội trở nên hấp dẫn hơn.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Trách nhiệm đối với xã hội**

Trách nhiệm xã hội có thể bao gồm việc đưa ra các sản phẩm và dịch vụ an toàn và với giá phải chăng. Một chính sách xã hội rõ ràng cũng có thể là điểm mạnh quan trọng của tổ chức, ngược lại một chính sách xã hội yếu kém sẽ là một điểm yếu.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tài chính kế toán

Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất của công ty và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư.

- Các chức năng tài chính/kế toán (quyết định đầu tư, quyết định tài chính, quyết định về tiền lãi cổ phần)
- Các chỉ số tài chính cơ bản

---

---

---

---

---

---

---

---

### Sản xuất/tác nghiệp

Chức năng sản xuất/tác nghiệp trong hoạt động kinh doanh bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ. Quản trị sản xuất/tác nghiệp là quản trị đầu vào, quá trình biến đổi và đầu ra.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nghiên cứu và phát triển

Để nghiên cứu môi trường bên trong của một doanh nghiệp thì yếu tố chính thứ năm cần phải xem xét là hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D). Để đánh giá mặt mạnh, mặt yếu của hoạt động này người ta thường dựa vào chi phí dành cho chúng.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Nghiên cứu và phát triển (tt)

Có bốn phương pháp thường được sử dụng để xác định chi phí nghiên cứu và phát triển:

- Đầu tư cho càng nhiều dự án càng tốt;
- Sử dụng phương pháp tính theo phần trăm doanh số bán hàng;
- So sánh với chi phí nghiên cứu và phát triển của đối thủ cạnh tranh;
- Xác định xem sản phẩm mới thành công như thế nào và sau đó tính ngược trở lại để xác định nhu cầu đầu tư cho nghiên cứu và phát triển.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Hệ thống thông tin

Thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Thông tin là huyết mạch, là nền tảng, là lĩnh vực thể hiện rõ nét những lợi thế và bất lợi cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của hệ thống thông tin là nội dung quan trọng của nghiên cứu môi trường bên trong.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân tích các yếu tố của môi trường bên trong

Nghiên cứu môi trường bên trong dựa trên cơ sở phân tích các chức năng, bộ phận, theo quan điểm của Fred R.David, có thể giúp xác định được đầy đủ các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, nhưng đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian, công sức. Một cách tiếp cận khác: phân tích môi trường bên trong trên cơ sở phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp, theo quan điểm của Michael E.Porter.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp

1. Khái niệm: chuỗi giá trị bao gồm các hoạt động của doanh nghiệp làm tăng giá trị cho khách hàng. Các hoạt động của doanh nghiệp có thể được chia thành các hoạt động chủ yếu và các hoạt động hỗ trợ tạo nên chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

*(Michael Porter, competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, New York Free Press, 1985).*

Việc thực hiện tốt các hoạt động này sẽ làm tăng giá trị cho khách hàng và tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì vậy, phân tích chuỗi giá trị, giúp doanh nghiệp nhận diện được các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp

2. **Các hoạt động chủ yếu:** là các hoạt động liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, bao gồm các hoạt động **đầu vào, vận hành, các hoạt động đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ**. Nếu các hoạt động chủ yếu được quản lý hiệu quả với chi phí thấp và ổn định, sẽ giúp doanh nghiệp có được các điểm mạnh, tạo ra lợi thế cạnh tranh và thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn, bằng cách giảm giá thành, tăng năng suất hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Các hoạt động chủ yếu trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp

- **Các hoạt động đầu vào:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến việc giao nhận, nhập kho, tồn trữ, kiểm tra và quản lý tồn kho vật tư

- **Vận hành:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến việc chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm hoàn chỉnh, đó là các hoạt động lắp ráp máy móc thiết bị, bảo trì máy móc thiết bị, sản xuất, đóng gói sản phẩm, kiểm tra chất lượng sản phẩm, các điều kiện thuận lợi, bảo vệ môi trường.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Các hoạt động đầu ra:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến việc phân phối sản phẩm đến các khách hàng, đó là hoạt động tồn kho sản phẩm, xử lý các đơn hàng, vận chuyển và giao nhận sản phẩm.

- **Marketing và bán hàng:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến việc phân phối sản phẩm đến các khách hàng, đó là hoạt động nghiên cứu thị trường và lập kế hoạch, phân phối, khuyến mãi, quảng cáo, hoạt động hỗ trợ các đại lý, nhà bán lẻ và các hoạt động của lực lượng bán hàng.

- **Dịch vụ:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến việc hỗ trợ khách hàng, đó là các hoạt động hướng dẫn kỹ thuật, giải đáp thắc mắc và khiếu nại của khách hàng, lắp đặt, cung cấp linh kiện thay thế, sửa chữa và bảo trì.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các hoạt động hỗ trợ

Các hoạt động hỗ trợ nhằm trợ giúp các hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp trong quá trình sản xuất sản phẩm và dịch vụ, nên gián tiếp tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Các hoạt động hỗ trợ cơ bản bao gồm: **quản trị tổng quát, quản trị nhân sự, phát triển công nghệ và thu mua.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các hoạt động hỗ trợ trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp

- **Quản trị tổng quát:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến quản trị tổng quát như kế toán và tài chính, việc thực hiện các qui định và điều luật của chính phủ, việc thực hiện an toàn và an ninh, quản trị hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

- **Quản trị nhân sự:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến tuyển dụng, thuê, đào tạo, phát triển nhân sự và bồi thường cho tất cả các loại lao động.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Các hoạt động hỗ trợ trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp

- **Phát triển công nghệ:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến nghiên cứu và phát triển sản phẩm, nghiên cứu và phát triển quy trình sản xuất, cải tiến thiết kế quy trình sản xuất, thiết kế máy móc thiết bị, phát triển phần mềm vi tính, hệ thống thông tin liên lạc và phát triển hệ thống hỗ trợ máy tính.

- **Thu mua:** gồm các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến việc mua và cung cấp nguyên vật liệu để hỗ trợ cho việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

---

---

---

---

---

---

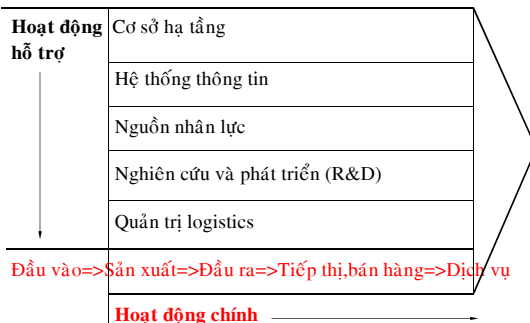
---

---

---

---

## CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ NĂNG LỰC KHÁC BIỆT




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp

Phân tích dây chuyền giá trị của doanh nghiệp là tiến hành phân tích và đánh giá các yếu tố của hoạt động chủ yếu và hoạt động hỗ trợ.

- **Phân tích các hoạt động chủ yếu:** Nhà quản trị cần đánh giá năng lực của doanh nghiệp thể hiện ở các yếu tố của hoạt động chủ yếu, theo các mức độ mạnh, trung bình hoặc yếu.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Các yếu tố của hoạt động chủ yếu trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp

#### - Các hoạt động đầu vào:

- + Hiệu quả của hệ thống kiểm soát tồn kho và nguyên vật liệu.
- + Hiệu suất của các hoạt động tồn trữ nguyên vật liệu.

#### - Vận hành:

- + Năng suất của máy móc thiết bị so với năng suất của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- + Tính phù hợp sự tự động hóa của qui trình sản xuất.
- + Hiệu quả của hệ thống kiểm soát sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí.
- + Hiệu suất của việc bố trí mặt bằng sản xuất và thiết kế các công đoạn thực hiện công việc

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### - Các hoạt động đầu ra:

- + Tính đúng lúc và hiệu suất của việc phân phối sản phẩm và dịch vụ.
- + Hiệu suất của các hoạt động tồn kho thành phẩm.

#### - Marketing và bán hàng:

- + Hiệu quả nghiên cứu thị trường để xác định các phân khúc thị trường và các nhu cầu.
- + Sáng kiến trong các hoạt động khuyến mãi và quảng cáo.
- + Sự đánh giá của doanh nghiệp về các phương án kênh phân phối.
- + Sự động viên và năng lực của của lực lượng bán hàng.
- + Sự phát triển của hình ảnh chất lượng và danh tiếng.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### -Marketing và bán hàng:

- + Mức độ trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu của doanh nghiệp.
- + Mức độ thống trị thị trường của doanh nghiệp trong một phân khúc thị trường hay toàn bộ thị trường.

#### - Dịch vụ:

- + Các phương tiện thu hút sự đóng góp của khách hàng để hoàn thiện sản phẩm.
- + Sự sẵn sàng, nhanh chóng chú ý đến những khiếu nại của khách hàng.
- + Sự thích hợp của chính sách bảo hành và bảo đảm.
- + Chất lượng của các chương trình huấn luyện và đào tạo khách hàng.
- + Năng lực cung cấp các phụ tùng thay thế và các dịch vụ sửa chữa.

(Nguồn: Alex Miller, Strategic Management – Burr Ridge, IL, Irwin/McGraw-Hill, 1988-pp.127-88)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân tích các hoạt động hỗ trợ

Nhà quản trị cần đánh giá năng lực của doanh nghiệp thể hiện ở các yếu tố của hoạt động hỗ trợ các mức độ mạnh, trung bình hoặc yếu.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các yếu tố của hoạt động hỗ trợ trong dây chuyền giá trị của doanh nghiệp

- **Quản trị tổng quát:**
  - + Khả năng nhận diện các cơ hội kinh doanh sản phẩm mới và các đe dọa tiềm năng của môi trường.
  - + Chất lượng của hệ thống hoạch định chiến lược để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.
  - + Sự phối hợp và hội nhập của tất cả các hoạt động trong dây chuyền giá trị giữa các bộ phận của doanh nghiệp.
  - + Khả năng tiếp cận được nguồn vốn chi phí thấp để tài trợ vốn cho hoạt động của doanh nghiệp.
  - + Năng lực của hệ thống thông tin hỗ trợ cho việc ra các quyết định chiến lược và hàng ngày.
  - + Tính kịp thời và chính xác của thông tin quản lý về môi trường tổng quát và cạnh tranh.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Quản trị tổng quát (tt):**
  - + Mối quan hệ với những người ban hành chính sách công và các nhóm lợi ích.
  - + Hình ảnh trong cộng đồng và sự gắn bó của cộng đồng với doanh nghiệp.
- **Quản trị nguồn nhân lực:**
  - + Hiệu quả của các thủ tục tuyển dụng, huấn luyện và thăng tiến của tất cả các cấp nhân sự.
  - + Sự thích hợp của hệ thống khen thưởng động viên nhân viên và thử thách nhân viên.
  - + Môi trường làm việc nhằm làm giảm sự vắng mặt và giữ số lượng thuyên chuyển ở mức độ mong đợi.
  - + Quan hệ với các hiệp hội thương mại.
  - + Sự tham gia tích cực của các nhà quản trị và các chuyên viên kỹ thuật trong các tổ chức chuyên môn.
  - + Mức độ động viên và thỏa mãn của người lao động.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

• **Phát triển công nghệ:**

- + Sự thành công của các hoạt động gnhên cứu và phát triển để đổi mới sản phẩm và qui trình sản xuất.
- + Chất lượng các mối quan hệ trong công việc giữa các nhân viên của bộ phận nghiên cứu phát triển với các bộ phận khác.
- + Tính kịp thời của các hoạt động phát triển công nghệ để đáp ứng thời hạn cho phép.
- + Chất lượng các phòng thí nghiệm và các phương tiện khác.
- + Trình độ và kinh gnhệm của các nhà khoa học và của các kỹ thuật viên.
- + Khả năng của mỗi trường làm việc trong việc khuyến khích sáng tạo và đổi mới.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

• **Thu mua:**

- + Việc phát triển các phương án cung ứng nguyên vật liệu đầu vào nhằm giảm sự phụ thuộc vào một nhà cung cấp.
- + Khả năng thu mua nguyên vật liệu của doanh nghiệp dựa trên các tiêu chí đúng lúc, chi phí thấp nhất và chất lượng có thể chấp nhận.
- + Thủ tục của việc thu mua nhà xưởng máy móc và xây dựng.
- + Việc phát triển các tiêu chí phục vụ cho việc đưa ra quyết định thuê hoặc mua tài sản.
- + Mối quan hệ tốt và lâu dài với các nhà cung cấp đáng tin cậy.

(Nguồn: Michael Porter, *Competiv advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York Free Press, 1985).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Phân tích tình hình tài chính của doanh nghiệp**

Phân tích tình hình tài chính của doanh nghiệp gồm hai công việc: phân tích các tỷ số tài chính và đánh giá tổng hợp tình hình tài chính của doanh nghiệp.

**2.1. Phân tích các tỷ số tài chính:**

Phân tích các tỷ số tài chính giúp doanh nghiệp đánh giá hiệu suất sử dụng các nguồn lực và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Các tỷ số tài chính dùng để phân tích tình hình tài chính gồm:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân tích các chỉ tiêu tài chính

- **Các tỷ số về khả năng thanh toán - Liquidity Ratios:**

- Tỷ số khả năng thanh toán hiện thời – Current liquidity ratio: Phản ánh khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của doanh nghiệp bằng tài sản lưu động.

Khả năng thanh toán hiện thời

Tài sản lưu động

$$K = \frac{\text{Tài sản lưu động}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Nợ ngắn hạn

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Phân tích các chỉ tiêu tài chính

- Khả năng thanh toán nhanh – Quick liquidity: Phản ánh khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của doanh nghiệp nhanh bằng các tài sản lưu động có thể chuyển hóa nhanh thành tiền:

T lưu động – Hàng tồn kho

$$\text{Khả năng TT nhanh} = \frac{\text{T lưu động} - \text{Hàng tồn kho}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Nợ ngắn hạn

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2.1. Phân tích các chỉ tiêu tài chính

- **Các tỷ số nợ - Debit ratio:** Các tỷ số nợ (Tỷ số đòn bẩy tài chính) đo lường mức độ sử dụng các khoản nợ để tài trợ cho hoạt động của công ty. Các tỷ số nợ có 2 tỷ số thường được sử dụng là tỷ số nợ so với tổng tài sản và tỷ số nợ so với vốn chủ sở hữu.
- Tỷ số nợ so với tổng tài sản – Debt to total assets ratio: Phản ánh mức độ sử dụng các khoản nợ để tài trợ cho tài sản của doanh nghiệp hay cho biết các khoản nợ của doanh nghiệp được đảm bảo bằng tài sản của doanh nghiệp ở mức độ nào.

Tỷ số nợ so với tổng tài sản (%) = Tổng số nợ/Tổng tài sản x 100%

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1. Phân tích các chỉ tiêu tài chính

- Tỷ số nợ so với vốn chủ sở hữu – Debt to equity ratio: Phản ánh mức độ sử dụng các khoản nợ để tài trợ cho tài sản của doanh nghiệp so với khả năng tự chủ tài chính của doanh nghiệp.

Tỷ số nợ so với vốn chủ sở hữu = Tổng số nợ/Vốn chủ sở hữu.

- Tỷ số khả năng thanh toán lãi vay – Interest coverage ratio: Đo lường khả năng sử dụng lợi nhuận để thanh toán chi phí lãi vay của doanh nghiệp.

Khả năng thanh toán lãi vay = Lợi nhuận trước lãi vay và thuế/chi phí lãi vay.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1. Phân tích các tỷ số tài chính

- **Các tỷ số về hiệu quả hoạt động – Activity ratios:** các tỷ số về hiệu quả hoạt động bao gồm các tỷ số vòng quay hàng tồn kho, kỳ thu tiền bình quân, vòng quay toàn bộ vốn, vòng quay tài sản cố định và vòng quay tài sản lưu động.
- Vòng quay hàng tồn kho – Inventory turnover: phản ánh hàng tồn kho của doanh nghiệp được quay bao nhiêu lần trong 1 năm, tỷ số này càng cao chứng tỏ khả năng quản trị hàng tồn kho của doanh nghiệp càng tốt.

Vòng quay hàng tồn kho = Giá vốn hàng bán/Hàng tồn kho.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1. Phân tích các tỷ số tài chính

- Kỳ thu tiền bình quân – Average collection period: Đo lường hiệu quả thu hồi nợ của doanh nghiệp thông qua tỷ số giữa các khoản phải thu và doanh thu tiêu thụ bình quân một ngày.

Vòng quay các khoản phải thu = Doanh thu thuần/ các khoản phải thu

- Hiệu quả hoạt động của tài sản cố định – Fixed asset turnover: Phản ánh một đồng tài sản cố định của doanh nghiệp được đầu tư tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

Hiệu quả hoạt động của tài sản cố định = Doanh thu thuần/ Tài sản cố định

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1. Phân tích các tỷ số tài chính

- Hiệu quả hoạt động tài sản lưu động – Current asset turnover: Hiệu quả hoạt động tài sản lưu động phản ánh một đồng tài sản lưu động của doanh nghiệp tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu

**Vòng quay tài sản lưu động = Doanh thu thuần/ Tài sản lưu động**

- Hiệu quả hoạt động của tổng tài sản – Total asset turnover: Phản ánh một đồng tài sản của doanh nghiệp tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu.

**Số vòng quay tổng tài sản = Doanh thu thuần/ Tổng tài sản**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1. Phân tích các tỷ số tài chính

- **Các tỷ số về khả năng sinh lợi – Profitability ratios:** Phản ánh khả năng sinh lợi nhuận của doanh nghiệp, bao gồm các chỉ tiêu khả năng sinh lợi của doanh thu, khả năng sinh lợi của tài sản, khả năng sinh lợi của vốn chủ sở hữu.

- Khả năng sinh lợi của doanh thu: Chỉ tiêu này phản ánh một trăm đồng doanh thu của doanh nghiệp thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận. Để phản ánh khả năng sinh lợi của doanh nghiệp, có thể dùng tỷ suất lãi gộp (gross profit margin) hoặc tỷ suất lãi ròng (net profit margin)

**Tỷ suất doanh lợi gộp = Doanh thu thuần – Giá vốn hàng bán/Doanh thu thuần x 100%**

**Tỷ suất doanh lợi ròng = Lợi nhuận ròng/ Doanh thu thuần**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1. Phân tích các tỷ số tài chính

- Khả năng sinh lợi của tài sản – Return on assets-ROA: Chỉ tiêu này phản ánh một trăm đồng tài sản của doanh nghiệp tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận

**Tỷ suất sinh lợi của tài sản (ROA) = Lợi nhuận ròng/Tổng tài sản x 100%**

- Khả năng sinh lợi của vốn chủ sở hữu – Return on equity-ROE: Chỉ tiêu này phản ánh khả năng sinh lợi của vốn chủ sở hữu, cho biết một trăm đồng vốn chủ sở hữu tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

**Tỷ suất sinh lợi của vốn chủ sở hữu (ROE) = Lợi nhuận ròng/ Vốn chủ sở hữu x 100%**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1. Phân tích các chỉ tiêu tài chính

- Các tỷ số về tăng trưởng: Phản ánh vị trí kinh doanh của doanh nghiệp trong mức tăng trưởng của nền kinh tế và của ngành, bao gồm tỷ số tăng trưởng doanh thu hàng năm, tỷ số tăng trưởng lợi nhuận hàng năm, tỷ số tăng trưởng lợi nhuận cổ phần hàng năm, tỷ số tăng trưởng tiền lãi cổ phần và tỷ số giá trên lợi nhuận cổ phần.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.2. Đánh giá tổng hợp tình hình tài chính của doanh nghiệp

- Khi phân tích xong tình hình tài chính và các tỷ số tài chính của doanh nghiệp, nhà quản trị cần đánh giá tổng hợp tình hình tài chính của doanh nghiệp theo thang mức độ mạnh, trung bình hoặc yếu.
- Các yếu tố dùng để đánh giá tổng hợp tình hình tài chính của doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các yếu tố dùng để đánh giá tổng hợp tình hình tài chính của doanh nghiệp

- + Chi phí của các nguồn vốn so với mức trung bình ngành và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- + Khả năng gia tăng thêm vốn cho hoạt động kinh doanh hiện tại, cho sự tăng trưởng và **mua** đối thủ cạnh tranh.
- + Các tỷ số về khả năng thanh toán của doanh nghiệp so với trung bình ngành và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu
- + Các tỷ số về đòn cân nợ so với trung bình ngành và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu
- + Các tỷ số về hiệu quả hoạt động so với trung bình ngành và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các yếu tố dùng để đánh giá tổng hợp tình hình tài chính của doanh nghiệp

- + Các tỷ số về khả năng sinh lợi so với trung bình ngành và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- + Các tỷ số về mức tăng trưởng so với trung bình ngành và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- + Mối quan hệ với những người cho vay và các cổ đông.
- + Chính sách chia lãi cổ phần.
- + Sự thích hợp của vốn và nguồn vốn.

(Nguồn: Alex Miller, *Strategic Management (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1988)*.)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4. Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE - Internal Factor Evaluation Matrix).

- Sau khi phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp, nhà quản trị cần xây dựng ma trận các yếu tố nội bộ - IFE. Ma trận các yếu tố nội bộ - IFE tóm tắt và đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cơ bản của doanh nghiệp, cho thấy các lợi thế cạnh tranh cần khai thác và các điểm yếu cơ bản doanh nghiệp cần cải thiện. Để hình thành ma trận IFE, doanh nghiệp cần thực hiện 5 bước:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 5 bước xây dựng ma trận IFE

- **Bước 1:** Lập danh mục khoảng từ 10 đến 20 yếu tố, gồm những điểm mạnh và những điểm yếu cơ bản có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp.
- **Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của nó đến sự thành công của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh. Tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 5 bước xây dựng ma trận IFE

- **Bước 3:** Xác định trọng số cho từng yếu tố theo thang điểm từ 1 đến 4, trong đó điểm yếu lớn nhất – 1; điểm yếu nhỏ nhất – 2; điểm mạnh nhỏ nhất -3; điểm mạnh lớn nhất - 4.
  - **Bước 4:** Nhận tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định số điểm của các yếu tố.
  - **Bước 5:** Cộng số điểm của tất cả các yếu tố, để xác định tổng số điểm của ma trận.
- Đánh giá:** Tổng số điểm của ma trận nằm trong khoảng từ 1 điểm đến 4 điểm, sẽ không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố trong ma trận.
- Nếu tổng số điểm dưới 2,5, công ty yếu về nội bộ.
  - Nếu tổng số điểm trên 2,5 công ty mạnh về nội bộ.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của công ty Chrysler

Yếu tố chủ yếu	Tầm quan trọng	Trọng số	Tính điểm
Điểm hoà vốn giảm từ 2 triệu sản phẩm xuống 1 triệu sản phẩm	0,15	3	0,45
Tuổi thọ sản phẩm tăng 10% và tỷ lệ sản phẩm lỗi giảm 12%	0,10	3	0,30
Năng suất tăng từ 2.500 lên 3.000 sản phẩm/ công nhân/ năm	0,10	3	0,30
Cơ cấu tổ chức được tái tổ chức, giúp cho việc đưa ra các quyết định nhanh và thuận lợi	0,15	3	0,45
Công ty được đánh giá có dịch vụ hậu mãi tốt hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành	0,10	4	0,40

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Đầu tư 50 tỷ đồng cho R&D trong 5 năm qua góp phần cải tiến kiểu dáng và tính năng sản phẩm	0,15	3	0,45
Vay dài hạn để xây nhà máy sản xuất nguyên liệu làm tăng tỷ số nợ/vốn chủ sở hữu lên 45%	0,10	1	0,10
Việc xây dựng nhà máy sản xuất nguyên liệu giúp công ty giảm 20% chi phí đầu vào	0,05	3	0,15
Giảm số lượng nhân viên quản lý và công nhân từ 3000 người xuống còn 2500 người	0,05	3	0,15
Giảm giá thành đơn vị xuống còn 95.000 đồng/sản phẩm	0,05	3	0,15
<b>Tổng số điểm</b>			<b>2,90</b>
<i>Tổng số điểm quan trọng là 2,90 &gt; 2,50 cho thấy nội bộ của doanh nghiệp mạnh, các điểm mạnh nổi bật hơn so với các điểm yếu.</i>			

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bài tập chương 3***(tr. 222-233)*

1. Môi trường bên trong? Những đặc điểm cần lưu ý khi phân tích môi trường bên trong?
2. Ý nghĩa của việc nghiên cứu môi trường bên trong?
3. Mục đích của việc nghiên cứu môi trường bên trong?
4. Nội dung nghiên cứu môi trường bên trong theo quan điểm của Dred R. David.
5. Nội dung nghiên cứu môi trường bên trong theo chuỗi giá trị của Michael E. Porter.

---



---



---



---



---



---



---

**Bài tập chương 3**

6. Ma trận IFE? Bản chất, công dụng của ma trận này? Năm bước để xây dựng ma trận IFE? Cho ví dụ và phân tích.
7. Từ bảng 3.8 hãy phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của công ty Chrysler và rút ra những nhận định cần thiết giúp hoạch định chiến lược cho công ty Chrysler.
8. Từ bảng 3.9 hãy phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của Coop Mart và rút ra những nhận định cần thiết giúp hoạch định chiến lược cho Coop Mart.

---



---



---



---



---



---



---

**Chương 4**  
**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC**  
**CÔNG TY**



*GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN*

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung nghiên cứu:**

- *Chiến lược công ty*
- *Quy trình hoạch định chiến lược*
- *Giai đoạn thu thập, phân tích dữ liệu*
- *Giai đoạn kết hợp*
- *Giai đoạn quyết định*
- *Một số phương pháp và công cụ phục vụ cho hoạch định chiến lược công ty.*

Presentation Identifier 2

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tài liệu tham khảo**

- GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 4, tr.235 – 320
- Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases, 2011, Chapter 5&6*

Presentation Identifier 3

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Chiến lược công ty**

Chiến lược cấp công ty/doanh nghiệp hay còn có tên gọi là chiến lược tổng quát là một cấp chiến lược không thể thiếu trong hệ thống chiến lược của một doanh nghiệp. Chiến lược cấp công ty hướng tới các mục tiêu cơ bản dài hạn trong phạm vi của cả công ty.

Theo Fred R. David, chiến lược cấp công ty có thể phân thành 14 loại cơ bản

Presentation Identifier 4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Theo Fred R. David – Francis Marion University US (DH Harvard, “Strategies Management” NXB Prentice Hall, tái bản lần 9, năm 2003) có 14 loại chiến lược đặc thù:

Chiến lược	Định nghĩa	Ví dụ
Kết hợp về phía trước	Tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các nhà phân phối và bán lẻ	
Kết hợp về phía sau	Tim kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát các nhà cung cấp	
Kết hợp theo chiều ngang	Tim ra quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh	
Thâm nhập thị trường	Tim kiếm thị phần tăng lên cho các SP hiện tại và các DV trong các thị trường hiện có qua những nỗ lực tiếp thị nhiều hơn	
Phát triển thị trường	Đưa các SP & DV hiện thời vào thị trường mới	
Phát triển SP	Tăng doanh số bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi các SP/DV hiện có	
Đa dạng hoạt động đồng tâm	Thêm vào các SP/DV mới nhưng có liên hệ với nhau	

Presentation Identifier 5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Chiến lược	Định nghĩa	Ví dụ
Đa dạng hóa hoạt động kết khối	Thêm vào những SP/DV mới không có sự liên thông	
Đa dạng hoạt động theo chiều ngang	Thêm vào những SP/DV liên hệ theo khách hàng hiện có	
Liên doanh	Hai hay nhiều hơn các cty đơ đầu hình thành một cty độc lập vì những mục đích hợp tác	
Thu hẹp hoạt động	Củng cố lại thông qua cắt giảm chi phí và tài sản hiện có để cứu vãn doanh thu và lợi nhuận đang bị sụt giảm	
Cắt bỏ bớt hoạt động	Bán đi một chi nhánh hay một phần cty	
Thanh lý	Bán tất cả tài sản từng phần, với giá trị hữu hình	
Tổng hợp	Theo đuổi hai hay nhiều chiến lược cùng lúc	

Presentation Identifier 6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**CÁC BƯỚC  
CỦA QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

**BƯỚC 1: Hình thành chiến lược**

**BƯỚC 2: Thực thi chiến lược**

**BƯỚC 3: Đánh giá chiến lược**



Presentation Identifier: 7

---

---

---

---

---

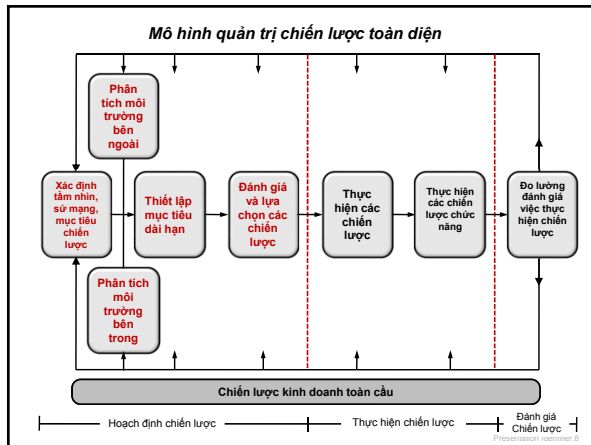
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Xây dựng  
CHIẾN LƯỢC**

---

---

---

---

---

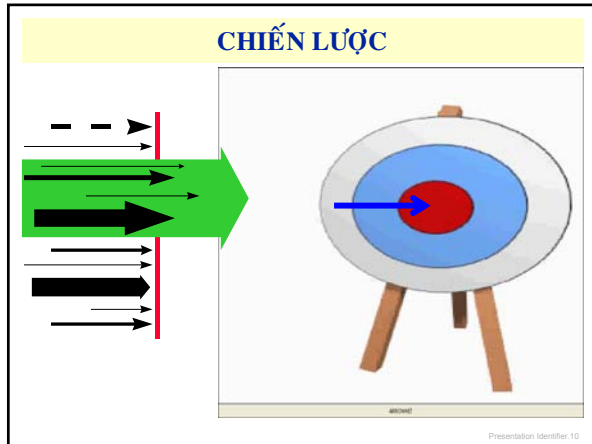
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**Quá trình phát triển của một doanh nghiệp**

- Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh trên thị trường nội địa;
- Để củng cố và duy trì vị thế cạnh tranh, doanh nghiệp có thể thực hiện hội nhập dọc hoặc mở rộng thị trường ra bên ngoài, toàn cầu hóa hoạt động;
- Doanh nghiệp thực hiện đa dạng hóa, mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực kinh doanh mới.

Presentation Identifier 11

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược là một khoa học, đồng thời là một nghệ thuật về **hoạch định, tổ chức thực hiện và đánh giá** các chiến lược. Hoặc Quản trị chiến lược là quá trình hoạch định/ xây dựng, thực thi và đánh giá các chiến lược.

Presentation Identifier 12

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Giai đoạn hoạch định chiến lược**

**Hoạch định chiến lược** là giai đoạn đầu tiên, đặt nền tảng và đóng vai trò hết sức quan trọng trong toàn bộ quá trình Quản trị chiến lược. Trong giai đoạn này, cần xác định tầm nhìn, sứ mạng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trên cơ sở đó thiết lập chiến lược, chính sách kinh doanh, quyết định ngành kinh doanh (*thị trường, mặt hàng,...*) mới nào nên tham gia, ngành nào nên rút ra, nên mở rộng hay thu hẹp hoạt động kinh doanh,...

Presentation Identifier 13

---

---

---

---

---

---

---

---

**Xây dựng chiến lược KD**



- I. Thu thập & xử lý thông tin.**
- II. Đánh giá các yếu tố bên ngoài của DN.**
- III. Đánh giá các yếu tố bên trong của DN.**
- IV. Phân tích và lựa chọn chiến lược.**

Presentation Identifier 14

---

---

---

---

---

---

---

---

**Strategy Formulation**

- Vision & Mission**
- Opportunities & Threats**
- Strengths & Weaknesses**
- Long-Term Objectives**
- Alternative Strategies**
- Strategy Selection**

Presentation Identifier 15

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Quy trình xây dựng chiến lược**

Quy trình xây dựng chiến lược gồm 3 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Giai đoạn nhập vào
- Giai đoạn 2: Giai đoạn kết hợp
- Giai đoạn 3: Giai đoạn quyết định

Presentation Identifier: 16

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quy trình xây dựng một chiến lược**

<b>Giai đoạn 1: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO</b>				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	Ma trận hình ảnh cạnh tranh		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	
<b>Giai đoạn 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP</b>				
Ma trận nguy cơ, cơ hội, điểm yếu, điểm mạnh (TOWS)	Ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)	Ma trận bên trong - bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính
<b>Giai đoạn 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH</b>				
Ma trận chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

Presentation Identifier: 17

---

---

---

---

---

---

---

---

**Strategy-Formulation Analytical Framework**

Stage 1: The Input Stage

Stage 2: The Matching Stage

Stage 3: The Decision Stage

Presentation Identifier: 18

---

---

---

---

---

---

---

---



**Giai đoạn 1: Giai đoạn nhập vào**

- Thu thập và xử lý thông tin
- Phân tích môi trường bên ngoài, xác định các cơ hội và nguy cơ, xây dựng ma trận EFE.
- Phân tích môi trường bên trong, xác định các điểm mạnh và điểm yếu, xây dựng ma trận IFE.
- Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Presentation Identifier 19

---

---

---

---

---

---

---

---

**THU THẬP & XỬ LÝ THÔNG TIN**

**TẦM NHÌN & SỨ MẠNG**

Mong muốn và tham vọng của lãnh đạo.

- Trong hiện tại ?
- Trong tương lai ?

Chúng ta là ai hôm nay ?

Chúng ta muốn gì ?

Chúng ta là ai trong tương lai ?

**XÁC ĐỊNH & GIỚI HẠN PHẠM VI THÔNG TIN CẦN THU THẬP VỀ:**

- Môi trường bên trong.  
- Môi trường bên ngoài.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Những lựa chọn chiến lược tổng thể**

```

    graph TD
      A[Duy trì phân thị trường] --> B[Sản phẩm thị trường hiện thời]
      B --> C[Tăng trưởng]
      C --> D[Tăng trưởng bền vững]
      C --> E[Tăng trưởng hội nhập]
      C --> F[Tăng trưởng đa dạng hóa]
      D --> D1[Thâm nhập]
      D --> D2[Thị trường mới]
      D --> D3[Sản phẩm mới]
      E --> E1[Chiều dọc]
      E --> E2[Chiều ngang]
      E --> E3[Kết khối]
      F --> F1[Ngang]
      F --> F2[Đồng tâm]
      F --> F3[Kết khối]
  
```

Presentation Identifier 21

---

---

---

---

---

---

---

---

### THU THẬP & XỬ LÝ THÔNG TIN

<p><b>MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI</b></p> <p><b>* VÍ MÔ:</b> Tìm hiểu nền kinh tế. Tìm hiểu môi trường xu hướng công nghệ. Tìm hiểu thể chế Chính trị, tính ổn định... Tìm hiểu môi trường Pháp luật &amp; xu hướng. Tìm hiểu môi trường dân số Tìm hiểu môi trường văn hoá dân tộc...</p> <p><b>* VI MÔ:</b> Nhà cung cấp Khách hàng Đối thủ cạnh tranh Người mới gia nhập ngành Sản phẩm thay thế</p>	<p><b>MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cấu trúc và mô hình quản trị.</li><li>- Quy trình kinh doanh nội bộ.</li><li>- Hệ thống thông tin quản lý (MIS).</li><li>- Nguồn lực công nghệ.</li><li>- Nguồn lực con người &amp; tài chính.</li><li>- ...</li></ul>
--	---

Presentation Identifier 22

---

---

---

---

---

---

---

---

### THU THẬP & XỬ LÝ THÔNG TIN

**- TỔ CHỨC KÊNH THU THẬP & XỬ LÝ**

**\* Kênh nội bộ:**

- Các phòng/ban, các chuyên gia.
- Các báo cáo tài chính, báo cáo kinh doanh.
- ...

**\* Kênh bên ngoài:**

- Chính phủ, bộ, các ban ngành, tham tán thương mại, lãnh sự quán...
- Sách, báo, internet.
- Các báo cáo của đối thủ cạnh tranh.
- Các công ty cung cấp thông tin.
- ...

---

---

---

---

---

---


---

---

### Những công cụ chủ yếu để xây dựng CL

1. Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)
2. Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)
3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh.
4. Ma trận BCG
5. Phân tích vòng đời sản phẩm
6. Ma trận SWOT/TOWS
7. Vec-tơ tăng trưởng SP-thị trường của Igor Ansoff
8. Phân tích độ chênh lệch

....



Presentation Identifier 24

---

---

---

---

---

---

---

---

# Presentation Identifier



---

---

---

---

---

---

---

---

**Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Có 5 bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài:

- (1) Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công/ thất bại (bao gồm cả cả những cơ hội và mối đe dọa).
- (2) Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng)
- (3) Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà chiến lược hiện tại của DN/ngành phản ứng với những yếu tố này. Trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là khá, 2 là trung bình, và 1 là phản ứng ít.
- (4) Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.
- (5) Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Presentation Identifier 26

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Ma trận hình ảnh cạnh tranh để so sánh tổ chức/doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành => Giúp các nhà quản trị chiến lược nhận diện được những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức cùng các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, xác định được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức và các điểm yếu kém cần khắc phục.

Presentation Identifier 27

---

---

---

---

---

---

---

---

# Presentation Identifier

## 5 bước xây dựng Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

**Bước 1:** Lập một danh mục khoảng 10 yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (*không quan trọng*) đến 1,0 (*rất quan trọng*) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, loại của mỗi yếu tố tùy thuộc vào **mức độ phản ứng của tổ chức đối với yếu tố đó**, trong đó: 4- phản ứng tốt; 3-phản ứng trên trung bình; 2-phản ứng trung bình; 1-phản ứng yếu.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

**Bước 5:** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận hình ảnh cạnh tranh cho từng doanh nghiệp so sánh.

Presentation Identifier 28

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh	Công ty A			Công ty B		Công ty C	
	Tầm quan trọng	Trọng số	Điểm số	Trọng số	Điểm số	Trọng số	Điểm số
Thị phần	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Khả năng cạnh tranh giá	0,20	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Tài chính	0,40	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Chất lượng sản phẩm	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lòng trung thành của khách hàng	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>Tổng số điểm</b>			<b>2,3</b>		<b>2,2</b>		<b>2,8</b>

Presentation Identifier 29

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kết luận:** Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài và ma trận hình ảnh cạnh tranh có thể giúp các nhà chiến lược đánh giá môi trường. Tuy nhiên, các công cụ này cần phải đi kèm với sự phán đoán tốt bằng trực giác.



Presentation Identifier 30

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Presentation Identifier

## 3. Ma trận các yếu tố bên trong

(The Internal Factor Evaluation Matrix - IFE)

**1. Bản chất của việc kiểm soát các yếu tố bên trong**  
**Đánh giá điểm mạnh/yếu của tổ chức bao gồm:**  
Quản trị, marketing, tài chính, kế toán, sản xuất/kinh doanh, nghiên cứu & phát triển, và các hệ thống thông tin.  
Tất cả các tổ chức đều có những điểm mạnh/yếu trong những lĩnh vực kinh doanh. Không có công ty nào mạnh hay yếu đều nhau ở mọi mặt. Những điểm mạnh/yếu bên trong cùng với những cơ hội/nguy cơ đến từ bên ngoài và nhiệm vụ rõ ràng là những điểm cơ bản cần quan tâm khi thiết lập các mục tiêu chiến lược.

Presentation Identifier 31

---

---

---

---

---

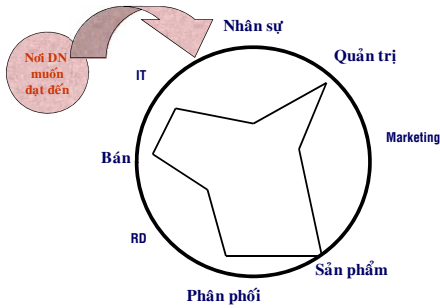
---

---

---

## 2. Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

KỸ THUẬT PHÂN TÍCH KHE HỖ



Presentation Identifier 32

---

---

---

---

---

---

---

---

## Đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Mối quan hệ giữa các bộ phận kinh doanh chức năng:

Quản trị chiến lược là một quá trình phối hợp cao độ, đòi hỏi phải có sự hợp tác hiệu quả giữa quản trị, marketing, tài chính/kế toán, sản xuất, hoạt động nghiên cứu và phát triển, và các hệ thống thông tin.

Chìa khóa cho thành công của tổ chức là sự hiểu biết và hợp tác hiệu quả giữa các nhà quản trị từ tất cả các bộ phận kinh doanh chức năng



Presentation Identifier 33

---

---

---

---

---

---


---

---

## Presentation Identifier

**Đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)**  
 Mối quan hệ giữa các bộ phận kinh doanh chức năng:

(1). Sự hòa hợp giữa chiến lược và văn hoá tổ chức của DN:



Mối quan hệ giữa các hoạt động kinh doanh chức năng của một tổ chức được biểu thị chủ yếu bằng các hoạt động tập trung vào văn hoá của tổ chức - một hiện tượng bên trong đã thấm sâu vào tất cả các bộ phận và phòng ban của tổ chức.

Presentation Identifier 34

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)**  
 Mối quan hệ giữa các bộ phận kinh doanh chức năng:

(1). Sự hòa hợp giữa chiến lược và văn hoá tổ chức:

Có nhiều quan điểm khác nhau để thể hiện những đặc tính văn hóa của DN. Tuy nhiên có thể nhận biết văn hóa của DN qua 7 đặc tính:

- (1) Sự tự quản cá nhân: Mức độ trách nhiệm, tính độc lập sáng tạo trong công việc.
- (2) Cơ chế: Mức độ quy tắc, điều lệ và sự theo dõi/kiểm soát hành vi của nhân viên
- (3) Sự đồng nhất hóa của tổ chức
- (4) Hỗ trợ hợp tác của mọi cá nhân với nhau
- (5) Phần thưởng thực hiện
- (6) Sự chịu đựng những xung đột
- (7) Sự chấp nhận những may rủi

Theo khảo sát của qua nhiều tổ chức thành đạt của Peters & Watesman cho thấy (xem sơ đồ dưới đây):

Presentation Identifier 35

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sự hòa hợp giữa chiến lược và văn hoá:**

Theo khảo sát của qua nhiều tổ chức thành đạt của Peters & Watesman cho thấy:

1. Thiên về hành động	7. Được phép tự quản và tự lãnh đạo DN
2. Hoạt động trên cơ sở thực tế	8. Đơn giản và gọn nhẹ về hình thức
3. Được thúc đẩy bởi yếu tố giá trị	9. Năng suất đạt được qua yếu tố con người
4. Cam kết đối với giá trị tổ chức	10. coi nhân viên như những người đóng góp thông minh
5. Gần gũi với khách hàng	11. Sự cân bằng giữa kiểm soát và sự tin tưởng.
6. Bám sát vào mặt hàng là sở trường của DN	

Presentation Identifier 36

---

---

---

---

---

---

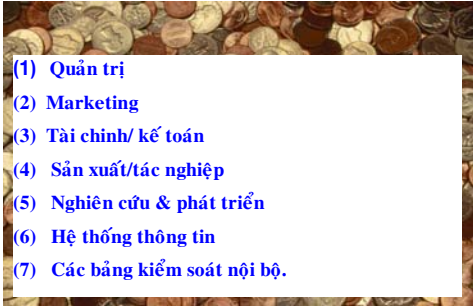
---

---

---

---

### 3. Đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)



Presentation Identifier 37

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Phân tích hoạt động công ty: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.

Tương tự như ma trận EFE (The External Facotr Evaluation Matrix) ma trận IFE (The Internal Evaluation Matrix) có thể phát triển theo năm bước:

- (1) Liệt kê các yếu tố thành công then chốt như đã được xác định trong quy trình kiểm soát nội bộ. Sử dụng tất cả từ 10 đến 20 yếu tố bên trong, bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.
- (2) Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0.
- (3) Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, rất mạnh-4 điểm, mạnh-3 điểm, yếu-2 điểm, rất yếu-1 điểm.

Presentation Identifier 38

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Phân tích hoạt động công ty: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.

(4) Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số.

(5) Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức.

Không kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại từ thấp nhất là 1,0 cho đến cao nhất là 4,0. và số điểm trung bình là 2,5. số điểm quan trọng thấp hơn 2,5 cho thấy cty yếu về nội bộ, cao hơn 2,5 – cty mạnh về nội bộ.

Presentation Identifier 39

---

---

---

---

---

---

---

---

## Presentation Identifier

### Giai đoạn 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP

Giai đoạn kết hợp của quy trình hoạch định chiến lược được thực hiện trên cơ sở áp dụng một hoặc một số trong năm công cụ sau:

- Ma trận TOWS (ma trận SWOT),
- Ma trận SPACE,
- Ma trận BCG,
- Ma trận IE
- Ma trận chiến lược chính.

Presentation Identifier 40

---

---

---

---

---

---

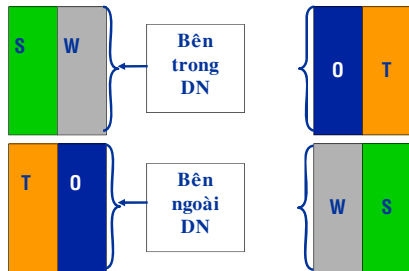
---

---

### Giai đoạn 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP

#### 1. Ma trận SWOT/TOWS

(The Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths)



Presentation Identifier 41

---

---

---

---

---

---

---

---

### MA TRẬN SWOT

SWOT là chữ cái đầu tiên của 4 chữ:

- S trengths - Điểm mạnh
- Weaknesses - Điểm yếu
- Opportunities – Cơ hội
- Threats – Nguy cơ

Để chiến lược công ty đạt kết quả tốt,

- Phù hợp với thế mạnh và điểm yếu nguồn lực công ty
- Hướng tới nắm bắt được cơ hội thương trường tốt nhất và dựng lên hàng rào phòng thủ chống lại các nguy cơ bên ngoài xâm hại tới lợi ích công ty



Presentation Identifier 42

---

---

---

---

---

---

---

---



Presentation Identifier

**Các bước để xây dựng ma trận SWOT**

1. Liệt kê các cơ hội chủ yếu từ môi trường bên ngoài ( $O_1, O_2, O_3, \dots$ )
2. Liệt kê các nguy cơ chủ yếu từ môi trường bên ngoài ( $T_1, T_2, T_3, \dots$ )
3. Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu của công ty ( $S_1, S_2, S_3, \dots$ )
4. Liệt kê những điểm yếu chủ yếu của công ty ( $W_1, W_2, W_3, \dots$ )

Presentation Identifier 43

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các bước để xây dựng ma trận SWOT (tt)**

5. Kết hợp điểm mạnh với các cơ hội hình thành các chiến lược (SO)
6. Kết hợp điểm yếu với các cơ hội hình thành các chiến lược (WO)
7. Kết hợp điểm mạnh với các đe dọa hình thành các chiến lược (ST)
8. Kết hợp điểm yếu với các đe dọa hình thành các chiến lược (WT)

Presentation Identifier 44

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ma trận SWOT/TOWS**

		<b>Môi trường bên trong</b>	
		<b>S</b> $S_1, S_2, S_3, \dots$	<b>W</b> $W_1, W_2, W_3, \dots$
<b>Môi trường bên ngoài</b>	<b>O</b> $O_1, O_2, O_3, \dots$	<b>S+O</b> <b>O+S</b> ...	<b>W+O</b> <b>O+W</b> ...
	<b>T</b> $T_1, T_2, T_3, \dots$	<b>S+T</b> <b>T+S</b> ...	<b>T+W</b> <b>W+T</b> ...

Presentation Identifier 45

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Lưu ý:**

Ma trận SWOT luôn có 9 ô:

- 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng (S,W,O,T)
- 4 ô chiến lược
- 1 ô luôn được để trống

Presentation Identifier 46

---

---

---

---

---

---

---

---

**SO Strategies**

Threats  
Opportunities  
Weaknesses  
Strengths  
(TOWS)

→ **SO**  
Strategies

Use a firm's internal strengths to take advantage of external opportunities

Presentation Identifier 47

---

---

---

---

---

---

---

---

**WO Strategies**

Threats  
Opportunities  
Weaknesses  
Strengths  
(TOWS)

→ **WO**  
Strategies

Improving internal weaknesses by taking advantage of external opportunities

Presentation Identifier 48

---

---

---

---

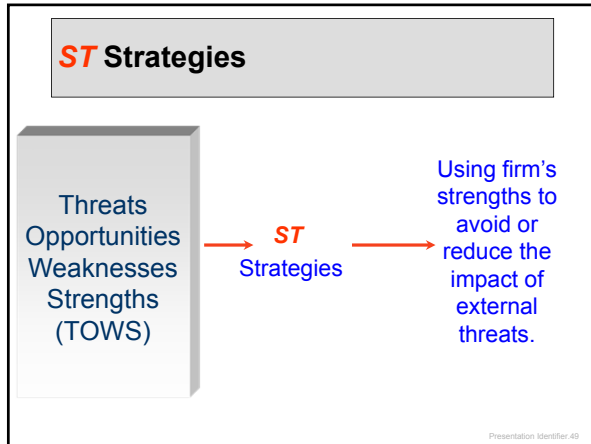
---

---

---

---

Presentation Identifier




---

---

---

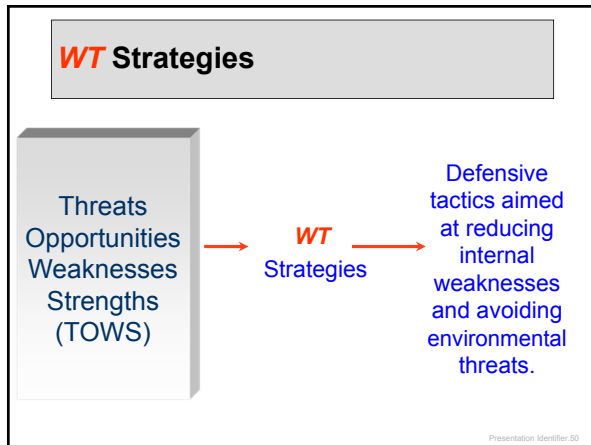
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Phân tích và lựa chọn chiến lược – Strategy Analysis And Choice**

**Ma trận SWOT/TOWS**

**Bên trong – Thế mạnh và điểm yếu:**

1. Con người: các kỹ năng, thái độ, huấn luyện
2. Tổ chức: Cơ cấu và các mối quan hệ
3. Các hệ thống thông tin
4. Các sản phẩm
5. Tài chính
6. Uy tín
7. Kiến thức: Kỹ thuật, thị trường, cạnh tranh

**Bên ngoài – Cơ hội & các mối đe dọa:**

1. Thị trường: Phong trào, suy giảm, kiểu cách.
2. Công nghệ: Phát triển SP, SP thay thế, công nghệ SX
3. Kinh tế: Xuất/nhập khẩu, sức mạnh tiền tệ.
4. Xã hội: Tập quán bán hàng, tuyển dụng nhân viên, Công đoàn
5. Pháp chế: Ô nhiễm, B vệ người tiêu dùng, trách nhiệm về SP
6. Sinh thái: Năng lượng, nguyên liệu, tái sinh, bảo vệ môi trường.

Presentation Identifier 51

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Mục đích của ma trận SWOT:**

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp các yếu tố (S, W, O, T) để đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không phải là công cụ để chọn lựa hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất => Không phải tất cả các chiến lược được tìm ra nhờ ma trận SWOT đều được lựa chọn để thực hiện.

Presentation Identifier 52

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ví dụ: Vận dụng ma trận SWOT để hình thành các chiến lược có thể lựa chọn.**

Yếu tố quan trọng bên trong	Yếu tố quan trọng bên ngoài	Chiến lược tổng hợp
Vốn luân chuyển thừa (Điểm mạnh bên trong)	Mức tăng trưởng cao của ngành (Cơ hội bên ngoài)	Mua một công ty trong ngành
Công suất không đủ (Điểm yếu bên trong)	Sự rút ra ngoài của một số đối thủ cạnh tranh lớn của nước ngoài (Cơ hội bên ngoài)	Thực hiện kết hợp theo chiều ngang bằng cách mua các phương tiện hoạt động (máy móc thiết bị) của đối thủ.

Presentation Identifier 53

---

---

---

---

---

---

---

---

**(Tiếp)**

Mạnh về hoạt động R&D (Điểm mạnh bên trong)	Số người tiêu dùng trong độ tuổi thanh thiếu niên suy giảm (Mối đe dọa bên ngoài)	Phát triển những sản phẩm mới phục vụ cho những người tiêu dùng thành đạt/đã trưởng thành.
Tinh thần làm việc của nhân viên yếu kém, do không hài lòng với hệ thống phúc lợi hiện hành (Điểm yếu bên trong)	Liên đoàn lao động và các tổ chức xã hội bảo vệ quyền lợi của người lao động hoạt động rất mạnh (Mối đe dọa từ bên ngoài)	Phát triển hệ thống phúc lợi mới cho nhân viên.

Presentation Identifier 54

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Đánh giá phương pháp phân tích SWOT**

Khởi nguồn từ Philip Selznick Jr, giáo sư tại University of California, trong tác phẩm “Foundations of the Theory of Organizations” (1948), đã đề xuất ý tưởng kết hợp giữa các yếu tố bên trong doanh nghiệp và các yếu tố môi trường bên ngoài trong phân tích quản trị. Ý tưởng đó sau này được Learned và Andrews tại Harvard Business School phát triển thành phương pháp phân tích SWOT. Phương pháp phân tích này lần đầu tiên được công ty tư vấn McKinsey & Company phổ biến, và dần được áp dụng rộng rãi trên toàn cầu.

Presentation Identifier 55

---

---

---

---

---

---

---

---

**Đánh giá phương pháp phân tích SWOT**

Cho đến tận bây giờ phân tích SWOT vẫn được coi là một phương pháp chuẩn mực, là cơ sở để xây dựng chiến lược và đề xuất các giải pháp cải tiến hoạt động cho các tổ chức/doanh nghiệp. Bên cạnh những ưu điểm, phương pháp phân tích SWOT cũng có những hạn chế nhất định:

Presentation Identifier 56

---

---

---

---

---

---

---

---

**Đánh giá phương pháp phân tích SWOT**

- Phân tích SWOT mới chỉ là công cụ chủ yếu để thực hiện giai đoạn 2 của quá trình hoạch định chiến lược. **SWOT mới chỉ giúp đưa ra những phác họa có tính gợi ý về các chiến lược của doanh nghiệp – các phương án chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ chưa đưa ra được chiến lược cuối cùng cho doanh nghiệp.**

Presentation Identifier 57

---

---

---

---

---

---

---

---

**Đánh giá phương pháp phân tích SWOT**

- Phân tích SWOT, đặc biệt là phần kết hợp các yếu tố bên trong với yếu tố bên ngoài để hình thành chiến lược, vừa là khoa học vừa là **nghệ thuật**, đòi hỏi nhà quản trị chiến lược phải có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và khả năng phán đoán tốt thì mới có thể đưa ra những kết hợp đúng đắn, khoa học.

Presentation Identifier 58

---

---

---

---

---

---

---

---

**Đánh giá phương pháp phân tích SWOT**

- Trong một số trường hợp để hoạch định chiến lược mà chỉ sử dụng đơn nhất ma trận SWOT thì chưa đủ, mà cần sử dụng thêm một số công cụ khác, như: ma trận SPACE, ma trận BCG, ma trận IE, ma trận chiến lược chính,...

Presentation Identifier 59

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (Ma trận SPACE)**

Ma trận SPACE (Strategic Position Action Evaluation Matrix – Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động) cho thấy một công ty nên lựa chọn chiến lược:

- Tấn công
- Thận trọng
- Phòng thủ
- Cạnh tranh

*(Xem tr. 265 – 271, Quản trị chiến lược, 2009)*

Presentation Identifier 60

---

---

---

---

---

---

---

---



### Các bước xây dựng Ma trận SPACE

- Bước 4:** Đánh dấu số điểm trung bình của FS, IS, ES, CA trên các trục thích hợp của ma trận SPACE .
- Bước 5:** Cộng 2 điểm số trên trục X và đánh dấu điểm kết quả trên trục X. Cộng 2 điểm số trên trục Y và đánh dấu điểm kết quả trên trục Y. Xác định giao điểm của 2 điểm mới trên trục XY.
- Bước 6:** Vẽ vector có hướng từ điểm gốc của ma trận SPACE qua giao điểm mới. Vector này đưa ra loại chiến lược cho tổ chức: **Tấn công, cạnh tranh, phòng thủ hay thận trọng.**

Presentation Identifier 54

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược Tấn công

Khi vector có hướng nằm ở góc tư **Tấn công** thì tổ chức đang ở vị trí tốt nhất để sử dụng những điểm mạnh bên trong của nó, nhằm: - Tấn dụng các cơ hội; - Khắc phục những điểm yếu; - Tránh được những mối đe dọa => Các chiến lược có tính khả thi:

- Thâm nhập thị trường
- Phát triển thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Kết hợp về phía sau
- Kết hợp về phía trước,...

Presentation Identifier 55

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược Thận trọng

Khi vector có hướng nằm ở góc tư **Thận trọng** cho thấy tổ chức nên hoạt động với những khả năng cơ bản của mình và không nên quá liều lĩnh.

Các chiến lược có tính khả thi:

- Thâm nhập thị trường
- Phát triển thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Đa dạng hoá đồng tâm,...

Presentation Identifier 56

---

---

---

---

---

---

---

---



### Chiến lược Phòng thủ

Khi vector có hướng nằm ở góc tư **Phòng thủ** thì tổ chức nên tập trung khắc phục những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ bên ngoài.

Các chiến lược phòng thủ:

- Hạn chế chi tiêu, cắt giảm hoạt động
- Loại bỏ bớt
- Thanh lý
- Đa dạng hoá hoạt động đồng tâm,..

Presentation Identifier 57

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược Cạnh tranh

Khi vector có hướng nằm ở góc tư **Cạnh tranh** => Tổ chức nên áp dụng các chiến lược cạnh tranh:

- Kết hợp về phía sau
- Kết hợp về phía trước
- Kết hợp theo chiều ngang
- Thâm nhập thị trường
- Phát triển thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Tham gia liên doanh,...

Presentation Identifier 58

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Ma trận BCG (Boston Consulting Group)

*(Xem sách Quản trị chiến lược,  
tr.271-278)*

Presentation Identifier 59

---

---

---

---

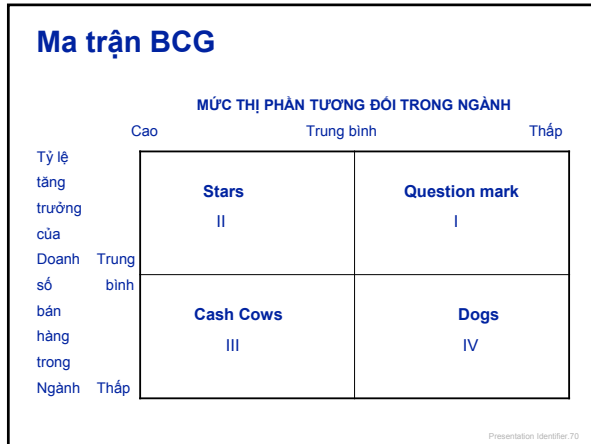
---

---

---

---

Presentation Identifier




---

---

---

---

---

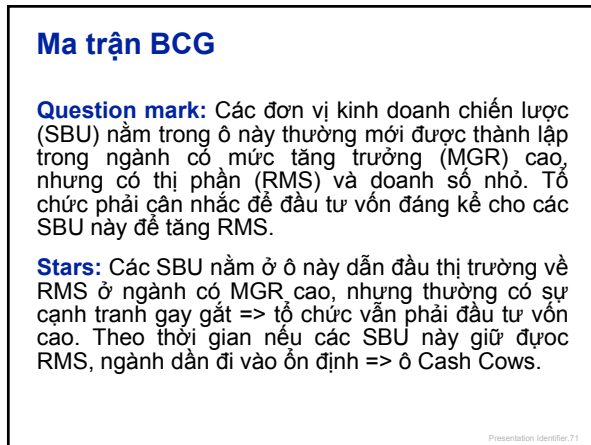
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

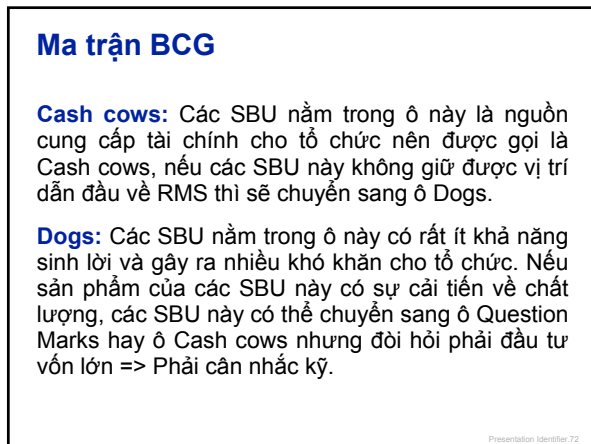
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. Ma trận các yếu tố bên trong – bên ngoài  
(IE : Internal – External Matrix)**

*(Xem sách Quản Trị Chiến Lược,  
tr.285 - 289)*

Presentation Identifier 73

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. Ma trận chiến lược chính  
(Grand Strategy Matrix)**

*(Xem sách Quản Trị Chiến Lược,  
tr.289 - 291)*

Presentation Identifier 74

---

---

---

---

---

---

---

---

**Giai đoạn 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH**

*Có nhiều phương pháp khác nhau được sử dụng để lựa chọn chiến lược: ghi điểm; sử dụng cây ra quyết định; Lập KH kịch bản*

(a) Phương pháp **ghi điểm** liên quan đến việc xếp hạng các cách lựa chọn sử dụng phạm vi đã hiểu và đã được thống nhất.

(b) Phương pháp **sử dụng cây ra quyết định** áp dụng những chỉ tiêu giá trị ước tính đối với những tình huống khi một số quyết định phụ thuộc lẫn nhau được đưa ra lần lượt.

(c) Lập **Kế hoạch kịch bản**: KH cần dựa trên sự phân tích môi trường, phân tích độ nhạy cảm... Ngoài ra để đánh giá những Chiến lược cụ thể, thì mỗi một Chiến lược phải được cân nhắc tới tính thích hợp, tính khả thi và tính có thể chấp nhận được.

Presentation Identifier 75

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Giai đoạn 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH**

- Lập bảng danh sách các chiến lược đã kết hợp được ở giai đoạn 2.
- Tiến hành phân loại các chiến lược bằng cách cho điểm từ 1 đến 4.

=> Lựa chọn những chiến lược tốt nhất.

Presentation Identifier 76

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ma trận QSPM  
(Quantitative Strategic Planning Matrix)**

*(Xem sách Quản Trị Chiến Lược  
tr. 257 – 264)*

Presentation Identifier 77

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ma trận QSPM**

Các yếu tố chính	Phân loại	Các chiến lược có thể chọn lựa		
		Chiến lược 1	Chiến lược 2	Chiến lược 3
<b>Các yếu tố bên trong</b>				
Quản trị				
Marketing				
Tài chính/ kế toán				
Sản xuất/ tác nghiệp				
Nghiên cứu và phát triển				
Hệ thống thông tin				

®

---

---

---

---

---

---

---

---

## Presentation Identifier

Các yếu tố chính		Phân loại	Các chiến lược có thể chọn lựa		
			Chiến lược 1	Chiến lược 2	Chiến lược 3
Các yếu tố bên ngoài					
Kinh tế					
Chính trị/ luật pháp/ chính phủ					
Xã hội/ văn hoá/ dân số					
Kỹ thuật					
Cạnh tranh					

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6 bước lập ma trận QSPM

**Bước 1:**

Liệt kê các cơ hội (O) và đe dọa (T) chủ yếu từ bên ngoài, các điểm mạnh (S) và điểm yếu (W) cơ bản bên trong. Các yếu tố này được lấy từ ma trận EFE, IFE. Ma trận PSQM bao gồm tối thiểu 10 yếu tố chủ yếu bên ngoài, 10 yếu tố cơ bản bên trong.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các bước lập ma trận QSPM (tt)

**Bước 2:**

Phân loại cho mỗi yếu tố chủ yếu bên ngoài và cơ bản bên trong, việc phân loại này giống như trong ma trận EFE và IFE, cụ thể:

- **Các yếu tố bên ngoài:** 1-phản ứng yếu; 2-phản ứng trung bình; 3-phản ứng trên trung bình; 4- phản ứng rất tốt.
- **Các yếu tố bên trong:** 1-rất yếu; 2- yếu; 3-mạnh; 4-rất mạnh.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các bước lập ma trận QSPM (tt)**

**Bước 3:**

Sau khi sử dụng các công cụ để xác định các chiến lược ở giai đoạn kết hợp, cần phân các chiến lược này thành những nhóm gần giống nhau (nếu có thể), rồi ghi các chiến lược này lên hàng đầu của ma trận QSPM.

Presentation Identifier 52

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các bước lập ma trận QSPM (tt)**

**Bước 4:**

Xác định số điểm hấp dẫn (AS – *Attrativeness Score*) của chiến lược đối với từng yếu tố bên trong và bên ngoài.

- Không chấm điểm – không ảnh hưởng
- 1- không hấp dẫn
- 2- ít hấp dẫn
- 3- hấp dẫn
- 4- rất hấp dẫn

Presentation Identifier 53

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các bước lập ma trận QSPM (tt)**

**Bước 5:**

Tính tổng số điểm hấp dẫn bằng cách nhân điểm phân loại với điểm hấp dẫn tương ứng cho từng yếu tố bên trong và bên ngoài. Tổng số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược có thể thay thế. => Tổng số điểm càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn.

Presentation Identifier 54

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Các bước lập ma trận QSPM (tt)**

**Bước 6:**

Tính tổng điểm hấp dẫn cho từng chiến lược trong ma trận QSPM bằng cách cộng tổng số điểm hấp dẫn của tất cả các yếu tố bên ngoài. Chiến lược nào có tổng điểm hấp dẫn cao hơn thì sẽ hấp dẫn hơn.

Presentation Identifier 55

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ví dụ cụ thể về ma trận QSPM**

Các yếu tố quan trọng	Hệ số phân loại	Các chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Mua công ty tài chính		Mua công ty thực phẩm		
		AS	TAS	AS	TAS	

Presentation Identifier 56

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các yếu tố bên trong**

Ban quản trị cấp cao có 15 năm kinh nghiệm	3	4	12	2	6	15 năm kinh nghiệm trong một công ty tài chính
Có vốn luân chuyển thừa 2 triệu đô-la	4	2	8	3	12	Công ty thực phẩm trị giá 2 triệu đô-la
Tất cả 20 nhà máy đều đặt tại Đông Bắc nước Mỹ	1	2	2	4	4	Công ty thực phẩm đặt tại Sunbelt
Phòng nghiên cứu và phát triển của công ty rất có khả năng	-	-	-	-	-	Yếu tố này không ảnh hưởng đến sự lựa chọn các chiến lược lựa chọn
Tỉ số doanh lợi đầu tư (ROI) 0,12 của công ty là thấp nhất trong ngành	1	2	2	3	3	ROI ở công ty thực phẩm cao hơn ở công ty tài chính

Presentation Identifier 57

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Presentation Identifier

**Các yếu tố bên ngoài**

Lãi suất có thể tăng lên đến 15% trong năm 1990	2	3	6	4	8	Lãi suất tăng sẽ có hại cho hoạt động của công ty tài chính
Dân số ở miền Nam có thể tăng 15,3 triệu giữa năm 1992 và 2000	3	4	12	2	6	Nhiều nhà cửa và căn hộ sẽ được xây dựng và tài trợ
Ngành tài chính có thể sẽ tăng trưởng 40% vào giữa năm 1992	4	4	16	2	8	Mức tăng trưởng 40% là thuộc ngành tài chính
Hai đối thủ cạnh tranh lớn ở nước ngoài đang gia nhập vào ngành	1	1	1	3	3	Công ty thực phẩm không bị ảnh hưởng bởi sự tham gia này
Tổng thống BUSH có thể điều chỉnh ngành này	1	-	-	-	-	Yếu tố này không ảnh hưởng đến sự lựa chọn
<b>Cộng tổng số điểm hấp dẫn</b>			59		50	

Presentation Identifier 88

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ưu nhược điểm của ma trận QSPM**

**Ưu điểm:**

Có thể nghiên cứu đồng thời tất cả các cấp chiến lược và không hạn chế số lượng chiến lược cần đánh giá. Nghiên cứu đầy đủ các yếu tố bên ngoài và bên trong, có thể ứng dụng cho mọi tổ chức với quy mô khác nhau.

**Nhược điểm:**

Đòi hỏi phải có sự phán đoán trực giác dựa trên kinh nghiệm.

Presentation Identifier 89

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Vec-tơ tăng trưởng SP-thị trường của Igor Ansoff**

	<b>Sản phẩm hiện tại</b>	<b>Sản phẩm mới</b>
<b>Thị trường hiện tại</b>	<b>Hiệu quả nội bộ thâm nhập thị trường</b>	<b>Phát triển sản phẩm hay dịch vụ</b>
<b>Thị trường mới</b>	<b>Phát triển thị trường</b>	<b>Đa dạng hóa</b>

Presentation Identifier 90

---

---

---

---

---

---

---

---

---

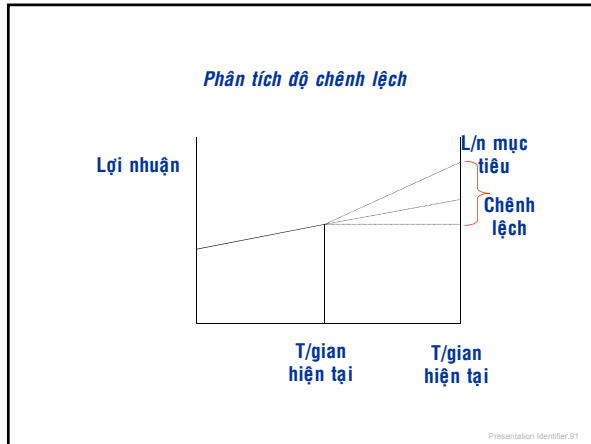
---

---

---



Presentation Identifier



---

---

---

---

---

---

---

---

**Bài tập chương 4**  
**(tr. 289 – 320)**

1. Trình bày hiểu biết của anh/chị về chiến lược công ty.
2. Các giai đoạn hoạch định chiến lược? Trình bày vắn tắt nội dung của các giai đoạn ấy.
3. Giai đoạn nhập vào? Nội dung và các công cụ, phương pháp được sử dụng trong giai đoạn này.
4. Giai đoạn kết hợp? Nội dung và các công cụ, phương pháp được sử dụng trong giai đoạn này.

Presentation Identifier 52

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bài tập chương 4**

5. Giai đoạn quyết định? Nội dung và các công cụ, phương pháp được sử dụng trong giai đoạn này.
6. Ma trận SWOT? Bản chất, công dụng, ưu nhược điểm của ma trận này? Các bước để xây dựng ma trận SWOT? Cho ví dụ và phân tích.
7. Ma trận QSPM? Bản chất, công dụng, ưu nhược điểm của ma trận này? Các bước để xây dựng ma trận QSPM? Cho ví dụ và phân tích.

Presentation Identifier 53

---

---

---

---

---

---

---

---

## Presentation Identifier

### Bài tập chương 4

8. Ma trận SPACE? Bản chất, công dụng, ưu nhược điểm của ma trận này? Các bước để xây dựng ma trận SPACE? Cho ví dụ và phân tích.
9. Ma trận BCG? Bản chất, công dụng, ưu nhược điểm của ma trận này? Các bước để xây dựng ma trận BCG? Cho ví dụ và phân tích.
10. Ma trận GE? Bản chất, công dụng, ưu nhược điểm của ma trận này? Các bước để xây dựng ma trận GE? Cho ví dụ và phân tích.
11. Ma trận IE? Bản chất, công dụng, ưu nhược điểm của ma trận này? Các bước để xây dựng ma trận IE? Cho ví dụ và phân tích.

Presentation Identifier 94

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập chương 4

Trong thời kỳ khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu, để chuẩn bị cho giai đoạn hậu khủng hoảng, một doanh nghiệp chuyên gia công xuất khẩu hàng may mặc đã đề ra các phương án chiến lược trong ma trận SWOT như sau:

Presentation Identifier 95

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập chương 4

#### SO

- PA1: Tung ra thị trường nội địa sản phẩm mới – may đo các bộ đồ vest nam nữ, chất lượng cao.

#### ST

- PA2: đầu tư sản xuất nguyên phụ liệu để thay thế hàng nhập khẩu.

#### WO

- PA3: Đẩy mạnh hoạt động marketing để tăng thị phần và vị thế cạnh tranh.

#### WT

- PA4: Tuyển chọn, đào tạo thêm thợ giỏi để có đủ khả năng cạnh tranh và chiến thắng những nhà đầu tư nước ngoài sẽ “đổ bộ” vào Việt Nam thời kỳ “hậu khủng hoảng”.

Presentation Identifier 96

---

---

---

---

---

---

---

---

Presentation Identifier

**Bài tập chương 4**

Hãy cho biết:

- PA1 là loại chiến lược gì? Đề thiết lập phương án chiến lược này doanh nghiệp cần có những điểm mạnh nào và những cơ hội nào từ môi trường bên ngoài?
- PA2 là loại chiến lược gì? Đề thiết lập phương án chiến lược này doanh nghiệp cần khắc phục những điểm yếu nào và cần có những cơ hội nào từ môi trường bên ngoài?
- PA3 là loại chiến lược gì? Đề thiết lập phương án chiến lược này doanh nghiệp cần có những điểm mạnh nào và cần vượt qua những nguy cơ nào từ môi trường bên ngoài?
- PA4 là loại chiến lược gì? Đề thiết lập phương án chiến lược này doanh nghiệp cần khắc phục những điểm yếu nào và cần vượt qua những thách thức nào từ môi trường bên ngoài?

Presentation Identifier 57

---

---

---

---

---

---

---

---

**Chương 5:**  
**THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC**  
GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN



---

---

---

---

---

---

---

---

*“Thinking is easy acting is difficult, to put one’s thoughts in to action is the most difficult thing in the world”*  
*(Goethe)*

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung nghiên cứu**

- *Thực hiện chiến lược - Sự cần thiết phải thực hiện chiến lược.*
- *Nội dung và những yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thực hiện chiến lược.*
- *Thiết lập mục tiêu hàng năm.*
- *Xây dựng các chính sách và kế hoạch hành động.*
- *Phân bổ các nguồn lực để thực hiện chiến lược.*

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tài liệu tham khảo

- GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 5, tr.321 - 404
- Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases, 2011, Chapter 7 & Chapter 8.*

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thực hiện chiến lược

Thực hiện chiến lược chính là quá trình biến **những ý tưởng** thành **hành động**, quá trình chuyển giao trách nhiệm từ các nhà quản trị cấp cao xuống cho các quản trị viên ở cấp chức năng và bộ phận, rồi xuống đến các nhân viên, nhằm thực hiện mục tiêu đã đề ra.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thực hiện chiến lược

- ✓ BIẾN “Ý TƯỞNG” THÀNH “HÀNH ĐỘNG”.
- ✓ DIỄN RA TRONG TOÀN BỘ TỔ CHỨC
- ✓ “ĐỒNG LÒNG, NHẤT TRÍ” LÀ YẾU TỐ TIỀN QUYẾT.
- ✓ MỘT SỰ CHUYỂN GIAO TRÁCH NHIỆM CHO CÁC QUẢN TRỊ VIÊN CHỨC NĂNG VÀ BỘ PHẬN




---

---

---

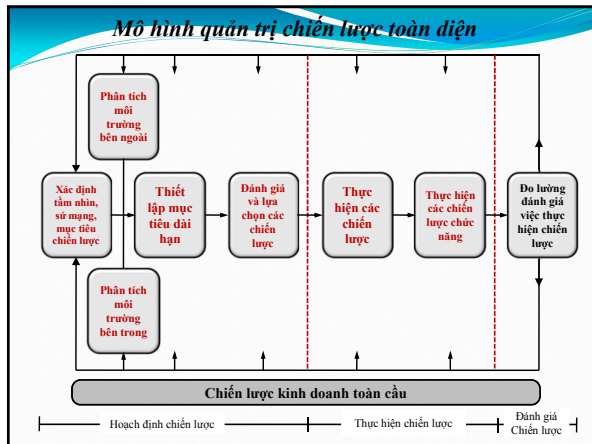
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Thực hiện chiến lược**

- \* Thực hiện chiến lược
- \* Xây dựng chiến lược

Quản trị nguồn nhân lực trong công việc.	↔	Đặt vị trí nguồn nhân lực trước hành động
Nhấn mạnh đến hiệu quả hoạt động	↔	Nhấn mạnh đến hiệu quả tài chính
Là một quá trình hoạt động	↔	Là một quá trình tri thức
Đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo	↔	Đòi hỏi kỹ năng phân tích, trực giác
Cần sự hợp tác của nhiều người.	↔	Cần sự hợp tác của một số cá nhân.

...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Thực hiện chiến lược**

Thực hiện chiến lược đòi hỏi tiến hành những hoạt động cụ thể, như: thay đổi khu vực bán hàng; thành lập thêm các phòng ban, bộ phận mới; xây dựng cơ sở sản xuất mới; đóng cửa một số cơ sở làm ăn không hiệu quả; tuyển dụng thêm nhân viên mới; tổ chức huấn luyện đào tạo và tái đào tạo cho các nhân viên; thay đổi chiến lược đánh giá của công ty; phát triển các quỹ; tăng thêm phúc lợi cho các nhân viên mới; thay đổi chiến lược quảng cáo; thiết lập các hệ thống kiểm soát chi phí; chuyển đổi quản trị viên giữa các bộ phận; hoàn thiện hệ thống thông tin...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Thực hiện chiến lược

- Thực hiện chiến lược sẽ có sự khác biệt rất lớn khi được tiến hành ở những doanh nghiệp khác nhau (về quy mô, loại hình hoạt động,...)

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Nội dung thực hiện chiến lược

- Thiết lập các mục tiêu hàng năm;
- Đề xuất các chính sách, kế hoạch hành động;
- Phân phối các nguồn lực;
- Quản trị các mâu thuẫn và việc chống lại sự thay đổi;
- Gắn cơ cấu với chiến lược;
- Gắn thành tích và lương thưởng với các chiến lược;
- Tạo ra môi trường văn hóa hỗ trợ cho chiến lược;
- Làm cho quá trình sản xuất/tác nghiệp thích nghi với chiến lược;
- Chuẩn bị nguồn nhân lực.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Nội dung thực hiện chiến lược

- Một chiến lược chỉ được coi là hoạch định thành công, một khi nó có tính khả thi và được thực hiện thành công. Chính vì vậy, ngay từ giai đoạn hoạch định chiến lược đã phải quan tâm nghiên cứu, xem xét những yếu tố và điều kiện để đảm bảo cho chiến lược đó được thực hiện tốt.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thực hiện chiến lược

Trong thực tế, có không ít tổ chức đã phải tốn nhiều thời gian, công sức, tiền bạc để hoạch định những chiến lược rất công phu, bài bản, nhưng lại bị thất bại, do không nghiên cứu và chuẩn bị kỹ những yếu tố, điều kiện đảm bảo cho chiến lược đó được thực hiện thành công.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Một chiến lược được thực hiện thành công

1. Được phổ biến đến tất cả các thành viên trong tổ chức, mà nó có tác động.
2. Phải được hoạch định rõ ràng và những mục tiêu cơ bản dài hạn được xác định phải đúng đắn, khoa học.
3. Phải được sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của các thành viên trong tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Một chiến lược được thực hiện thành công

4. Ban lãnh đạo phải đảm bảo đủ nguồn lực cần thiết để triển khai chiến lược, bao gồm nhân lực, vật lực, tài lực, kỹ thuật – công nghệ và thời gian.
5. Ban lãnh đạo phải xây dựng kế hoạch thực hiện chiến lược chi tiết, bằng cách xác định các chỉ tiêu hàng năm, kế hoạch của các phòng ban, bộ phận và được triển khai đến từng viên chức, xây dựng các chính sách và phân bổ nguồn lực để thực hiện chiến lược.

---

---

---

---

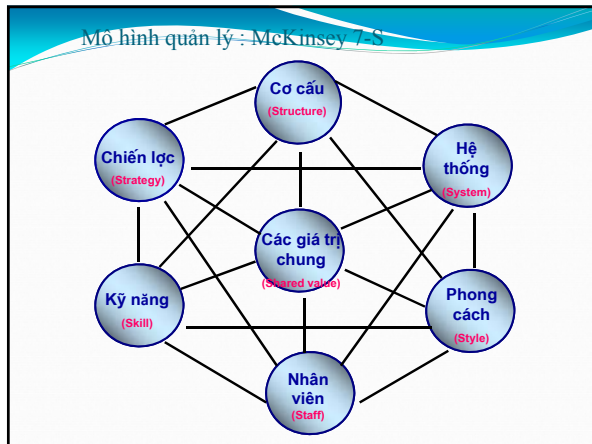
---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

---

### 3.Thiết lập các mục tiêu hàng năm

Mục tiêu có thể được định nghĩa là những thành quả xác định mà một tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi nhiệm vụ chính/ sứ mệnh của mình. Mục tiêu dài hạn là mục tiêu cho thời hạn trên một năm.

**Mục tiêu hàng năm** là những cái mốc mà các tổ chức phải đạt được trong từng năm để đạt đến mục tiêu dài hạn.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3.Thiết lập các mục tiêu hàng năm

✓MỤC TIÊU HÀNG NĂM

- LÀ CƠ SỞ CHO VIỆC PHÂN PHỐI NGUỒN LỰC
- CƠ SỞ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ/ TRIỂN VỌNG ĐẠT MỤC TIÊU DÀI HẠN
- LẬP RA CÁC ƯU TIÊN CỦA TỔ CHỨC
- LÀ CƠ SỞ CHO VIỆC THIẾT KẾ TỔ CHỨC
- LÀ CƠ SỞ CHỈ ĐẠO, HƯỚNG DẪN MỌI NỖ LỰC, HOẠT ĐỘNG

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tầm quan trọng...

Các mục tiêu hàng năm như kim chỉ nam cho hành động, chúng chỉ đạo, hướng dẫn những nỗ lực và hoạt động của các thành viên trong tổ chức. Chúng cung cấp những lý do chính đáng giúp tổ chức chứng minh cho các cổ đông hoạt động của mình là đúng đắn. Chúng là tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức, là nguồn lực để thúc đẩy và liên kết các quản trị viên. Các mục tiêu hàng năm cũng chính là động cơ giúp các quản trị viên và toàn thể nhân viên phấn đấu, là cơ sở để hoàn thiện bộ máy tổ chức và văn hóa tổ chức của công ty, doanh nghiệp.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU HÀNG NĂM

- ✓ **TẦM CÔNG TY**
  - > DOANH SỐ
  - > LỢI NHUẬN
  - > THỊ PHẦN
- ✓ **TẦM BỘ PHẬN/CHỨC NĂNG**
  - > THỊ PHẦN,.....
  - > TỶ LỆ BAO TRÙM, PHÂN PHỐI
  - > CHI PHÍ SẢN XUẤT/ĐVỊ
  - > % TIẾT KIỆM....

---

---

---

---

---

---

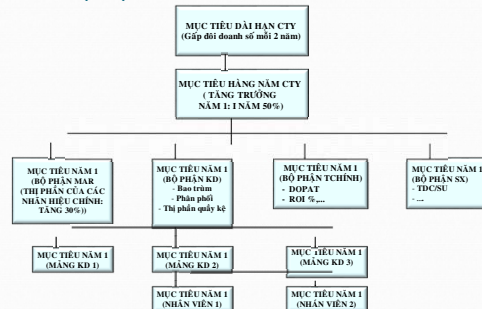
---

---

## Thực hiện chiến lược

### 1. THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU HÀNG NĂM

#### ✓ THIẾT LẬP MỤC TIÊU




---

---

---

---

---

---

---

---

## THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU HÀNG NĂM

### ✓ MỤC TIÊU HÀNG NĂM

- > CỤ THỂ, ĐO LƯỜNG ĐƯỢC
- > HỢP LÝ (CÓ CƠ SỞ)
- > PHÙ HỢP
- > CÓ TÍNH THÁCH THỨC
- > RÕ RÀNG (SỐ TUYỆT ĐỐI, CHỈ SỐ TĂNG TRƯỞNG, ...)
- > XÁC ĐỊNH KHOẢNG THỜI GIAN CỤ THỂ (LỘ TRÌNH)
- > NHẤT QUẢN VÀ PHÙ HỢP VỚI ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CHUNG
- > PHỔ BIẾN RÕ RÀNG TRONG TỔ CHỨC

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4. ĐỀ XUẤT CÁC CHÍNH SÁCH, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Theo nghĩa rộng, chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp, thủ tục, quy tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đã đề ra. Các chính sách tạo điều kiện dễ dàng cho việc giải quyết những vấn đề lặp đi lặp lại và hướng dẫn việc thực hiện chiến lược. Là công cụ để thực hiện chiến lược, các chính sách đặt ra những phạm vi, cơ chế ép buộc và những giới hạn đối với các hành động quản trị có thể được thực hiện để thưởng và phạt cho hành vi cư xử; Các chính sách quy định rõ những gì được làm và những gì không được làm trong quá trình thực hiện những mục tiêu của công ty.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4. ĐỀ XUẤT CÁC CHÍNH SÁCH, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

### ✓ CHÍNH SÁCH, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

- > LÀ NHỮNG NGUYÊN TẮC CHỈ ĐẠO, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG ĐƯỢC THIẾT LẬP ĐỂ HỖ TRỢ VÀ THỨC ĐẨY CÔNG VIỆC.
- > LÀ CÔNG CỤ CHO VIỆC THỰC THI CHIẾN LƯỢC.
- > ĐẶT RA CÁC GIỚI HẠN CỦA CÁC HÀNH ĐỘNG QUẢN TRỊ.
- > CƠ SỞ CHO VIỆC THỰC HIỆP CỦA NHÂN VIÊN.
- > TRẢ LỜI CÂU HỎI: AI ? LÀM GÌ?
- > CẤP BẬC HÀNH ĐỘNG TƯƠNG THÍCH VỚI CẤP BẬC MỤC TIÊU.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. PHÂN PHỐI CÁC NGUỒN LỰC**

Để thực hiện chiến lược, thì phân phối các nguồn lực là một hoạt động quản trị trọng yếu, được đặc biệt quan tâm, chú ý. Quản trị chiến lược cho phép các nguồn lực được thực hiện theo các ưu tiên được xác lập bởi những mục tiêu hàng năm.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Thực hiện chiến lược**

**3. Phân phối các nguồn lực**  
 Tất cả các tổ chức đều phải có ít nhất bốn loại nguồn lực có thể sử dụng để đạt được các mục tiêu mong muốn:

**?**

(1) Những nguồn lực về tài chính  
 (2) Những nguồn lực về vật chất.  
 (3) Nguồn lực về con người.  
 (4) Những nguồn lực về kỹ thuật – công nghệ.

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. PHÂN PHỐI CÁC NGUỒN LỰC**

- ✓ ĐẢM BẢO NGUỒN LỰC ĐƯỢC PHÂN PHỐI THEO CÁC ƯU TIÊN ĐƯỢC THIẾT LẬP BỞI NHỮNG MỤC TIÊU
- ✓ LÀ CƠ SỞ ĐẢM BẢO CÁC CHIẾN LƯỢC THỰC THI
- ✓ 4 LOẠI NGUỒN LỰC CHÍNH ĐƯỢC SỬ DỤNG: TÀI CHÍNH, VẬT CHẤT, CON NGƯỜI, KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ.
- ✓ VIỆC ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU CHÍNH LÀ THƯỚC ĐO ĐÁNH GIÁ VIỆC PHÂN BỐ NGUỒN LỰC HIỆU QUẢ.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Thực hiện chiến lược**

**6. Quản trị các mâu thuẫn và chống thay đổi**

Sự phụ thuộc lẫn nhau của các mục tiêu và sự cạnh tranh những nguồn lực có hạn thường dẫn đến mâu thuẫn.

Mâu thuẫn có thể được định nghĩa như là sự bất đồng giữa hai hay nhiều bên về một hay nhiều vấn đề. Do đó việc đề ra các mục tiêu có thể đưa đến các mâu thuẫn vì những cá nhân có những mong muốn và nhận thức khác nhau.

---

---

---

---

---

---

---

---

**6. Quản trị các mâu thuẫn và chống thay đổi**

Mâu thuẫn là không tránh khỏi trong các tổ chức, vì vậy điều quan trọng là mâu thuẫn phải được quản trị và giải quyết những hậu quả có thể gây ảnh hưởng xấu đến thành tích của tổ chức.

Mâu thuẫn không phải lúc nào cũng xấu. Không có mâu thuẫn đôi khi là biểu hiện của sự bàng quan và thờ ơ.

Mâu thuẫn có thể giúp cho các nhóm đối nghịch hoạt động và có thể giúp các nhà quản trị nhận ra được các vấn đề rắc rối phát sinh.

---

---

---

---

---

---

---

---

**6. QUẢN TRỊ CÁC MÂU THUẤN**

- ✓ ĐẢM BẢO MỤC TIÊU ĐƯỢC NHẤT QUÁN
- ✓ NGUỒN LỰC ĐƯỢC PHÂN PHỐI CÔNG BẰNG
- ✓ MỤC TIÊU NGẮN HẠN HỖ TRỢ CHO MỤC TIÊU DÀI HẠN.
- ✓ CÁC PHƯƠNG PHÁP: LÁNG TRÁNH, TRUNG HOÀ, ĐỐI ĐẦU.
- ✓ PHÁT HIỆN SỚM MÂU THUẤN ĐỂ GIẢI QUYẾT.

---

---

---

---

---

---

---

---

### QT việc chống lại sự thay đổi:

Thay đổi có thể xuất hiện ở bất kỳ giai đoạn nào, cấp độ nào của quá trình quản trị chiến lược.

Có 3 chiến lược thường được sử dụng:

- Chiến lược thay đổi bắt buộc
- Chiến lược thay đổi có tính giáo dục
- **Chiến lược thay đổi hợp lý** hay vì quyền lợi bản thân.

---

---

---

---

---

---

---

---

### CƠ CẤU TỔ CHỨC HỖ TRỢ

4 loại cơ cấu:

- Cơ cấu chức năng
- Cơ cấu bộ phận
- Cơ cấu theo đơn vị kinh doanh chiến lược
- Cơ cấu ma trận

---

---

---

---

---

---

---

---

### CƠ CẤU TỔ CHỨC HỖ TRỢ

- ✓ RÀNG BUỘC VỚI CÁCH THỨC MỤC TIÊU, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG ĐƯỢC THIẾT LẬP
- ✓ RÀNG BUỘC VỚI CÁCH THỨC NGUỒN LỰC ĐƯỢC PHÂN CHIA.
- ✓ KHÔNG CÓ MỘT CƠ CẤU TỔ CHỨC TỐT NHẤT CHO MỘT CHIẾN LƯỢC CỤ THỂ HAY MỘT TỔ CHỨC CỤ THỂ.
- ✓ CÁC LOẠI CƠ CẤU: CƠ CẤU CHỨC NĂNG, BỘ PHẬN, CƠ CẤU MA TRẬN,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### THÀNH TÍCH GẮN VỚI LƯƠNG THƯỜNG

- ✓ KẾ HOẠCH LƯƠNG, THƯỜNG NÊN GẮN CHẶT VỚI CHIẾN LƯỢC, MỤC TIÊU ĐẶT RA
- ✓ LÀ ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY VIỆC ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU ĐỀ RA TRONG NGẮN HẠN VÀ DÀI HẠN
- ✓ DUY TRÌ SỰ GẮN KẾT VÀ TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI CÔNG TY.

---

---

---

---

---

---

---

---

### TẠO RA MÔI TRƯỜNG VĂN HOÁ HỖ TRỢ

- ✓ TÔN CHỈ HÀNH ĐỘNG VÀ TRIẾT LÝ KINH DOANH
- ✓ LỊCH SỬ, TRUYỀN THỐNG CÔNG TY
- ✓ HỆ THỐNG, THỦ TỤC TỔ CHỨC
- ✓ GIÁ TRỊ NỀN TẢNG
- ✓ HỆ THỐNG NGÔN NGỮ GIAO TIẾP
- ✓ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ, KHEN THƯỞNG, THĂNG TIẾN
- ✓ CHÍNH SÁCH TUYỂN DỤNG, ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN.
- ✓ NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO KIỂU MẪU,...

---

---

---

---

---

---

---

---

### TẠO RA MÔI TRƯỜNG VĂN HOÁ HỖ TRỢ

- Hội nhập và giao thoa văn hóa?

---

---

---

---

---

---

---

---

## NGUỒN NHÂN LỰC

➤ MỘT HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THIẾT KẾ TỐT CÓ THỂ BỊ THẤT BẠI NẾU VẤN ĐỀ NHÂN SỰ KHÔNG ĐƯỢC QUAN TÂM ĐẦY ĐỦ

- ✓ SỰ PHÃ VỠ CÁC CẤU TRÚC CHÍNH TRỊ, XÃ HỘI
- ✓ KHÔNG GẮN NANG LỰC CÁ NHÂN VỚI CÁC NHIỆM VỤ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC
- ✓ SỰ HỖ TRỢ KHÔNG ĐẦY ĐỦ TỪ BAN QUẢN TRỊ CẤP CAO NHẤT ĐẾN CÁC HOẠT ĐỘNG THỰC THI CHIẾN LƯỢC.

---

---

---

---

---

---

---

---

## NGUỒN NHÂN LỰC

- Gắn thành tích, tiền lương, thưởng với các chiến lược
- “Trao quyền”

---

---

---

---

---

---

---

---

## Các vấn đề khác trong thực hiện chiến lược.

- Marketing
- Tài chính/kế toán
- Sản xuất/tác nghiệp
- Nghiên cứu và phát triển
- Hệ thống thông tin.

---

---

---

---

---

---

---

---



**Các vấn đề Marketing**

Có nhiều biến số marketing ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của giai đoạn thực hiện chiến lược. Tuy nhiên có **hai biến số quan trọng nhất** trong việc thực thi chiến lược đó là sự **phân khúc thị trường và định vị sản phẩm**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các vấn đề Marketing**

Một số ví dụ về các quyết định marketing có thể đòi hỏi phải có các chính sách:

- (1) Sử dụng kênh phân phối độc quyền hay nhiều kênh phân phối
- (2) Quảng cáo rầm rộ hay thưa thớt, hoặc không quảng cáo trên Tivi
- (3) Hạn chế hay không hạn chế kinh doanh với một khách hàng đơn lẻ.
- (4) Là người dẫn đầu hay đi sau về giá.
- (5) Bảo hành hoàn toàn hay hạn chế.
- (6) Thưởng cho những người bán hàng chỉ dựa trên hoa hồng hay cả lương & tiền hoa hồng

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các vấn đề Marketing**

*Marketing-mix (4P)*

Sản phẩm (products)	Phân phối (Place)	Khuyến mãi (Promotion)	Giá (Price)
Chất lượng. Hình ảnh và khả năng lựa chọn	Các kênh phân phối Qui mô phân phối	Quảng cáo Bán hàng cho cá nhân	Mức giá
Kiểu dáng Nhãn hiệu	Các điểm bán lẻ	Khuyến mãi bán hàng	Giảm giá/chiết khấu
Bao bì	Các khu vực bán hàng	Quảng cáo đại chúng.	Điều kiện thanh toán.
Bảo hành	Mức độ và nơi tồn kho		
Hậu mãi	Các phương tiện vận chuyển		
Dịch vụ hỗ trợ.			

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các vấn đề Marketing**

**Các công cụ để phân khúc thị trường:**

Người sử dụng nhiều	Thu nhập cao	Trung tâm thành phố Ngoại ô Vùng quê
	Thu nhập thấp	Trung tâm thành phố Ngoại ô Vùng quê
Người sử dụng ít	Thu nhập cao	Trung tâm thành phố Ngoại ô Vùng quê
	Thu nhập thấp	Trung tâm thành phố Ngoại ô Vùng quê
Người không sử dụng	Thu nhập cao	Trung tâm thành phố Ngoại ô Vùng quê
	Thu nhập thấp	Trung tâm thành phố Ngoại ô Vùng quê

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các vấn đề Marketing**

**Các bước để thực hiện định vị sản phẩm**

- (1) Chọn lựa các tiêu chuẩn chủ yếu có thể phân biệt rõ ràng các sản phẩm và dịch vụ trong ngành.
- (2) Vẽ biểu đồ định vị SP/DV dựa trên hai khía cạnh có tiêu chuẩn riêng biệt nằm trên mỗi trục.
- (3) Đánh dấu các SP/DV của các đối thủ cạnh tranh lớn trên 4 góc chung của ma trận.
- (4) Xác định trên biểu đồ các khu vực mà SP/DV của các đối thủ có khả năng cạnh tranh nhất trong một thị trường mục tiêu nào đó. Tìm kiếm những khoảng trống thích hợp.
- (5) Xây dựng kế hoạch marketing để định vị đúng đắn các SP hay DV của DN mình.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các vấn đề tài chính / kế toán**

**Gồm:**

- (1) Vốn (được hình thành như thế nào, tỉ trọng và cơ cấu vốn);
- (2) Sử dụng vốn
- (3) Thuê hay mua TS
- (4) Tỷ lệ lãi cổ phần
- (5) Sử dụng các phương pháp khấu hao và tồn kho nào.
- (6) Sử dụng các công cụ đòn bẩy TC ra sao.
- (7) Mở rộng hay thu hẹp các khoản phải thu, phải trả như thế nào?
- (8) Thiết lập một tỉ lệ chiết khấu cho những khoản phải thu phải trả trong một thời hạn nào đó.
- (9) Xác định lượng tiền mặt phải nắm trong tay.
- (10) ...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. SẢN XUẤT / TÁC NGHIỆP

- > NHỮNG QUYẾT ĐỊNH VỀ
  - ✓ QUI MÔ PHÂN XỬNG
  - ✓ VỊ TRÍ PHÂN XỬNG
  - ✓ SỬ DỤNG CÁC TIÊU CHUẨN
  - ✓ KIỂM SOÁT CHI PHÍ
  - ✓ KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG
  - ✓ ĐỔI MỚI CÔNG NGHỆ,...
- > HỆ THỐNG ĐÀO TẠO VÀ HUẤN LUYỆN NỘI BỘ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài tập chương 5

Quản trị chiến lược, tr. 393 – 404

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bài thảo luận nhóm

Anh/chị làm việc trong ban lãnh đạo của một liên doanh giữa Việt Nam với một tập đoàn nước ngoài. Đối tác liên doanh đến từ một nước có nền văn hóa khác xa so với Việt Nam. Các cán bộ nước ngoài làm việc trong liên doanh rất thẳng thắn, rõ ràng, nhưng nóng nảy và có phần hơi lỗ mẫn. Nền văn hóa của họ còn có đặc điểm: khoảng cách quyền lực rất cao: Lãnh đạo có quyền đánh, đuổi nhân viên, nếu nhân viên không hoàn thành tốt công việc được giao.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bài thảo luận nhóm (tt)**

Vì mới sang Việt Nam chưa lâu (chưa đầy 6 tháng), chưa hiểu về đất nước, con người Việt Nam, nên các cán bộ nước ngoài trong liên doanh sống khép kín, không cởi mở, rất ít khi chia sẻ thông tin với các cán bộ, công nhân Việt Nam trong liên doanh. Nếu có điều gì không hài lòng thì họ tỏ ra khó chịu, luôn quát mắng công nhân, chứ không chịu giải thích, hướng dẫn, làm cho bầu không khí trong công ty trở nên ngột ngạt, nặng nề.

Trên cương vị một lãnh đạo của liên doanh Anh/chị hãy đề xuất một số ý kiến nhằm cải thiện tình hình nêu trên.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Chương 6**  
**KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ**  
**TÌNH HÌNH THỰC HIỆN**  
**CHIẾN LƯỢC**

**GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung nghiên cứu:**

- Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược
- Quá trình kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược:
  - Xác định những nội dung cần kiểm tra, đánh giá
  - Đề ra tiêu chuẩn để đánh giá
  - Đo lường kết quả đạt được
  - So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra
  - Tìm nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch
  - Tìm biện pháp khắc phục.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tài liệu tham khảo**

GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 6, tr.405 - 442  
Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2011, Chapter 9

---

---

---

---

---

---

---

---

**6.1. Bản chất của việc kiểm tra, đánh giá chiến lược**

- Đánh giá chiến lược là giai đoạn cuối cùng, một giai đoạn không thể thiếu trong toàn bộ quá trình quản trị chiến lược.
- Quá trình QTCL có thể dẫn đến kết quả: những quyết định chiến lược đúng đắn sẽ mang lại những kết quả tốt đẹp có ý nghĩa lâu dài; ngược lại, những quyết định chiến lược sai lầm có thể gây ra những thiệt hại nghiêm trọng, thậm chí có thể đẩy tổ chức vào tình thế vô cùng khó khăn => cần đánh giá chiến lược, để phát hiện kịp thời chiến lược đúng hay sai? Đúng sai ở chỗ nào? Mức độ nào? Trên cơ sở đó tìm biện pháp khắc phục thích hợp.

---

---

---

---

---

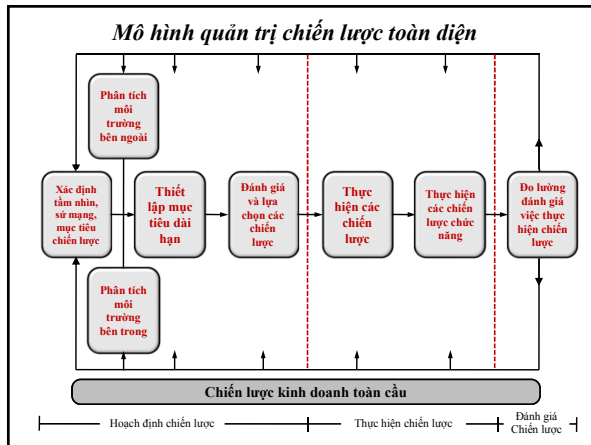
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**6.1. Bản chất của việc đánh giá chiến lược (tt)**

Môi trường luôn thay đổi => những thành công của ngày hôm nay không thể đảm bảo cho những thành công của ngày mai => Cần phải đánh giá chiến lược để phát hiện kịp thời những khó khăn, những điều chưa phù hợp => để có được kế hoạch hành động phù hợp hơn => Có như vậy mới đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đề ra.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6.1. Bản chất của việc đánh giá chiến lược (tt)

Quản trị chiến lược là quá trình tuần hoàn liên tục. Kiểm tra, đánh giá chiến lược là giai đoạn cuối của quá trình quản trị chiến lược thời kỳ trước, song nó đồng thời là giai đoạn đầu - cung cấp thông tin cho quá trình hoạch định chiến lược cho thời kỳ tiếp theo. Vì vậy, có ảnh hưởng to lớn đến chất lượng chiến lược của thời kỳ sau.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6.2. Quá trình đánh giá chiến lược

Để đánh giá chiến lược cần thực hiện những công việc cơ bản sau:

- Kiểm soát những cơ sở cơ bản của chiến lược;
- So sánh kết quả đạt được với mục tiêu đề ra;
- Vạch ra các kế hoạch hành động đúng để cải thiện tình hình.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 6.2. Quá trình đánh giá chiến lược (tt)

Đi vào chi tiết quá trình đánh giá chiến lược gồm các bước:

- Xác định những nội dung cần đánh giá
- Đặt những tiêu chuẩn để đánh giá
- Đo lường kết quả thực hiện
- So sánh việc thực hiện với tiêu chuẩn đề ra
- Xác định nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch
- Tìm biện pháp khắc phục.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Xác định những nội dung cần đánh giá

#### Cần đánh giá:

- Đánh giá những chiến lược đã được hoạch định.
- Đánh giá mức độ thực hiện các mục tiêu.
- Đánh giá hoạt động của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức/đánh giá thành tích.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đặt những tiêu chuẩn đánh giá

Để đánh giá chiến lược cần dựa vào các tiêu chí:

- Nhất quán
- Phù hợp
- Khả thi
- Thuận lợi.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tính nhất quán

#### Theo Richard Rumelt

Một chiến lược không nên đưa ra những mục tiêu, đường lối không nhất quán. Va chạm trong tổ chức hoặc tranh cãi trong phòng ban, bộ phận thường là triệu chứng của sự hỗn loạn trong quản trị, nhưng những vấn đề này cũng có thể là một dấu hiệu của sự không nhất quán trong chiến lược. Rumelt đề nghị 3 nguyên tắc giúp xác định xem những vấn đề tổ chức có liên quan với tính không nhất quán trong chiến lược không.

---

---

---

---

---

---

---

---



### Tính nhất quán (tt)

- Có những vấn đề quản trị vẫn tiếp tục cho dù có sự thay đổi nhân sự không? Nó có khuynh hướng thiên về cơ sở là sản phẩm hơn là cơ sở nhân sự không? Khi đó các chiến lược có thể là không nhất quán
- Trong tổ chức có hiện tượng: thành công của bộ phận này dẫn đến thất bại của bộ phận khác. => chiến lược là không nhất quán.
- Có phải những vấn đề về chính sách và sản phẩm tiếp tục là vấn đề giải quyết hàng đầu khi chiến lược có thể là không nhất quán.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Sự phù hợp:

Tính phù hợp chỉ ra nhu cầu cho các nhà chiến lược kiểm tra những khuynh hướng chung hoặc riêng trong đánh giá chiến lược. Một chiến lược phải đưa ra một thông tin phản hồi phù hợp với môi trường ngoài và những sự thay đổi xảy ra bên trong nó. Một điều khó khăn trong việc sắp xếp những yếu tố chính bên trong và bên ngoài trong xây dựng chiến lược là phần lớn các khuynh hướng đều là kết quả của sự tương tác với các khuynh hướng khác.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Sự phù hợp (tiếp):

Ví dụ, phong trào dạy trẻ xuất hiện như là kết quả của một sự liên kết nhiều khuynh hướng: bao gồm sự gia tăng tỉ lệ bình thường trong giáo dục, lạm phát gia tăng và lực lượng lao động nữ cũng tăng. Vì vậy những khuynh hướng nhân khẩu hay kinh tế đơn lẻ có thể xuất hiện đều trong nhiều năm, có những làn sóng thay đổi vẫn tiếp tục ở phạm vi tương tác.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tính khả thi

Một chiến lược không phải đòi hỏi quá nhiều ở lực lượng có sẵn cũng không tạo ra những vấn đề khó khăn. Sự kiểm tra tổng quát sau cùng của chiến lược là tính khả thi của nó. Có nghĩa là chiến lược có thể cố gắng trong nguồn tài chính, nhân lực vật chất không? Dựa trên các nguồn tài chính của một công ty kinh doanh là cách dễ nhất để lượng giá và thường nó cũng là hạn chế đầu tiên đối ngược với chiến lược được đánh giá.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tính khả thi (tiếp)

Tuy nhiên, thỉnh thoảng người ta quên rằng những phương pháp đổi mới cho tài chính thường có thể có các công cụ như: tài trợ vốn, hợp đồng buôn bán, tiền vay nhờ thế chấp nhà máy cho những hợp đồng dài hạn đều được sử dụng có hiệu quả để chiếm được vị trí chính trong việc mở rộng các lĩnh vực công nghiệp không lường trước được. Việc giới hạn không thể định lượng những nguyên tắc trong chọn lựa chiến là bị phụ thuộc vào khả năng của tổ chức và nhân sự. Trong đánh giá một chiến lược, điều quan trọng là cần phải kiểm tra xem tổ chức có thể chứng minh được trong thời gian qua đã được khả năng, năng lực, kỹ năng và tài năng cần thiết để thực hiện chiến lược đề ra.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi

Một chiến lược phải tạo ra sự sáng tạo và/ hay duy trì một sự thuận lợi có thể cạnh tranh trong phạm vi hoạt động đã chọn lựa. Lợi thế cạnh tranh là kết quả của 3 phạm vi ưu thế: (1) nguồn lợi, (2) kỹ năng và (3) vị thế. Ý kiến cho rằng sắp xếp vị trí những nguồn lực của một ai đó có thể gia tăng hiệu quả liên kết của chúng là quan điểm quen thuộc với các nhà quản lý trong quân đội, những người chơi cờ vua và những nhà ngoại giao.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi (tiếp)

Vị thế cũng có thể đóng vai trò quan trọng trong chiến lược của một tổ chức. Một lần đạt được vị thế tốt là thành công – Để làm được điều đó phải mất tiền bạc, công sức để theo đuổi nâng cao vị thế cạnh tranh, để chống lại các đối thủ tấn công từ mọi mặt. Thuận lợi về vị thế có khuynh hướng kèm giữ thực tại theo những yếu tố quan trọng chính của môi trường bên ngoài và bên trong, để làm cơ sở cho sự ổn định như cũ. Điều này giải thích tại sao những công ty hàng đầu kỳ cựu hầu như đứng yên một thời gian mặc dù mức độ kỹ năng khởi đầu chỉ là bình thường.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi (tiếp)

Mặc dù không phải tất cả thuận lợi về vị thế gắn liền với tầm cỡ, thật ra những tổ chức lớn hơn có khuynh hướng hoạt động ở những thị trường và sử dụng những phương thức biến đổi vị thế của họ thành thuận lợi, trong khi những công ty nhỏ hơn tìm vị thế sản phẩm – thị trường xuất hiện ở các hình thức thuận lợi khác. Một tính chất chủ yếu của vị thế tốt là nó cho phép công ty thu nhận thuận lợi từ những chính sách mà nó hầu như sẽ không đem lại lợi nhuận cạnh tranh nếu như không ở cùng vị trí này. Vì vậy trong đánh giá chiến lược, các tổ chức nên kiểm tra tính chất về sự thuận lợi trong vị trí liên kết với chiến lược đề ra.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khung đánh giá chiến lược

(xem 404 – 406, *Khái luận về QTCL*)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khung đánh giá chiến lược

Bên ngoài thay đổi	Bên trong thay đổi	Thành công ?	Kết quả
Không	Không	Không	Điều chỉnh
Có	Có	Có	Điều chỉnh
Có	Có	Không	Điều chỉnh
Có	Không	Có	Điều chỉnh
Có	Không	Không	Điều chỉnh
Không	Có	Có	Điều chỉnh
Không	Có	Không	Điều chỉnh
Không	Không	Có	Tiếp tục thực hiện phương hướng chiến lược hiện tại.

---

---

---

---

---

---

---

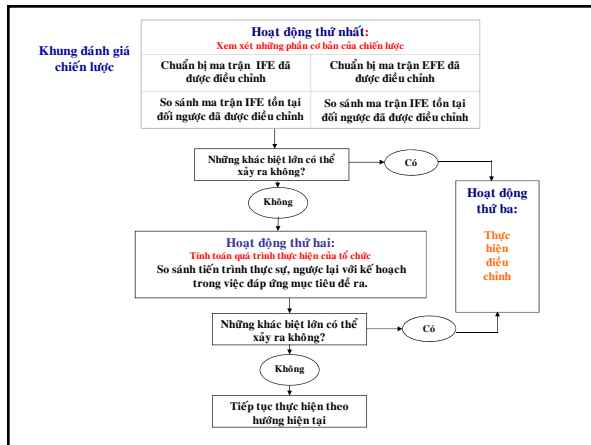
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đánh giá chiến lược

#### Xem xét lại cơ cấu tổ chức

Xem xét lại cơ cấu của một tổ chức trong việc thực hiện chiến lược – chính là việc triển khai một ma trận EFE và IFE đã được điều chỉnh.

Sự phân tích các ma trận mới điều chỉnh này nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:

1. Đối thủ đã phản ứng như thế nào đối với những chiến lược của chúng ta?
2. Các chiến lược của đối thủ đã thay đổi ra sao?
3. Điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ đã thay đổi ntn?
4. Tại sao đối thủ làm những thay đổi chiến lược nào đó?
5. Tại sao những chiến lược của đối thủ lại thành công hơn những chiến lược của các đối thủ khác?
6. Đối thủ của chúng ta hài lòng ra sao với vị trí thị trường và lợi nhuận hiện tại?
7. Đối thủ chính có thể vượt lên bao nhiêu trước khi trả đũa?
8. Bằng cách nào chúng ta có thể liên kết có kết quả hơn với đối thủ của chúng ta?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đánh giá chiến lược

So sánh 3 tiêu chuẩn:

1. So sánh việc thực hiện của công ty qua những thời kỳ khác nhau.
2. So sánh việc thực hiện của Cty với hoạt động của các đối thủ cạnh tranh.
3. So sánh việc thực hiện của Cty với mức bình quân ngành công nghiệp

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đánh giá các mục tiêu:

- Số lượng
- Chất lượng
- Thời gian
- Chi phí

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đo lường & Đánh giá chiến lược

Để so sánh được các chỉ tiêu trên, chúng ta cần phải đánh giá các chỉ số tài chính quan sau đây:

1. Lãi đầu tư.
2. Lãi cổ phần
3. Mức lãi biên tế.
4. Thị phần.
5. Nợ cổ phần
6. Thu nhập cổ phần.
7. Mức tăng trưởng doanh số bán.
8. Mức tăng trưởng tài sản.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đánh giá chiến lược

6 câu hỏi về đánh giá chất lượng trong thực hiện chiến lược kinh doanh:

1. Chiến lược có nhất quán bên trong không?
2. Chiến lược có nhất quán với môi trường không?
3. Chiến lược có phù hợp với điều kiện nguồn lực có sẵn hay không?
4. Chiến lược có gắn với mức độ rủi ro cho phép không?
5. Chiến lược có lịch thời gian phù hợp không?
6. Chiến lược có thể hoạt động được nữa không?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đánh giá chiến lược

Một số câu hỏi quan trọng khác:

1. Cân đối về đầu tư của công ty giữa những dự án có rủi ro cao và thấp ntn?
2. Cân đối về đầu tư của công ty giữa những dự án dài hạn và ngắn hạn ra sao?
3. Cân đối đầu tư của công ty giữa thị trường phát triển nhanh và thị trường phát triển chậm ra sao?
4. Cân đối đầu tư của công ty giữa các khu vực khác nhau ra sao?
5. Các chiến lược của công ty có trách nhiệm ở chừng mực nào?
6. Những mối quan hệ giữa các yếu tố chiến lược chủ yếu bên trong và bên ngoài của công ty là gì?
7. Các đối thủ chính có kỳ vọng ra sao để phản ứng với những chiến lược cụ thể.?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đánh giá chiến lược

Hoạch định một vài tình huống bất ngờ :

Một số kế hoạch phòng hờ bất trắc thiết lập thông thường trong các công ty:

1. Nếu đối thủ cạnh tranh chính từ bỏ những thị trường tiêu biểu như thông tin tình báo khẳng định, chúng ta phải làm gì?
2. Nếu mục tiêu bán hàng của chúng ta không đạt, công ty của chúng ta sẽ làm gì để tránh thua lỗ?
3. Nếu nhu cầu về sản phẩm mới vượt hơn kế hoạch, chúng ta sẽ làm để đáp ứng?
4. Nếu một tai nạn nào đó xảy ra (bão lụt, động đất, sóng thần, hạn hán,...) lúc đó công ty nên làm gì?
5. Nếu tiến bộ kỹ thuật mới làm cho sản phẩm mới của chúng ta lỗi thời sớm hơn dự định, chúng ta phải làm gì?

---

---

---

---

---

---

---

---

## TIÊU CHUẨN KIỂM TRA

Việc tiết lập những tiêu chuẩn kiểm tra là rất cần thiết. Nó giúp cho việc kiểm tra được tiến hành một cách hiệu quả.

1. Những tiêu chuẩn thay thế
2. Những sai số cho phép

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ĐO LƯỜNG SỰ THỰC HIỆN

### 1. Thông tin cho việc đo lường thành quả:

- Hệ thống báo cáo phải có đủ thông tin để có được sự đánh giá đáng tin cậy của việc thực hiện.
- Thông tin bao gồm tất cả thông tin về những biến số có giá trị về mặt chiến lược
- Những báo cáo phải được cấu trúc sao cho thể hiện được khả năng thực hiện và/ hoặc những biểu hiện có thể dẫn đến hành động.
- Thời điểm báo cáo phải kịp thời, nội dung báo cáo phải lượng đủ để có thể dẫn đến hành động sửa chữa .
- Yêu cầu về số lượng và nội dung báo cáo phải phù hợp với loại hình hoạt động của đơn vị. Ví dụ báo cáo phân tích bán hàng hay quản trị sản xuất thường đơn giản

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ĐO LƯỜNG SỰ THỰC HIỆN

### 2. Những kỹ thuật đo lường

Kỹ thuật đo lường cần phù hợp với loại chỉ tiêu đo lường kết quả.

#### 2.1. Những đo lường hướng về tiếp thị.

- Phân tích số lượng bán,
- Phân tích về thị trường; có bốn số đo về dự phần: 1. Dự phần thị trường toàn bộ; 2. dự phần thị trường đối tượng; 3. dự phần tương đối tương đối của các công ty cạnh tranh lớn nhất; 4. dự phần tương đối của công ty cạnh tranh dẫn đầu.
- Phân tích những chi phí tiếp thị với doanh số: đánh giá hiệu quả chi tiêu để đạt mục tiêu bán hàng. Các số liệu có thể sử dụng: lực lượng bán hàng/số hàng bán; chi động quảng cáo/số hàng bán; chi động bán hàng/doanh số; sự thâm nhập thị/doanh số.
- Thái độ của khách hàng
- Phân tích hiệu quả tập trung vào: hiệu quả lực lượng bán hàng, quảng cáo, chi động phân phối

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những kỹ thuật đo lường

#### 2.2. Đo lường tài nguyên nhân lực

- Tập trung vào số lượng, chất lượng kết quả
- Những thước đo cá nhân: sự vắng mặt, đi trễ, số lần xảy ra sự cố, sự thăng tiến, mức lương.
- Những biện pháp đánh giá cần thiết cho nhân viên quản lý kỹ thuật nghiệp vụ: dưới dạng những thang bậc, so sánh, liệt kê các nội dung...
- Đánh giá sự trưởng thành của nhân viên thể hiện qua: thành tích và sự phát triển nghề nghiệp chuyên môn thông tự học và phát triển của mỗi cá nhân.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những kỹ thuật đo lường (tt)

#### 2.3. Những chỉ tiêu đánh giá kết quả sản xuất:

- Kiểm tra trước những dữ kiện nhập
- Kiểm tra đồng thời việc chế biến và giao chuyển
- Hậu kiểm những dữ kiện xuất.

#### 2.4. Kiểm toán

---

---

---

---

---

---

---

---

### SO SÁNH THÀNH TÍCH VỚI TIÊU CHUẨN

- Đây là việc làm cần thiết để đánh giá mức độ thực hiện có nằm trong giới hạn kiểm soát không?
- Nếu thành tích vượt tiêu chuẩn cho biết công việc quản lý tốt; Nếu vượt quá giới hạn dưới cần xác định lý do và có hành động, biện pháp ngay.

---

---

---

---

---

---

---

---



### TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN CỦA NHỮNG SAI LỆCH

1. Những tiêu chuẩn có phù hợp với những mục tiêu và chiến lược đề ra không?
2. Những mục tiêu và những tiêu chuẩn tương ứng còn phù hợp với tình hình hiện thời không?
3. Những chiến lược để hoàn thành mục tiêu có còn thích hợp với tình hình hiện nay không?
4. Cơ cấu tổ chức, hệ thống và sự hỗ trợ tài nguyên của công ty có đủ thực hiện thành công những chiến lược và nhờ đó hoàn thành mục tiêu.
5. Những hoạt động có thích hợp để đạt tiêu chuẩn hay không?

---

---

---

---

---

---

---

---

### TIẾN HÀNH SỬA CHỮA

Những hành động sửa chữa của tiến trình kiểm soát tập trung cho việc hỗ trợ quản trị làm công việc sửa chữa.

- Xét lại tiêu chuẩn,
- Xét lại những chiến lược,
- Xét lại cấu hệ thống, sự trợ giúp,
- Xét lại những hoạt động,
- Sự tương quan,
- Kiểm soát tiến trình thiết kế chiến lược.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập chương 6

Quản trị chiến lược, tr. 435 - 442

---

---

---

---

---

---

---

---

**Chương 7:**  
**CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH**

*GS. TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN*

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nội dung nghiên cứu**

- 1 Cạnh tranh và một số vấn đề có liên quan
- 2 Nền tảng của chiến lược cạnh tranh
- 3 Các chiến lược cạnh tranh tổng quát
- 4 Những điểm cần lưu ý khi lựa chọn chiến lược cạnh tranh trong đk hiện đại
- 5 Bài tập chương 7

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tài liệu tham khảo**

GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 7, tr.443 - 476

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm cạnh tranh

- ▶ Theo Đại Từ điển tiếng Việt, cạnh tranh được định nghĩa là “tranh đua giữa những cá nhân, tập thể có chức năng như nhau, nhằm giành phần hơn, phần thắng về mình”.
- ▶ Theo Từ điển Thuật ngữ Kinh tế học “cạnh tranh – sự đấu tranh đối lập giữa các cá nhân, tập đoàn hay quốc gia. Cạnh tranh nảy sinh khi hai bên hay nhiều bên cố gắng giành lấy thứ mà không phải ai cũng có thể giành được”.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm cạnh tranh

- ▶ Theo Từ điển rút gọn về kinh doanh “cạnh tranh là sự ganh đua, sự kinh địch giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm giành cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình”.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm cạnh tranh

- ▶ Theo Từ điển Bách khoa của Việt Nam thì “cạnh tranh (trong kinh doanh) là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hóa, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối bởi quan hệ cung cầu nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất”.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm cạnh tranh

- ▶ Theo Các Mác, “cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản để giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa để thu được lợi nhuận siêu ngạch”.
- ▶ Paul Samuelson cho rằng, “cạnh tranh là sự kinh địch giữa các doanh nghiệp với nhau để giành khách hàng hoặc thị trường”.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khái niệm cạnh tranh

- ▶ *Tóm lại*, cạnh tranh là sự tranh đua giữa các cá nhân, tổ chức, cùng hoạt động trong một lĩnh vực, để giành phần hơn (thị trường, khách hàng, lợi nhuận,...), phần thắng về mình.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lợi thế cạnh tranh

- ▶ Lợi thế cạnh tranh là những gì chủ thể cạnh tranh có được để giành phần hơn, phần thắng về mình.
- ▶ Lợi thế cạnh tranh của một công ty là khả năng mà công ty đó có thể cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có một đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lợi thế cạnh tranh

- ▶ Theo Michael E. Porter, lợi thế cạnh tranh trước hết dựa vào khả năng duy trì một chi phí sản xuất thấp và sau đó là dựa vào sự khác biệt hóa sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh, như: chất lượng sản phẩm dịch vụ, mạng lưới phân phối, cơ sở vật chất, trang bị kỹ thuật.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lợi thế cạnh tranh bền vững

- ▶ Theo Michael E. Porter, lợi thế cạnh tranh bền vững (*Sustainable Competitive Advantage*) có nghĩa là công ty phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có một đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Khả năng cạnh tranh

- ▶ Theo Michael E. Porter, là khả năng tạo những sản phẩm có quy trình công nghệ độc đáo tạo ra giá trị gia tăng cao phù hợp với nhu cầu của khách hàng, chi phí thấp, năng suất cao nhằm nâng cao lợi nhuận.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ba chiến lược cạnh tranh tổng quát

Kết hợp hai hình thức cơ bản của lợi thế cạnh tranh (chi phí thấp hoặc khác biệt hóa) với phạm vi hoạt động của công ty sẽ hình thành nên ba chiến lược cạnh tranh tổng quát:

- ▶ **Chiến lược chi phí thấp nhất** (cost leadership strategy);
- ▶ **Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm** (differentiation strategy);
- ▶ **Chiến lược tập trung** (focus strategy).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung có hai phương thức cụ thể:

- ▶ Tập trung theo hướng chi phí thấp (cost focus)
- ▶ Tập trung theo hướng khác biệt hóa (differentiation focus).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược chi phí thấp nhất

- ▶ Mục tiêu của công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp nhất là vượt trội đối thủ cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm, dịch vụ với chi phí thấp nhất.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các ưu điểm của CL

- ▶ *Thứ nhất*, do chi phí thấp, công ty có thể bán sản phẩm với giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh mà vẫn giữ nguyên mức lợi nhuận. Nếu các đối thủ cạnh tranh bán sản phẩm ở cùng mức giá thì rõ ràng công ty có chi phí thấp hơn sẽ đạt mức lợi nhuận cao hơn.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các ưu điểm của CL

- ▶ *Thứ hai*, nếu xảy ra chiến tranh giá cả và các công ty cạnh tranh chủ yếu ở khía cạnh giá cả khi ngành kinh doanh đi vào giai đoạn trưởng thành, công ty có chi phí thấp hơn sẽ chịu đựng với sự cạnh tranh tốt hơn.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các ưu điểm của CL

- ▶ *Thứ ba*, công ty dễ dàng chịu đựng được khi có sức ép tăng giá của các nhà cung cấp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đặc điểm

- ▶ Với mục tiêu là chi phí nhất, công ty không tập trung vào khác biệt hóa sản phẩm mà sử dụng lợi thế quy mô – sản xuất sản phẩm hàng loạt. Công ty cũng không đi tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu, đưa ra các tính năng sản phẩm mới mà thường chờ cho đến khi khách hàng thật sự mong muốn. Công ty thường không phân nhóm khách hàng mà chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu cho “khách hàng trung bình”.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi

- ▶ Công ty có ưu thế hơn các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.
- ▶ Ít bị ảnh hưởng hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong trường hợp giá cả nguyên vật liệu tăng. Ngoài ra, do mua với số lượng lớn nên có vị thế tốt trong đàm phán với nhà cung cấp.
- ▶ Ít bị ảnh hưởng hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong trường hợp sản phẩm bị giảm giá.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi

- ▶ Nếu xuất hiện sản phẩm thay thế, công ty có thể giảm giá sản phẩm để cạnh tranh và giữ nguyên thị phần.
- ▶ Cuối cùng, ưu thế về chi phí chính là rào cản ngăn không cho các công ty khác xâm nhập thị trường.

---

---

---

---

---

---

---

---



### Mối đe dọa

- ▶ Khả năng các đối thủ cạnh tranh tìm ra phương pháp sản xuất với chi phí thấp hơn.
- ▶ Khả năng các đối thủ cạnh tranh bắt chước dễ dàng phương pháp sản xuất của công ty cũng là một đe dọa khác.
- ▶ Cuối cùng, do mục tiêu chi phí thấp công ty có thể bỏ qua không đáp ứng được sự thay đổi về thị hiếu của khách hàng.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Kết luận

- ▶ Việc thực hiện chiến lược chi phí thấp nhất đang ngày càng trở nên khó khăn do phải đối đầu với sự cạnh tranh mạnh mẽ.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

- ▶ Mục tiêu của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm được xem là duy nhất, độc đáo đối với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể thực hiện. Chính khả năng này đã cho phép công ty định giá “vượt trội” cho sản phẩm, tăng doanh thu và đạt tỉ suất lợi nhuận trên trung bình.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi

- ▶ Tài sản quý giá nhất mà chiến lược khác biệt hóa tạo ra là sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu.
- ▶ Với chiến lược khác biệt hóa, công ty có thể “chịu đựng” với sự tăng giá nguyên vật liệu tốt hơn so với công ty theo chiến lược chi phí thấp.
- ▶ Chính khác biệt hóa và sự trung thành với nhãn hiệu là rào cản đối với các công ty khác muốn xâm nhập vào thị trường.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đe dọa

- ▶ Việc xây dựng và phát triển năng lực phân biệt nhằm tạo ra lợi thế khác biệt hóa thường rất tốn kém, đòi hỏi chi phí lớn.
- ▶ Trong trường hợp xuất hiện sản phẩm thay thế, vấn đề quan trọng là định giá sản phẩm, phải xác định được giá mà thị trường chấp nhận.
- ▶ Khả năng duy trì tính khác biệt, độc đáo của sản phẩm.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đe dọa

- ▶ Trong điều kiện chất lượng sản phẩm, nói chung không ngừng được cải thiện và khách hàng có đầy đủ thông tin về các sản phẩm cạnh tranh, thì sự trung thành với nhãn hiệu rất dễ bị đánh mất.
- ▶ Để theo đuổi sự khác biệt nên công ty dễ dàng đưa vào sản phẩm những đặc tính rất tốn kém đối với công ty nhưng khách hàng không cần hoặc không xem trọng.
- ▶ Sự thay đổi trong nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Kết luận

- Ưu thế của chiến lược khác biệt hóa là tính độc đáo, duy nhất của sản phẩm. Chính yếu tố đó cho phép sản phẩm được định giá “vượt trội”. Tuy vậy, vấn đề là làm sao duy trì được ưu thế này và chú ý đến mức giá mà thị trường chấp nhận. Đánh giá đúng mức giá này là phần cốt yếu, quan trọng bởi lẽ điều đó xác định lợi nhuận của công ty trong dài hạn.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược tập trung

- Chiến lược tập trung chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường nào đó được xác định thông qua yếu tố địa lý, đối tượng khách hàng hoặc tính chất sản phẩm.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược tập trung

- Công ty có thể thực hiện chiến lược tập trung thông qua hai phương thức: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Nói cách khác, công ty thực hiện chiến lược chi phí thấp hoặc khác biệt hóa chỉ trong phân khúc thị trường đã chọn, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt hóa sản phẩm trong chiến lược tập trung ở mức cao hay thấp tùy thuộc vào công ty theo con đường chi phí thấp hay khác biệt hóa.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi

- ▶ Khả năng cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ độc đáo, đặc biệt mà các đối thủ cạnh tranh khác không thể làm được.
- ▶ Công ty có được ưu thế trong quan hệ với khách hàng, bởi lẽ công ty là duy nhất trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ, khách hàng không thể tìm được ở các đối thủ cạnh tranh khác.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi

- ▶ Chính uy tín nhãn hiệu, sự trung thành với nhãn hiệu của khách hàng làm giảm mối đe dọa từ các sản phẩm thay thế và là rào cản đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.
- ▶ Công ty có khả năng tạo ra những sản phẩm với mức độ khác biệt hóa cao, đáp ứng nhu cầu khách hàng nhờ hiểu rõ phân khúc thị trường mà mình phục vụ.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Thuận lợi

- ▶ Tập trung vào một nhóm nhỏ sản phẩm cũng cho phép công ty nắm bắt nhu cầu, đáp ứng sự thay đổi thị hiếu khách hàng tốt hơn, thực hiện những cải tiến, phát minh nhanh hơn so với công ty thực hiện chiến lược khác biệt hóa trên diện rộng.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đe dọa

- ▶ Do qui mô nhỏ, trong quan hệ với nhà cung cấp, công ty không có ưu thế, thường không chủ động về giá cả nguyên vật liệu.
- ▶ Thường có chi phí sản xuất cao, để củng cố vị thế cạnh tranh, công ty cần đầu tư nhằm phát triển năng lực cạnh tranh. Điều đó cũng dẫn đến chi phí sản xuất cao, lợi nhuận giảm.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Đe dọa

- ▶ Vị thế cạnh tranh của công ty có thể bất ngờ bị mất đi do thay đổi công nghệ hoặc thị hiếu khách hàng thay đổi.
- ▶ Khác với công ty theo chiến lược khác biệt hóa trên diện rộng, do đặc điểm tập trung công ty không thể thay đổi một cách dễ dàng và nhanh chóng thị trường mục tiêu đã chọn.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bài tập chương 7

Quản trị chiến lược, tr.473 – 476

#### **Bài tập chú ý:**

- ▶ **Chiến lược chi phí thấp nhất, cho ví dụ, phân tích.**
- ▶ **Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, cho ví dụ, phân tích.**
- ▶ **Chiến lược tập trung, cho ví dụ, phân tích.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Chương 8**  
**Chiến lược kinh doanh toàn cầu**

**GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN**



---

---

---

---

---

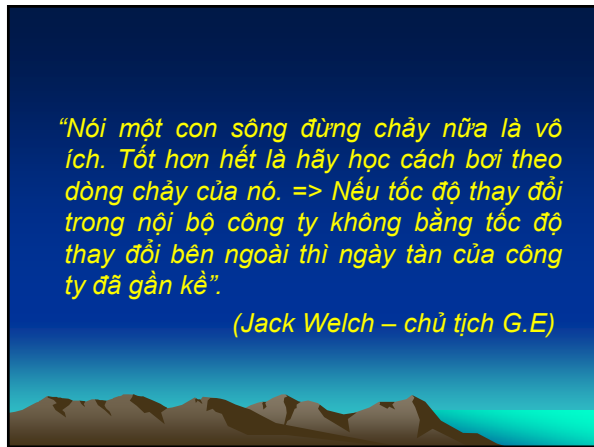
---

---

---

*“Nói một con sông đừng chảy nữa là vô ích. Tốt hơn hết là hãy học cách bơi theo dòng chảy của nó. => Nếu tốc độ thay đổi trong nội bộ công ty không bằng tốc độ thay đổi bên ngoài thì ngày tàn của công ty đã gần kề”.*

*(Jack Welch – chủ tịch G.E)*



---

---

---

---

---

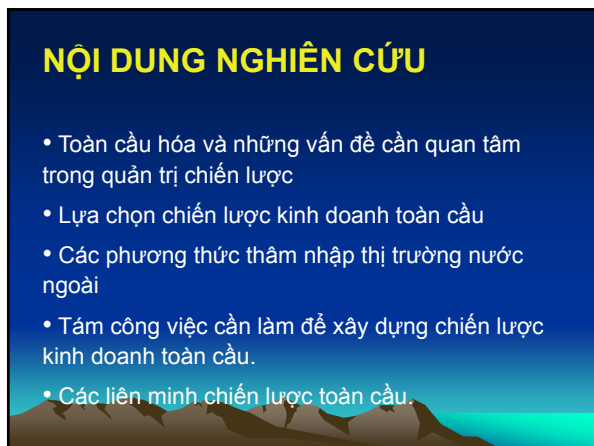
---

---

---

**NỘI DUNG NGHIÊN CỨU**

- Toàn cầu hóa và những vấn đề cần quan tâm trong quản trị chiến lược
- Lựa chọn chiến lược kinh doanh toàn cầu
- Các phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài
- Tám công việc cần làm để xây dựng chiến lược kinh doanh toàn cầu.
- Các liên minh chiến lược toàn cầu.



---

---

---

---

---

---

---

---

### Tài liệu tham khảo

- GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân  
Quản trị chiến lược, 2013  
Chương 8, tr. 477-512
- Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2011, Chapter 11

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những vấn đề đặt ra trong xu thế toàn cầu hóa

Toàn cầu hóa – quá trình xã hội hóa sản xuất trên quy mô toàn cầu, là sự thâm nhập và phụ thuộc mạnh mẽ giữa các nền kinh tế trên toàn thế giới.

Nguyên nhân của toàn cầu hóa: Sự xuất hiện của nền kinh tế tri thức với lực lượng sản xuất mới: khoa học và công nghệ.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Toàn cầu hoá

“Chúng tôi có thể ngồi ở đây, ai đó từ New York, London, Boston, San Francisco, tất cả đều trực tiếp. Và có thể việc thực hiện là ở Singapore, cho nên người ở Singapore cũng có thể trực tiếp ở đây... Đó là toàn cầu hoá”.

**Thomas L. Friedman**

www.themegallery.com

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những vấn đề đặt ra trong xu thế toàn cầu hóa (tt)

#### Đặc trưng của nền kinh tế toàn cầu hóa:

- Sự hình thành ngày càng nhiều các liên kết, liên minh kinh tế khu vực và liên khu vực, điển hình:
  - EU
  - NAFTA
  - AFTA,...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những vấn đề đặt ra trong xu thế toàn cầu hóa (tt)

- Chính sách đối ngoại của các quốc gia mang tính quốc tế ngày càng cao hơn.
- Sự chuyển dịch vốn giữa các nước thông qua các hoạt động: FDI, đầu tư gián tiếp, tín dụng quốc tế,... ngày càng phát triển.
- Thương mại quốc tế gia tăng nhanh chóng và có sự thay đổi về chất.
- Phân công lao động xã hội trên phạm vi toàn cầu ngày càng sâu rộng => Di dân, xuất khẩu lao động và vấn đề nhập cư ngày càng phát triển và diễn biến phức tạp...

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu:

- Phát triển và duy trì một tầm nhìn có tính hệ thống và toàn cầu (Eli Goldratt);
- **Cần thay đổi tư duy :**

*“Chúng ta phải phát triển một ý thức nối kết, một ý thức làm việc cùng nhau như một bộ phận của hệ thống, trong đó mọi bộ phận đều có ảnh hưởng tới và bị ảnh hưởng bởi các bộ phận khác, và trong đó cái toàn thể thì lớn hơn là tổng cộng của tất cả các bộ phận”*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

- Thị trường càng lớn, sản phẩm của bạn càng phải mang tính chuyên biệt hơn nếu muốn thành công.
- Kinh doanh càng có tính toàn cầu, bạn càng phải tập trung vào một phân khúc chuyên biệt của thị trường thế giới. Và đi xa hơn nữa, bạn phải cố gắng tập trung vào một thứ thôi”
- Bạn được hay thua, là được hay thua trong tâm trí khách hàng hiện tại và tương lai. Vì vậy phải cố gắng xác định rõ vị thế và tái định vị trên thị trường (*hãy quay về với nguồn gốc căn bản của mình*)

*Al Ries & Jack Trout*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

Khi thế giới càng phức tạp, thị trường càng rộng mở, nhịp sống càng sôi động, thì mật hàng sản xuất của bạn càng phải đơn giản;

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

Cạnh tranh ngày càng khốc liệt đòi hỏi bạn phải có sản phẩm khác biệt với chất lượng ngày càng cao.

*“Bạn thật sự không muốn cạnh tranh trên một sân chơi ngang sức, ngang tài với các đối thủ khác trên khắp thế giới. Vậy hãy tạo ra một nhãn hiệu không có đối thủ cạnh tranh ngang cơ”*

*(Al Ries & Jack Trout)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

### **Chiến lược tiếp thị tốt là gì?:**

- Tập trung vào một tiêu điểm để tạo ấn tượng trong tâm trí khách hàng;
- Biết dự báo tương lai
- Sức mạnh tiếp thị nằm ở sự chuyên biệt hoá, chứ không phải mọi thứ cho tất cả mọi người.
- Thị trường sẽ phân chia chứ không hội tụ
- Biết lựa chọn chiến lược thích hợp: tấn công hay phòng thủ?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

### **Nhà lãnh đạo** trong môi trường toàn cầu là ai?

- *Biết học hỏi, dám thừa nhận sự dốt và kém cỏi của mình*
- *Biết trao quyền*
- *Có khả năng dẫn dắt rõ ràng viễn cảnh của tổ chức (khả năng về tầm nhìn)*
- *Tạo sự tin tưởng:*  
*"Viễn cảnh phải được mọi người chia sẻ, và để mọi người cùng chia sẻ thì nó mới có ý nghĩa đối với họ"*  
 (Warren Bennis)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

### **Warren Bennis:**

*" Các nhà lãnh đạo cần phải học cách phát triển một cơ cấu xã hội động viên được những con người tài ba, mà phần đông đều có "cái tôi" rất lớn, chịu làm việc với nhau và phát huy được tính sáng tạo của họ"*

*"Những nhà lãnh đạo của ngày mai sẽ phải học cách tạo dựng một môi trường thực sự đón nhận sự thay đổi như là một cơ hội chứ không phải một mối đe dọa"*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

Sức mạnh của các công ty nhỏ (John Naisbitt)

- Nhờ các công ty nhỏ mà làm nên nền kinh tế toàn cầu;
- 50% lượng hàng xuất khẩu của Mỹ do những công ty sử dụng dưới 19 nhân viên
- General Electric: "Cái mà chúng tôi miệt mài thực hiện là có được cái hồn và tốc độ của một công ty nhỏ trong thân thể to lớn của công ty chúng tôi"

Cuộc cách mạng về viễn thông cùng lúc tạo nên nền kinh tế toàn cầu, khổng lồ, mang tính một thị trường duy nhất, đồng thời làm cho các thành phần ngày càng nhỏ hơn nhưng mạnh mẽ hơn.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những điều kiện để cạnh tranh và phát triển trong môi trường toàn cầu

- Tư duy theo vùng, hành động toàn cầu.

Theo John Naisbitt:

*"Càng mang tính toàn cầu bao nhiêu, thì càng hành xử cục bộ bấy nhiêu."*

- Điều gì sẽ trở nên toàn cầu và điều gì sẽ còn thuộc cục bộ trong nền kinh tế mới?
- Người lãnh đạo mới trong kinh doanh toàn cầu là người có lựa chọn sáng suốt và đưa ra quyết định đúng đắn: điều gì nên toàn cầu, điều gì phải cục bộ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những xu hướng lớn ở châu Á

Theo John Naisbitt

- Sự chuyển dịch từ nhà nước quốc gia sang mạng kết nối.
- Chuyển từ sản xuất để xuất khẩu sang sản xuất để tiêu dùng toàn cầu.
- Chuyển dịch từ ảnh hưởng của phương Tây sang phong cách phương Đông.
- Chuyển từ trạng thái cơ chế nhà nước kiểm soát sang cơ chế thị trường.
- Chuyển từ làng xã tiến đến siêu đô thị.
- Chuyển từ sử dụng nhiều lao động sang công nghệ cao.
- Chuyển từ nam quyền sang sự vươn lên của nữ giới.
- Chuyển từ Tây sang Đông.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Xu thế kinh doanh toàn cầu

Tại sao các doanh nghiệp phải mở rộng thị trường ra bên ngoài?

- Tìm kiếm khách hàng mới
- Tìm cách giảm chi phí sản xuất, nâng cao khả năng cạnh tranh;
- Khai thác các năng lực tiềm tàng của doanh nghiệp
- Trải rộng thị trường để giảm bớt rủi ro

Mức độ cạnh tranh toàn cầu được đo bằng quy mô và mức độ trải rộng ra thị trường nước ngoài mà công ty đang hoạt động.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những trở lực chính:

- Sự khác biệt về văn hóa
- Sự khác biệt về ngôn ngữ
- Sự khác biệt về môi trường

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Lựa chọn chiến lược trong kinh doanh toàn cầu

- Chiến lược đa quốc gia (*Multidomestic strategy*)
- Chiến lược xuyên quốc gia (*Transational strategy*)
- Chiến lược toàn cầu (*Global strategy*)
- Chiến lược quốc tế (*International strategy*)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lựa chọn chiến lược

Áp lực nội địa hóa	Thấp	Cao
Áp lực chi phí		
Cao	Chiến lược toàn cầu	Chiến lược xuyên quốc gia
Thấp	Chiến lược Quốc tế	Chiến lược đa quốc gia

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược đa quốc gia

- Các tập đoàn đa quốc gia thành lập công ty con ở nhiều nước, nhưng mỗi công ty con đều có các chiến lược sản xuất, marketing và R&D... riêng của mình.
- Chiến lược đa quốc gia đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa cao và sức ép về giảm chi phí thấp.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lợi thế

- Có khả năng cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và marketing phù hợp với yêu cầu nội địa hóa

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Bất lợi

- Không thể thực hiện tính kinh tế theo quy mô;
- Không khai thác được hiệu ứng đường cong kinh nghiệm;
- Không chuyển giao được các khả năng tạo sự khác biệt ra thị trường nước ngoài.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Chiến lược xuyên quốc gia

- Hình thành do hợp nhất từ các công ty thuộc nhiều quốc gia khác nhau.
- Áp dụng lean production để đạt được cùng lúc nhiều mục đích
- Chiến lược xuyên quốc gia đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa cao và sức ép về giảm chi phí cũng cao.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Lợi thế

- Có khả năng khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm;
- Có khả năng khai thác tính kinh tế của vị trí;
- Có khả năng cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và marketing thích hợp để đáp ứng yêu cầu nội địa hóa;
- Thu được lợi ích từ hiệu ứng học tập toàn cầu.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bất lợi

- Khó khăn trong việc thực hiện vì các vấn đề tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược toàn cầu

- Các công ty theo đuổi chiến lược này thực hiện tiêu chuẩn hóa và hội nhập sản xuất kinh doanh toàn cầu
- Chiến lược toàn cầu đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa thấp và sức ép về giảm chi phí cao.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lợi thế

- Có khả năng khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm;
- Có khả năng khai thác tính kinh tế của vị trí.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bất lợi

- Không đáp ứng được yêu cầu nội địa hóa

---

---

---

---

---

---

---

---

### Chiến lược quốc tế

- Các công ty theo đuổi chiến lược này kết hợp giữa CL toàn cầu và CL đa quốc gia. Thực hiện chiến lược này công ty mẹ kiểm soát chặt CL R&D, CL marketing.
- Chiến lược quốc tế đặc biệt có ý nghĩa khi sức ép nội địa hóa thấp và sức ép về giảm chi phí cũng thấp.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lợi thế

- Chuyển giao các khả năng khác biệt đến thị trường nước ngoài

---

---

---

---

---

---

---

---



**Bất lợi**

- Yếu về đáp ứng yêu cầu nội địa hóa;
- Không thể thực hiện tính kinh tế vị trí;
- Không khai thác được hiệu ứng đường cong kinh nghiệm.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các chiến lược cạnh tranh đa quốc gia và toàn cầu**

	Chiến lược đa quốc gia	Chiến lược toàn cầu
Phạm vi thực hiện	Lựa chọn 1 số quốc gia làm thị trường mục tiêu	Hầu hết các quốc gia là thị trường mục tiêu
Chiến lược kinh doanh	Các chiến lược điều chỉnh phù hợp với từng quốc gia	Chiến lược cơ bản giống nhau, có thay đổi nhỏ khi cần thiết

---

---

---

---

---

---

---

---

**Các chiến lược cạnh tranh đa quốc gia và toàn cầu**

	Chiến lược đa quốc gia	Chiến lược toàn cầu
Chiến lược sản phẩm	SP thích nghi với văn hóa, nhu cầu và mong muốn của khách hàng từng quốc gia	SP được tiêu chuẩn hóa để bán khắp thế giới
Chiến lược sản xuất	Nhà máy đặt ở nhiều quốc gia	Nhà máy đặt ở nơi có nhiều lợi thế cạnh tranh

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các chiến lược cạnh tranh đa quốc gia và toàn cầu

	Chiến lược đa quốc gia	Chiến lược toàn cầu
<b>Nguồn cung cấp đầu vào</b>	<i>Chủ yếu chọn các nhà cung cấp nước chủ nhà</i>	<i>Thu hút các nhà cung cấp khắp thế giới</i>
<b>Marketing và phân phối</b>	<i>Thích nghi với thực tế và văn hóa địa phương</i>	<i>Phối hợp khắp thế giới</i>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các chiến lược cạnh tranh đa quốc gia và toàn cầu

	Chiến lược đa quốc gia	Chiến lược toàn cầu
<b>Liên kết chiến lược đan chéo giữa các quốc gia</b>	<i>Nỗ lực chuyển giao (ý tưởng, công nghệ, năng lực) để cùng thành công tại nhiều quốc gia</i>	<i>Nỗ lực sử dụng công nghệ, các khả năng và năng lực ở các quốc gia thị trường; Khuyến khích chiến lược tiêu chuẩn</i>
<b>Cơ cấu tổ chức</b>	<i>Hình thành công ty chi nhánh để quản lý hoạt động ở mỗi quốc gia</i>	<i>Cơ cấu tổ chức toàn cầu để thống nhất các hoạt động; Quyết định chiến lược xuất phát từ đầu não toàn cầu</i>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các chiến lược cạnh tranh đa quốc gia

1. Tận dụng lợi thế cạnh tranh ở quốc gia địa phương
2. Chuyển giao các khả năng cạnh tranh và các năng lực tiềm tàng ra nước ngoài
3. Phối hợp các hoạt động xuyên biên giới

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Các chiến lược cạnh tranh toàn cầu

1. Chiến lược tìm nơi ẩn náu có khả năng sinh lợi lớn nhất để tăng cường thế mạnh về các nguồn lực (*thị trường nội địa, nơi có lợi thế cạnh tranh*)
2. Chiến lược bù đắp lẫn nhau giữa các thị trường để thực hiện các cuộc tấn công mang tính toàn cầu

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Cách thức thâm nhập thị trường

- Xuất khẩu
- Bán bản quyền (*licensing*)
- Nhượng quyền kinh doanh (*franchising*)
- Liên doanh
- Lập công ty con.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 8 công việc cần làm để xây dựng chiến lược kinh doanh toàn cầu:

1. Đánh giá một cách thật cẩn thận khả năng của tổ chức.  
"Một người thông minh là người biết được những hạn chế và điểm mạnh của chính mình".
2. Phải năng động (chủ động) tìm kiếm và lựa chọn thị trường.  
"Trước hết hãy tiến hành kinh doanh với một đất nước gần gũi với đất nước của bạn, nơi mà bạn thấy có những điểm tương đồng quen thuộc hoặc có những điều kiện kinh doanh thuận tiện nào đó".

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 8 công việc cần làm để xây dựng chiến lược kinh doanh toàn cầu:

3. Phải chuẩn bị một loạt các chiến lược thâm nhập thị trường khác nhau.

*“Cùng với việc đầu tư rất nhiều tiền bạc, thời gian để thực hiện những nỗ lực kinh doanh toàn cầu, bạn hãy đầu tư thích đáng cho các chiến lược thâm nhập thị trường, chúng không chỉ tính tới những khả năng của riêng công ty bạn, mà còn phải tính tới những yêu cầu của thị trường mục tiêu và khả năng của các đối thủ cạnh tranh”.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 8 công việc cần làm để xây dựng chiến lược kinh doanh toàn cầu:

4. Phải năng động, sáng tạo, nhưng đồng thời cũng phải cẩn trọng và bền bỉ.

*“Rủi ro luôn rình rập quanh ta, trong kinh doanh quốc tế rủi ro lại càng nhiều hơn. Vì vậy phải quan tâm đến công tác quản trị rủi ro, trước hết phải thu thập đầy đủ các thông tin có liên quan đến công việc của mình và biết cách thẩm định các thông tin đó”.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 8 công việc cần làm để xây dựng chiến lược kinh doanh toàn cầu:

5. Sắp xếp các nguồn lực một cách khoa học, hợp lý (*nhân lực, vật lực, tài lực*).
6. Chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho hoạt động Logistics.
7. Chuẩn bị những điều kiện cần thiết về ngân hàng, thanh toán.
8. Hãy thường xuyên rút kinh nghiệm.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Ngoài kia là một thế giới rộng lớn với bao điều hấp dẫn, nhưng để đến được với thế giới ấy đòi hỏi bạn phải: thông minh, nhạy bén, quyết tâm và có lòng can đảm.*

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Liên minh chiến lược và liên doanh với các đối tác nước ngoài**

#### **Lợi ích:**

- Tiết kiệm chi phí sản xuất/marketing, cho phép tạo lợi thế bằng chi phí thấp;
- Liên kết nghiên cứu, chia sẻ kinh nghiệm
- Chia sẻ phương tiện phân phối và mạng lưới bán hàng
- Hợp lực để tấn công đối thủ chung
- Giải pháp cho việc đạt các tiêu chuẩn quốc tế

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Liên minh chiến lược và liên doanh với các đối tác nước ngoài**

#### **Rủi ro:**

- Mâu thuẫn có thể từ các rào cản về ngôn ngữ, văn hóa, giao tiếp
- Chi phí cho việc thiết lập mạng lưới liên kết
- Bất đồng về nhận thức, văn hóa
- Sự phụ thuộc và hạn chế năng lực của các bên khi liên minh

---

---

---

---

---

---

---

---

### Liên minh chiến lược và liên doanh với các đối tác nước ngoài

#### Các yếu tố cần thiết để liên minh thành công:

- Tìm được một đối tác tốt (cùng định hướng, có kỹ năng, kinh nghiệm hấp dẫn)
- Thích nghi với những khác biệt về văn hóa
- Có lợi cho cả hai bên
- Cả hai bảo đảm thực hiện đúng những cam kết
- Tiến trình ra quyết định có thể thực hiện nhanh chóng khi cần thiết
- Giám sát tiến trình hoạt động và điều chỉnh thích nghi

---

---

---

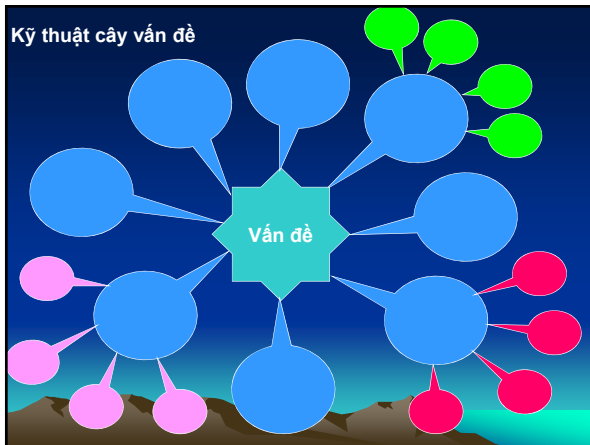
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

### Tổng kết môn học

- Chiến lược?
- Làm gì để quản trị chiến lược ?
- Hoạch định chiến lược?
- Chiến lược cạnh tranh
- Chiến lược kinh doanh toàn cầu.

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

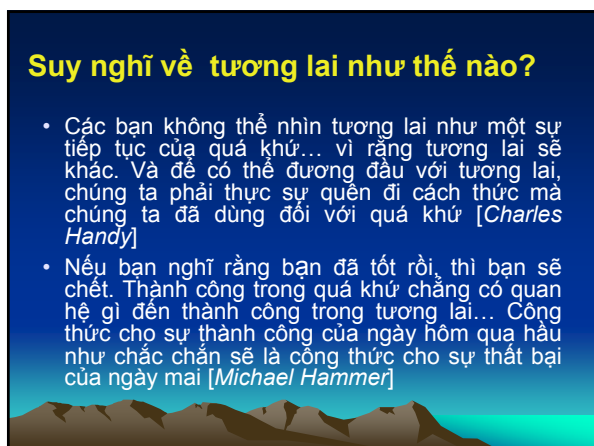
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Thay đổi tư duy chiến lược

(Gary Hamel)

- Làm cho mọi người đều có khả năng tư duy chiến lược:
  - Tư duy về cơ hội thay vì về ngành kinh doanh
  - Tư duy về các năng lực cơ bản thay vì các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)
  - Tư duy về tính năng thay vì các sản phẩm và dịch vụ (tính năng mà SP/DV mang lại cho khách hàng)
  - Coi cạnh tranh như một quá trình định hình sự tiến hoá của một không gian mới thay vì cạnh tranh bên trong không gian hiện có
  - Không thể xây tương lai bằng những công cụ chiến lược cũ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Sự thay đổi là Cơ hội

(Peter F.Ducker)

- Thường xuyên xem xét lại những thay đổi để tìm cơ hội:
  - *Những thành công hay thất bại bất ngờ (của công ty hay của đối thủ cạnh tranh)*
  - *Những sự không tương thích (trong quy trình hay trong hành vi của khách hàng)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Quản lý sự thay đổi

(Peter F.Drucker)

- Tìm ra sự thay đổi thích hợp sẽ giúp bạn tạo dựng tương lai
- Đi trước sự thay đổi:
  - *Các chính sách xây dựng tương lai*
  - *Các phương pháp có hệ thống để phát hiện và dự kiến trước sự thay đổi*
  - *Có biện pháp thích hợp để giới thiệu sự thay đổi với cán bộ bên trong và bên ngoài tổ chức*
  - *Các chính sách cân bằng sự thay đổi và tình liên tục*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Đi trước sự thay đổi

(Peter F. Drucker)

- Loại bỏ có tổ chức những hoạt động không mang lại kết quả, tiêu hao vô ích nguồn lực;
  - Nếu nó chưa hỏng, đừng sửa nó;
  - Nếu nó không hỏng thì hãy chờ xem;
  - Nếu không thường xuyên sửa, thì một ngày nào đó nó sẽ hỏng;
  - Nếu nó chưa hỏng, hãy phá nó trước khi đối thủ của bạn làm việc đó
- Loại bỏ cái gì và loại bỏ như thế nào ?
- Cải tiến có tổ chức
- Khai thác các thành công
- Dứt điểm với những tồn tại – nuôi dưỡng các cơ hội mới nảy

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Đi trước sự thay đổi

(Peter F. Drucker)

- Sáng tạo ra sự thay đổi
  - Các cửa sổ cơ hội: Xem xét khả năng xuất hiện cơ hội thông qua những thay đổi :
    - Những thành công/thất bại;
    - Những sự không tương thích (trong quy trình, trong các hoạt động);
  - Câu hỏi cần chú ý:
    - Có phải đây là cơ hội cho chúng ta đổi mới không? (phát triển SP mới, dịch vụ mới, quy trình SX mới)
    - Có phải đây là dấu hiệu của một thị trường mới/khách hàng mới/công nghệ khác biệt/kênh phân phối mới và khác biệt?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Đi trước sự thay đổi

(Peter F. Drucker)

- Những cạm bẫy trong đổi mới:
  - Cơ hội đổi mới không phù hợp với các thực tại chiến lược
  - Nhầm lẫn giữa “sự mới lạ” và “sự đổi mới”.  
Thước đo của đổi mới là sự tạo ra những giá trị mới.
  - Sự nhầm lẫn giữa “tác động- tổ chức lại” và “hành động- làm cái gì, làm như thế nào”

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tạo dựng tương lai

Nếu các bạn muốn tạo được một cách nhìn về tương lai, nếu các bạn muốn vạch ra một chiến lược có ý nghĩa, các bạn phải tạo dựng trong công ty của mình một hệ thống thứ bậc của trí tưởng tượng (Gary Hamel)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Những thay đổi bản chất

- Vũ khí cạnh tranh quyết định ở thế kỷ XXI là giáo dục và kỹ năng của lực lượng lao động (Lester Thurow);
- Vai trò lãnh đạo trong nền kinh tế thế giới sẽ chuyển đến những quốc gia và ngành nào có khả năng *nâng cao năng suất lãnh đạo tri thức một cách có hệ thống nhất và thành công nhất* (Peter F. Drucker)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Thay đổi bản chất (Lester Thurow)

- Bộ mặt của nền kinh tế toàn cầu:
  - *Sự cáo chung của nền kinh tế chỉ huy*
  - *Chúng ta đang chuyển từ nền kinh tế công nghiệp dựa vào tài nguyên thiên nhiên sang nền kinh tế công nghiệp dựa vào sức mạnh trí tuệ*
  - *Dân số toàn cầu đang gia tăng, chuyển dịch và già đi*
  - *Nền kinh tế thật sự mang tính toàn cầu*
  - *Sẽ không còn một thế giới đơn cực với một cường quốc thống lĩnh về kinh tế, chính trị và quân sự*

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

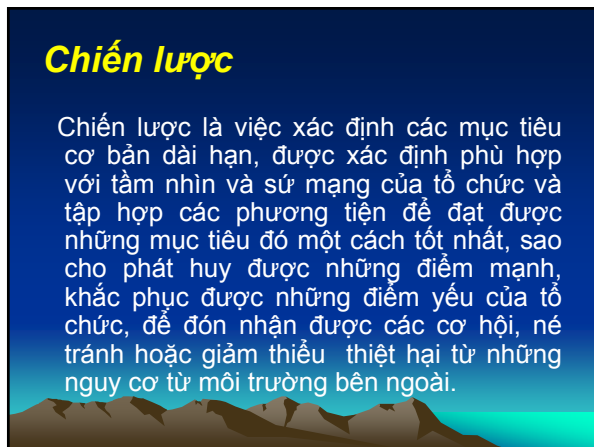
---

---

---

---

---




---

---

---

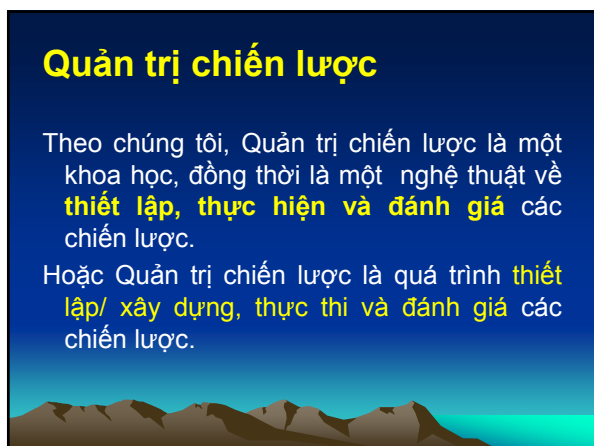
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Các loại chiến lược:

**Các cấp chiến lược:** Theo cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, theo mức độ và phạm vi bao quát của chiến lược, thì có thể chia thành 4 cấp:

- Chiến lược cấp công ty / doanh nghiệp kinh doanh đa ngành (*Coporate strategy - Chiến lược cấp công ty/ doanh nghiệp*)
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh đơn ngành (*Business strategy - Chiến lược cấp kinh doanh*)
- Chiến lược cấp chức năng (*Funtional strategy*)
- Chiến lược toàn cầu (*Global strategy*)

---

---

---

---

---

---

---

---

## CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TỔNG QUÁT/CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Chiến lược chi phí thấp nhất,
2. Chiến lược dị biệt hóa sản phẩm và dịch vụ,
3. chiến lược tập trung vào một phân khúc thị trường nhất định.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Quy trình xây dựng một chiến lược

Giai đoạn 1: GIAI ĐOẠN THU THẬP, XỬ LÝ THÔNG TIN				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	Ma trận hình ảnh cạnh tranh		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	
Giai đoạn 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP				
Ma trận mối nguy cơ, cơ hội, điểm yếu/mạnh (TOWS)	Ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)	Ma trận bên trong - bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính
Giai đoạn 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH				
Ma trận chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

---

---

---

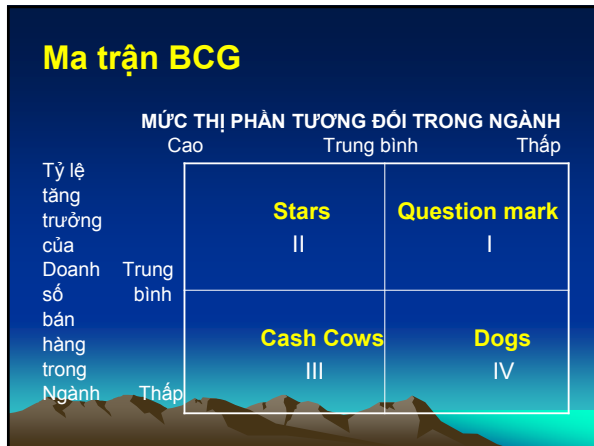
---

---

---

---

---




---

---

---

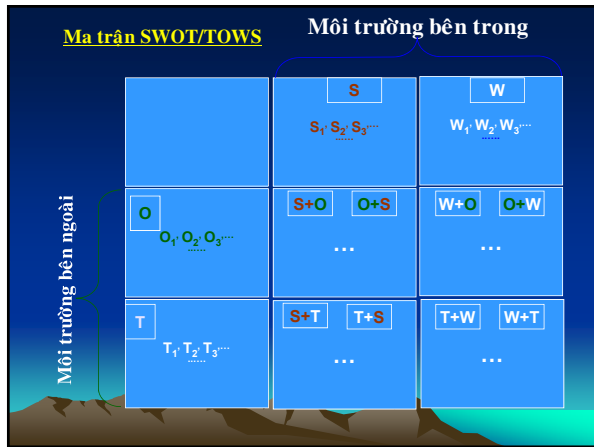
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---