

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÔN ĐỨC THẮNG  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



MÔN HỌC  
**QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

GIẢNG VIÊN: ThS. NGUYỄN ĐÌNH HÒA





# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### 1. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC :

#### 1.1. Khái niệm :

▪ Theo Fred David : “ Chiến lược là khoa học và nghệ thuật : soạn thảo, thực hiện và đánh giá các quyết định chức năng giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu đề ra”. ( Fred R David (2001), strategic management concept, Prentice hall, p.5)



# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### 2. Yêu cầu và vai trò của quản trị chiến lược

#### 2.1. Yêu cầu của quản trị chiến lược

- ✓ Phải giúp doanh nghiệp tăng vị thế cạnh tranh.
- ✓ Phải đảm bảo sự an toàn kinh doanh.
- ✓ Phải xác định phạm vi kinh doanh.
- ✓ Phải dự báo môi trường kinh doanh chính xác.
- ✓ Phải có chiến lược dự phòng.
- ✓ Phải xác định đúng thời cơ.

# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### 1.2. Vai trò của quản trị chiến lược kinh doanh

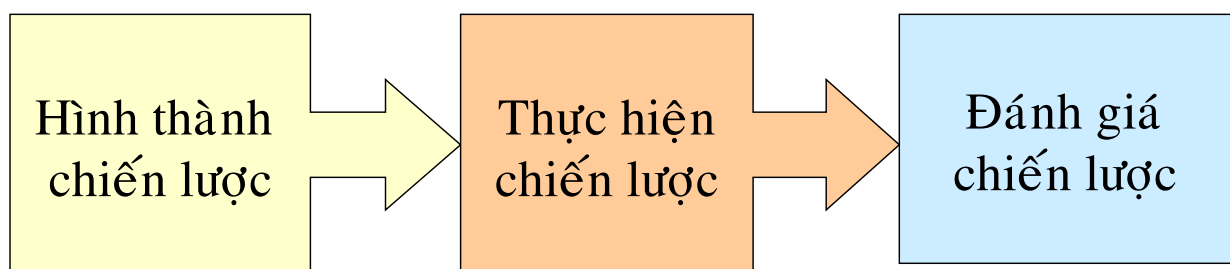
- ✓ Xác định mục đích và hướng đi cho doanh nghiệp ở tương lai.
- ✓ Đưa ra quyết định kinh doanh phù hợp với môi trường kinh doanh.
- ✓ Duy trì và tăng vị thế cạnh tranh của công ty trên thị trường.
- ✓ Đem lại hiệu quả kinh doanh cao hơn, tăng doanh thu và lợi nhuận.

# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### 3. Quy trình quản trị chiến lược





## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 3.1. Giai đoạn hình thành chiến lược

- ✓ Phân tích môi trường bên ngoài nhận diện cơ hội và nguy cơ.
- ✓ Phân tích môi trường nội bộ công ty nhận diện điểm mạnh và điểm yếu.
- ✓ Thiết lập sứ mạng (nhiệm vụ kinh doanh).
- ✓ Đề ra các mục tiêu dài hạn.
- ✓ Đưa ra các phương án chiến lược và lựa chọn chiến lược.



## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 3.2. Giai đoạn thực hiện chiến lược

- ✓ Thiết lập các mục tiêu ngắn hạn hàng năm.
- ✓ Điều chỉnh cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược theo đuổi.
- ✓ Đưa ra chính sách hướng dẫn các công việc nhằm đạt được các mục tiêu.
- ✓ Xây dựng ngân quỹ để kiểm soát hiệu quả tài chính của chiến lược.
- ✓ Điều chỉnh hệ thống động viên thúc đẩy nhân viên thực hiện mục tiêu mới.

# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### 3.2. Đánh giá chiến lược

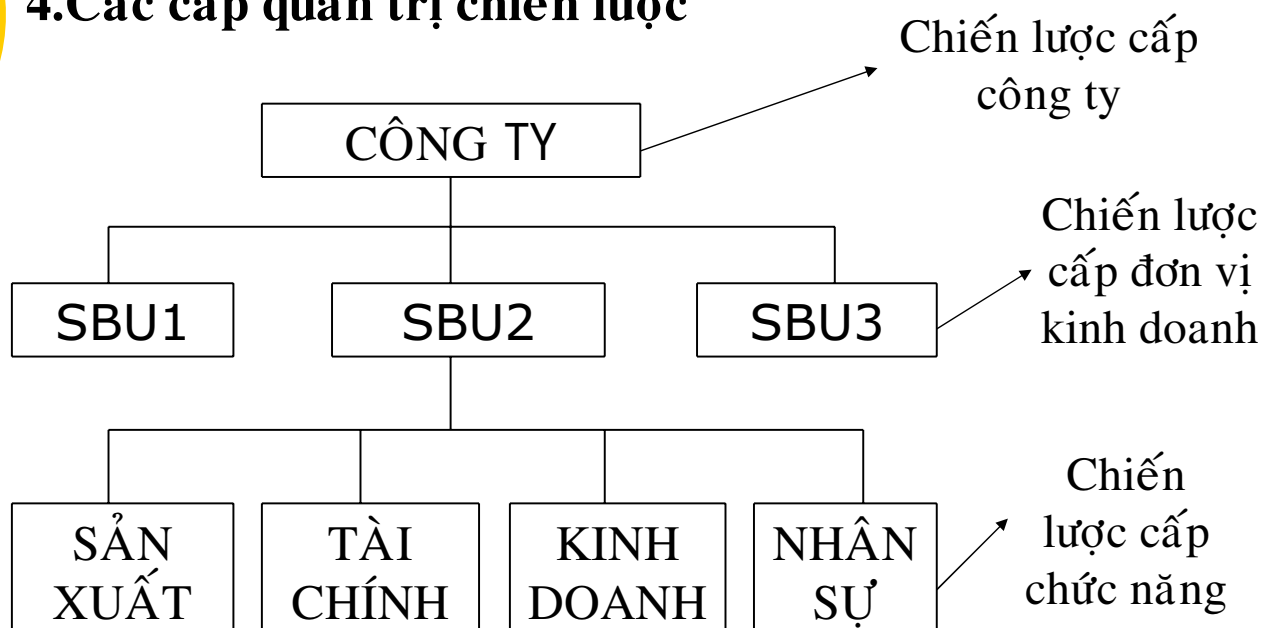
- ✓ Xem xét lại các yếu tố bên ngoài và bên trong làm cơ sở cho chiến lược.
- ✓ Đo lường kết quả thực hiện chiến lược của doanh nghiệp và các bộ phận.
- ✓ Thực hiện các hoạt động điều chỉnh.

# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### 4. Các cấp quản trị chiến lược





# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### **4.1. Chiến lược cấp công ty (Corporation strategy)**

- ✓ Xác định mục đích, các mục tiêu của công ty.
- ✓ Xác định các ngành nghề công ty theo đuổi.
- ✓ Xác định các ngành nghề công ty cần tập trung.
- ✓ Phân phối nguồn lực giữa các lĩnh vực kinh doanh.



# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### **4.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (Business Strategy)**

- ✓ Lựa chọn sản phẩm và thị trường mục tiêu cho SBU.
- ✓ Xác định SBU cạnh tranh bằng cách nào với đối thủ.
- ✓ Chiến lược SBU hỗ trợ cho chiến lược cấp công ty.
- ✓ Công ty có 1 SBU, chiến lược công ty là chiến lược SBU.



## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 4.3. Chiến lược cấp chức năng (Functional strategy)

- ✓ Là chiến lược của các phòng ban chức năng trong công ty như marketing, tài chính, R&D, nhân sự, sản xuất.
- ✓ Hỗ trợ cho chiến lược cấp công ty và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.



## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 5. Các loại chiến lược :

##### 5.1. Các chiến lược theo cấp độ quản lý

- Chiến lược công ty xác định ngành nghề theo đuổi và quy mô hoạt động của các ngành nghề.
- Chiến lược SBU phát huy năng lực lõi, phát triển lợi thế cạnh tranh và xác định hướng cạnh tranh cho từng ngành nghề.
- Chiến lược bộ phận là chiến lược sản xuất, tài chính, thu mua, R&D, nhân sự nhằm hỗ trợ cho chiến lược SBU và chiến lược công ty.



## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 5.2. Các chiến lược tăng trưởng tập trung

- **Xâm nhập thị trường** : đẩy mạnh tiêu thụ cho các sản phẩm hiện có ở thị trường hiện tại.
- **Phát triển thị trường** : đưa sản phẩm hiện có vào tiêu thụ ở khu vực địa lý mới.
- **Phát triển sản phẩm** : cải tiến các sản phẩm hiện có về chức năng, kiểu dáng.



## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 5.3. Các chiến lược hội nhập

- **Hội nhập thuận chiều** : tăng sự kiểm soát đối với hoạt động phân phối.
- **Hội nhập ngược** : chiều tăng sự kiểm soát đối với nguồn cung cấp nguyên liệu.
- **Hội nhập theo chiều ngang** : mua lại đối thủ cùng ngành để tăng trưởng.





## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 5.4. Các chiến lược đa dạng hoá

- Đa dạng đồng tâm : đa dạng thêm các sản phẩm có liên hệ về công nghệ.
- Đa dạng theo chiều ngang : đa dạng thêm các sản phẩm không có liên hệ về công nghệ nhưng có liên hệ về marketing.
- Đa dạng hỗn hợp : đa dạng thêm các sản phẩm không có liên hệ về công nghệ lẫn marketing.



## CHƯƠNG I

### NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

#### 5.5. Các chiến lược hướng ngoại

- Liên doanh : hai hay nhiều đối tác góp vốn lập ra một công ty mới khai thác cơ hội kinh doanh.
- Thuê ngoài : thuê ngoài các hoạt động phụ để tập trung nguồn lực phát triển năng lực lõi.
- Mua lại : mua lại một doanh nghiệp ở 1 lĩnh vực khác để đa dạng ngành nghề.
- Sát nhập : hai doanh nghiệp sát nhập với nhau thành một công ty duy nhất có nguồn lực mạnh hơn.
- Nhượng quyền : cho phép 1 tổ chức tiêu thụ sản phẩm mang thương hiệu của doanh nghiệp ở 1 khu vực địa lý.



# CHƯƠNG I

## NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

---

### 5.6. Các chiến suy giảm

- Cắt giảm : thu nhỏ quy mô kinh doanh, loại bỏ bớt các sản phẩm, tài sản và nhân viên kém hiệu quả.
- Loại bỏ : loại bỏ bớt các ngành nghề kinh doanh kém hiệu quả, thu hồi vốn đầu tư cho các lĩnh vực tiềm năng.
- Thu hoạch : tập trung thu hồi tiền mặt, tập trung bán hàng, giảm hàng tồn kho, công nợ, các tài sản dư thừa.
- Thanh lý : giải thể doanh nghiệp bằng cách bán doanh nghiệp hoặc bán tài sản để thu hồi vốn.



# CHƯƠNG II

## PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

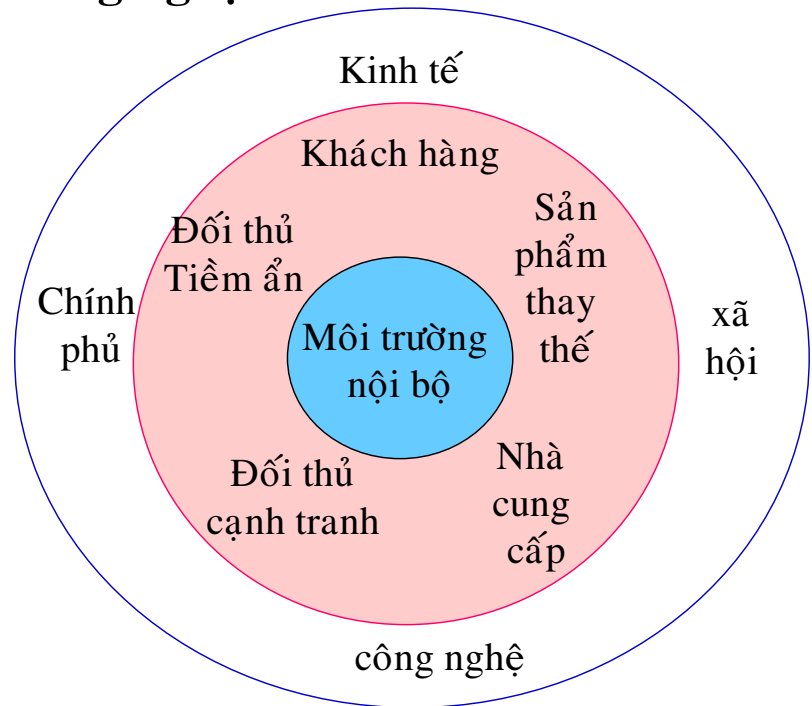
### MỤC TIÊU CHƯƠNG II

- ✓ Hiểu môi trường ngoại vi của doanh nghiệp.
- ✓ Mục tiêu của phân tích môi trường ngoại vi.
- ✓ Phương pháp phân tích môi trường ngoại vi.

## CHƯƠNG II PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

### ○ Khái niệm môi trường ngoại vi

Gồm các lực lượng và thể chế nằm bên ngoài doanh nghiệp nhưng tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.



## CHƯƠNG II PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

### 2. Môi trường vĩ mô :

- Gồm 4 yếu tố của PEST : chính phủ (political), kinh tế (economic), social (xã hội) và công nghệ (technology).
- **Tác động của môi trường vĩ mô**
  - ✓ Tạo ra các cơ hội hoặc nguy cơ cho doanh nghiệp.
  - ✓ Tác động lên tất cả các doanh nghiệp trong ngành.
  - ✓ Mức độ tác động lên các doanh nghiệp khác nhau.
  - ✓ Doanh nghiệp ít thay đổi được môi trường vĩ mô.

## CHƯƠNG II

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

### 3. Phân tích môi trường vĩ mô

#### 3.1. Các yếu tố kinh tế

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tăng trưởng GDP, GNP.</li><li>✓ GDP bình quân đầu người.</li><li>✓ Chính sách tiền tệ.</li><li>✓ Tỷ lệ lạm phát.</li><li>✓ Lãi suất.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Giai đoạn chu kỳ kinh tế.</li><li>✓ Tỷ giá hối đoái.</li><li>✓ Chính sách thuế.</li><li>✓ Mức độ thất nghiệp.</li><li>✓ Cán cân thanh toán.</li></ul>
--	---

## CHƯƠNG II

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

#### 3.2. Các yếu tố xã hội

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Quan điểm về mức sống.</li><li>✓ Quan điểm về thẩm mỹ.</li><li>✓ Ý thức bảo vệ sức khỏe.</li><li>✓ Cơ cấu nghề nghiệp.</li><li>✓ Phong cách sống.</li><li>✓ Phong tục, tập quán.</li><li>✓ Trình độ của dân cư.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tỷ lệ lao động nữ.</li><li>✓ Mối quan tâm của xã hội.</li><li>✓ Khuyh hướng tiêu dùng.</li><li>✓ Quy mô dân số, cơ cấu dân số, tỷ lệ sinh.</li><li>✓ Tuổi thọ.</li></ul>
---	--

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

#### 3.3. Các yếu tố chính trị

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Qui định cho vay tiêu dùng.</li><li>✓ Qui định chống độc quyền.</li><li>✓ Luật lệ về thuế.</li><li>✓ Chính sách khuyến khích.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sự ổn định chính trị.</li><li>✓ Xu hướng chính trị và đối ngoại.</li><li>✓ Luật thuê mướn và chiêu thị.</li><li>✓ Mức độ ổn định chính trị.</li><li>✓ Luật bảo vệ môi trường.</li></ul> |
|---|---|

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

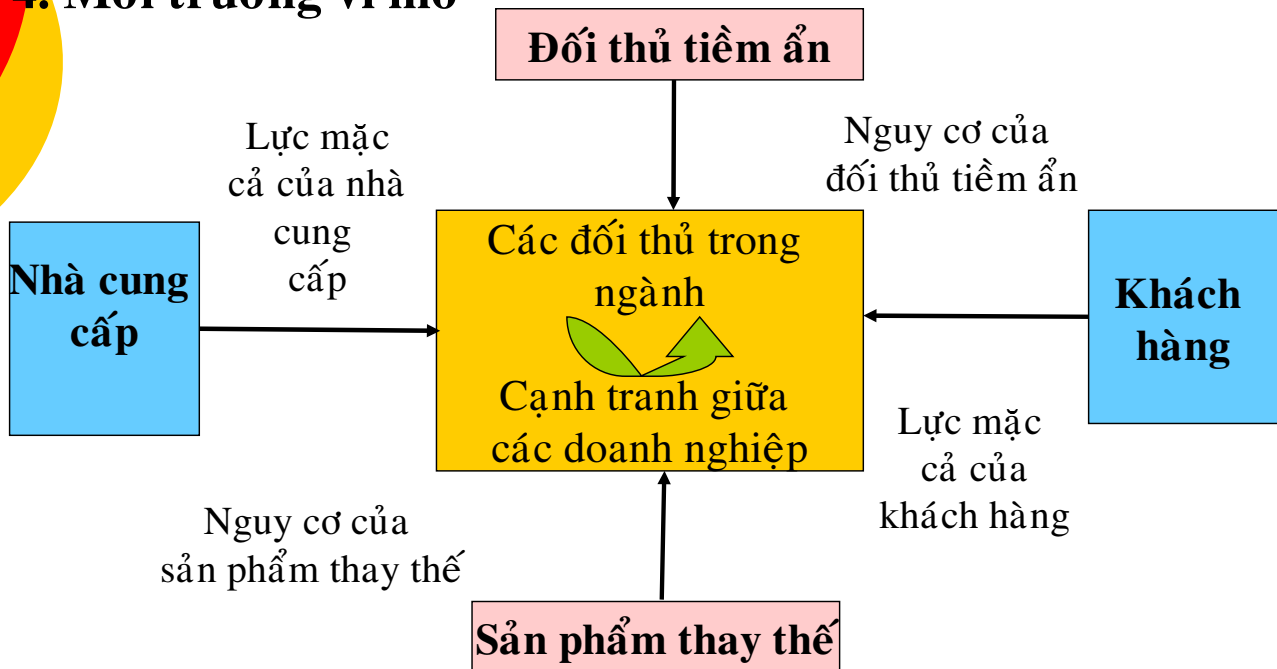
---

#### 3.4. Các yếu tố công nghệ

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Các công nghệ và sản phẩm mới.</li><li>✓ Tốc độ phát minh công nghệ mới.</li><li>✓ Khuyến khích R&amp;D của chính phủ.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Luật bảo vệ phát minh sáng chế.</li><li>✓ Chi phí phát triển công nghệ mới.</li><li>✓ Sự chuyển giao công nghệ.</li><li>✓ Sự tự động hóa.</li></ul> |
|--|---|

## CHƯƠNG II PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

### 4. Môi trường vi mô



(M.E.Porter (1979), "How competitive force shape strategy", Harvard business review, pp.137)

## CHƯƠNG II PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

### 4.2. Tác động của môi trường vi mô

- ✓ Tạo ra các cơ hội và nguy cơ cho doanh nghiệp.
- ✓ Ảnh hưởng trực tiếp đến ngành kinh doanh và quyết định tính chất cạnh tranh của ngành.

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

#### 5. Phân tích môi trường vi mô

##### 5.1. Phân tích khách hàng

- Phân khúc thị trường nhận diện tiềm năng của các phân khúc

Tiêu chí	Phân khúc
Giới tính	Nam; nữ
Tuổi	1-10 tuổi, 10-20 tuổi, 20-30 tuổi, 30-50 tuổi
Nghề nghiệp	Giáo viên, thể thao, văn phòng
Thu nhập	Dưới 3 tr.đ, 3- 5 tr.đ, 5-7 tr.đ, 7-9 tr.đ, trên 10 tr.đ.
Mong đợi	Đi làm, ở nhà, đi dự tiệc, đi biểu diễn.
Sở thích	Jean, thun, cotton

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

- Phân tích tác lực mặ cả của khách hàng, tác lực này tăng khi :
  - ✓ Lượng mua của khách hàng lớn.
  - ✓ Khả năng chuyển đổi mua hàng của khách hàng dễ.
  - ✓ Số lượng khách hàng ít.
  - ✓ Khả năng hội nhập ngược chiều của khách hàng dễ.
  - ✓ Chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp không có sự khác biệt.

## CHƯƠNG II

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

### 5.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

- Phân tích về mục tiêu và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu

Thông tin	Mô tả	Đánh giá
Mục tiêu của đối thủ trong tương lai		
Nhận định của đối thủ về ngành kinh doanh		
Chiến lược của đối thủ đang theo đuổi		

## CHƯƠNG II

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

- Phân tích hoạt động của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu để nhận diện điểm mạnh và điểm yếu

Hoạt động	Mô tả	Đánh giá
Marketing		
Sản xuất		
Nghiên cứu và phát triển		
Tài chính và kế toán		
Nguồn nhân lực		
Tổ chức		
Quan hệ xã hội		





## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

- **Tác lực cạnh tranh của ngành tăng khi**
- ✓ Số lượng các doanh nghiệp trong ngành nhiều.
- ✓ Tốc độ tăng trưởng của ngành thấp.
- ✓ Các doanh nghiệp trong ngành có quy mô đồng đều với nhau.
- ✓ Sản phẩm giữa các doanh nghiệp trong ngành không có sự khác biệt.
- ✓ Năng lực sản xuất của các doanh nghiệp trong ngành lớn.
- ✓ Rào cản rút lui khỏi ngành cao.



## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

---

#### 5.3. Tác lực mặc cả của nhà cung cấp tăng khi

- ✓ Số lượng các nhà cung cấp ít.
- ✓ Khả năng chuyển đổi nhà cung cấp của công ty thấp.
- ✓ Số lượng mua của doanh nghiệp chiếm trong tổng lượng bán của nhà cung cấp thấp.
- ✓ Chất lượng sản phẩm của nhà cung cấp ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp.
- ✓ Khả năng hội nhập thuận chiều của nhà cung cấp cao.
- ✓ Khả năng hội nhập ngược chiều của công ty thấp.



## **CHƯƠNG II**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI**

---

#### **5.4. Tác lực của đối thủ tiềm ẩn tăng khi**

- ✓ Các doanh nghiệp không có lợi thế theo qui mô.
- ✓ Sự khác biệt sản phẩm của các doanh nghiệp ít.
- ✓ Yêu cầu về vốn khi nhập ngành thấp.
- ✓ Chi phí chuyển đổi người bán của khách hàng thấp.
- ✓ Kênh tiêu thụ của các doanh nghiệp không ổn định.
- ✓ Các doanh nghiệp không có ưu thế về giá thành.



## **CHƯƠNG II**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI**

---

#### **5.5. Phân tích tác lực của sản phẩm thay thế**

- ✓ Số lượng các sản phẩm thay thế hiện tại.
- ✓ Giá bán của các sản phẩm thay thế.
- ✓ Xu hướng tiêu thụ sản phẩm thay thế của người tiêu dùng.
- ✓ Khuynh hướng phát triển sản phẩm thay thế trong tương lai.

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

#### 6. Ma trận đánh giá các yếu tố ngoại vi -EFE

- ✓ Lập một bảng gồm 10-20 yếu tố cơ hội và nguy cơ.
- ✓ Xác định hệ số quan trọng cho từng yếu tố từ 0 đến 1. Tổng hệ số quan trọng của các yếu tố bằng 1.
- ✓ Xác định trọng số cho từng yếu tố từ 1 đến 4 ( 4 phản ứng trên trung bình, 3 phản ứng trung bình, 2 phản ứng dưới trung bình và 1 phản ứng kém ).
- ✓ Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số và cộng lại để xác định điểm ma trận.
- ✓ Tổng số điểm của ma trận trong khoảng từ 1 đến 4, mức trung bình là 2,5 điểm.

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

Các yếu tố	Tầm quan trọng	Trọng Số	Điểm số
Chính phủ ban hành quy định hạn chế khai thác gỗ trong nước	0,25	3	0,75
Nhiều hộ gia đình sử dụng bàn ghế làm từ nhựa, nhôm và inox.	0,25	2	0,5
Số lượng đối thủ cạnh tranh tăng lên 25 doanh nghiệp.	0,2	2	0,4
Tốc độ đô thị hóa và xây dựng nhà ở tăng	0,15	3	0,45
Giá nguyên liệu gỗ trên thị trường tăng	0,15	4	0,6
Tổng số			2,7

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

#### 7. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

- ✓ Lập 1 bảng gồm 5-10 yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành.
- ✓ Xác định hệ số quan trọng cho từng yếu tố từ 0 đến 1. Tổng hệ số quan trọng của các yếu tố bằng 1.
- ✓ Xác định trọng số cho từng yếu tố từ 1 đến 4 ( 4 điểm mạnh lớn, 3 điểm mạnh nhỏ, 2 điểm yếu nhỏ và 1 điểm yếu lớn).
- ✓ Nhân tâm quan trọng của từng yếu tố với trọng số và cộng lại để xác định điểm của ma trận.
- ✓ So sánh năng lực cạnh tranh chung của các doanh nghiệp dựa trên tổng điểm của ma trận.

## CHƯƠNG II

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

Các yếu tố	Tâm quan trọng	Hoàng Minh		Thành Tài		Nam Phong	
		TS	ĐS	TS	ĐS	TS	ĐS
Thị phần	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Giá cả	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
Chất lượng	0,4	2	0,8	1	0,4	2	0,8
Tài chính	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Thương hiệu	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
<b>Tổng</b>			<b>2,5</b>		<b>2,1</b>		<b>2,6</b>



## **CHƯƠNG III**

# **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

### **MỤC TIÊU CHƯƠNG III**

- ✓ Hiểu môi trường nội bộ của doanh nghiệp.
- ✓ Biết tầm quan trọng của phân tích môi trường nội bộ.
- ✓ Phương pháp phân tích môi trường nội bộ.



## **CHƯƠNG III**

# **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

- 1. Tầm quan trọng của phân tích môi trường nội bộ**
  - ✓ Biết được các điểm mạnh của doanh nghiệp.
  - ✓ Biết được các điểm yếu của doanh nghiệp.
  - ✓ Chọn điểm mạnh để phát triển lợi thế cạnh tranh.



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **2. Năng lực, năng lực cốt lõi và năng lực khác biệt**

- ✓ Năng lực (competence) : là hoạt động thực hiện tốt trong doanh nghiệp.
- ✓ Năng lực cốt lõi (core competence) : là hoạt động nổi trội so với các hoạt động khác trong doanh nghiệp.
- ✓ Năng lực khác biệt (distinct competence) : là hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **3. Phương pháp phân tích môi trường nội bộ**

- So sánh các hoạt động và yếu tố cần phân tích của doanh nghiệp với :
  - ✓ Các thời kỳ trước đây của doanh nghiệp.
  - ✓ Các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp.
  - ✓ Mức trung bình của ngành.
  - ✓ Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
  - ✓ Chuẩn mực, nguyên tắc và cam kết.



## **CHƯƠNG III**

# **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

### **3. Phân tích môi trường nội bộ theo hoạt động chức năng**

#### **3.1. Phân tích hoạt động Marketing**

- ✓ Hiệu quả phân khúc thị trường ?
- ✓ Định vị sản phẩm so với ối thủ ?
- ✓ Thị phần và tăng trưởng thị phần ?
- ✓ Kênh phân phối và chi phí phân phối ?
- ✓ Nghiên cứu thị trường và xử lý thông tin thị trường?
- ✓ Cơ cấu sản phẩm và khả năng mở rộng ?
- ✓ Chu kỳ sống của các sản phẩm chủ yếu ?
- ✓ Hiệu quả tổ chức bán hàng ?



## **CHƯƠNG III**

# **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

- ✓ Chất lượng, sự nổi tiếng của sản phẩm?
- ✓ Uy tín nhãn hiệu, sự trung thành của khách hàng ?
- ✓ Hiệu quả khuyến mãi, quảng cáo, và quan hệ công chúng ?
- ✓ Chiến lược giá và sự linh hoạt định giá sản phẩm ?
- ✓ Phát triển sản phẩm và thị trường mới ?
- ✓ Dịch vụ khách hàng, hướng dẫn sử dụng và bảo hành ?
- ✓ Hiệu quả của kế hoạch và ngân sách marketing ?



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **3.2. Phân tích hoạt động tài chính, kế toán**

- ✓ Khả năng huy động vốn ngắn hạn ?
- ✓ Khả năng huy động vốn dài hạn ?
- ✓ Các tỷ số nợ và tỷ lệ nợ ?
- ✓ Khả năng thanh toán ?
- ✓ Quan hệ với chủ sở hữu, nhà đầu tư và cổ đông ?
- ✓ Quy mô vốn và nguồn vốn ?
- ✓ Chi phí sử dụng vốn ?
- ✓ Các vấn đề về thuế ?



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

- ✓ Các tỷ số hoạt động ?
- ✓ Khả năng sinh lời ?
- ✓ Sự hợp lý của chính sách phân chia cổ tức ?
- ✓ Khả năng kiểm soát giá thành và hạ giá thành ?
- ✓ Hiệu quả của hệ thống kế toán ?
- ✓ Hiệu quả lập kế hoạch giá thành và tài chính ?
- ✓ Hiệu quả của ngân sách tài chính ?





## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **3.3. Phân tích hoạt động sản xuất**

- ✓ Chi phí mua nguyên vật liệu ?
- ✓ Có đủ thành phẩm và nguyên liệu sản xuất không ?
- ✓ Hiệu quả của chính sách và thủ tục quản lý tồn kho ?
- ✓ Sự bố trí các phương tiện sản xuất ?
- ✓ Lợi thế do sản xuất với qui mô lớn ?
- ✓ Hiệu quả sử dụng các đơn vị gia công ?



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

- ✓ Khả năng hội nhập dọc và giá trị gia tăng ?
- ✓ Tình trạng của máy móc và các phương tiện sản xuất ?
- ✓ Hiệu suất sử dụng máy móc và phương tiện kỹ thuật ?
- ✓ Hiệu quả của chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng ?
- ✓ Năng lực kỹ thuật, sáng kiến cải tiến ?
- ✓ Bằng sáng chế, đăng ký nhãn hiệu ?



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **3.4. Phân tích hoạt động quản trị nguồn nhân lực**

- ✓ Trình độ, kỹ năng, tinh thần làm việc của nhân viên?
- ✓ Hệ thống thù lao và khen thưởng của doanh nghiệp ?
- ✓ Hiệu quả của các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc ?



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

- ✓ Hiệu quả động viên nhân viên làm việc ?
- ✓ Dự báo nhu cầu nhân lực và khả năng cân đối nhân lực ?
- ✓ Năng suất lao động và tỷ lệ vắng mặt ?
- ✓ Các kỹ năng đặc biệt của nhân sự ?
- ✓ Kinh nghiệm làm việc của nhân sự ?



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **3.5. Phân tích hoạt động R&D**

- ✓ Mức độ đầu tư cho hoạt động R&D ?
- ✓ Khả năng và chi phí sử dụng hoạt động R&D bên ngoài.
- ✓ Năng lực của nhân sự phòng R&D ?
- ✓ Thông tin quản lý và máy tính hỗ trợ R&D ?
- ✓ Khả năng cạnh tranh về tính năng của các sản phẩm ?
- ✓ Tốc độ và chi phí phát triển sản phẩm mới ?



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **3.6. Phân tích hệ thống quản lý thông tin**

- ✓ Các nhà quản trị có sử dụng hệ thống thông tin để ra quyết định ?
- ✓ Có bộ phận hoặc cá nhân chuyên trách quản lý thông tin ?
- ✓ Dữ liệu trong hệ thống thông tin có được cập nhật định kỳ ?
- ✓ Hệ thống thông tin quản lý có được quan tâm nâng cấp không ?
- ✓ Các nhà quản lý bộ phận có đóng góp thông tin đầu vào cho hệ thống thông tin ?

## CHƯƠNG III

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

### 3.7. Phân tích hoạt động quản trị tổng quát.

- ✓ Mức độ quan tâm đến chiến lược ?
- ✓ Sự hợp lý của cơ cấu tổ chức ?
- ✓ Uy tín và hình ảnh của công ty ?
- ✓ Hiệu quả của các kế hoạch và mức độ hoàn thành các mục tiêu ?
- ✓ Năng lực và kỹ năng của các nhà quản trị cấp cao ?
- ✓ Khả năng tổ chức hệ thống thông tin liên lạc ?
- ✓ Phân quyền và ủy quyền ?
- ✓ Bầu không khí của tổ chức, văn hóa của tổ chức ?

## CHƯƠNG III

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

### 4. Phân tích môi trường nội bộ theo chuỗi dây chuyền giá trị



(M.E.Porter (1985), "Competitive advantage", New York: The free Press )



## CHƯƠNG III

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

---

#### 4.1. Phân tích các hoạt động chủ yếu

- ✓ **Hoạt động đầu vào** : Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến giao nhận, nhập kho, tồn trữ, kiểm tra và quản lý tồn kho vật tư.
- ✓ **Vận hành** : Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến máy móc thiết bị, bảo trì máy móc thiết bị, quy trình sản xuất, đóng gói sản phẩm, kiểm tra chất lượng sản phẩm.
- ✓ **Các hoạt động đầu ra** : Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến tồn kho sản phẩm, xử lý các đơn hàng, vận chuyển và giao nhận sản phẩm.



## CHƯƠNG III

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

---

- ✓ **Marketing** : Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến nghiên cứu thị trường, phân phối, khuyến mãi, quảng cáo, hỗ trợ các đại lý, nhà bán lẻ và lực lượng bán hàng.
- ✓ **Dịch vụ** : Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến 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.



## CHƯƠNG III

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

---

#### 4.2. Phân tích các hoạt động hỗ trợ

- ✓ **Quản trị tổng quát** : Các hoạt động, chi phí và tài sản liên quan đến kế toán và tài chính, hệ thống các quy định, an toàn và an ninh, quản trị hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức của công ty.
- ✓ **Quản trị nhân sự** : Các hoạt động, các chi phí và tài sản liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân sự, đánh giá năng lực làm việc và thù lao.



## CHƯƠNG III

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

---

- ✓ **Phát triển công nghệ** : Các hoạt động, chi phí và tài sản liên quan đến nghiên cứu và phát triển sản phẩm, quy trình sản xuất, thiết kế máy móc, phần mềm vi tính, hệ thống thông tin liên lạc.
- ✓ **Thu mua** : Các hoạt động, chi phí và tài sản liên quan đến việc mua và cung cấp nguyên vật liệu để hỗ trợ cho việc sản xuất kinh doanh của công ty.



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **4.3. Phân tích các tỷ số tài chính**

- **Các tỷ số khả năng thanh toán**
  - ✓ Khả năng thanh toán hiện thời
  - ✓ Khả năng thanh toán nhanh
- **Các tỷ số nợ**
  - ✓ Tỷ số nợ so với tổng tài sản
  - ✓ Tỷ số nợ so với vốn chủ sở hữu.
  - ✓ Tỷ số khả năng thanh toán lãi vay.



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

- **Các tỷ số về hiệu quả hoạt động**
  - ✓ Số vòng quay hàng tồn kho
  - ✓ Hiệu quả hoạt động của tài sản cố định
  - ✓ Hiệu quả hoạt động của tổng tài sản
  - ✓ Kỳ thu tiền bình quân.
- **Các tỷ số về khả năng sinh lợi**
  - ✓ Tỷ suất lãi gộp
  - ✓ Tỷ suất lãi ròng
  - ✓ Khả năng sinh lời của tài sản (ROA)
  - ✓ Khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE).



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

- **Các tỷ số về mức tăng trưởng**
- ✓ Doanh thu thuần
- ✓ Lợi nhuận
- ✓ Lợi nhuận cổ phần
- ✓ Tiền lãi cổ phần
- ✓ Chỉ số giá trên lợi nhuận cổ phần.



## **CHƯƠNG III**

### **PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ**

---

#### **5. Ma trận các yếu tố nội bộ IFE**

##### **5.1. Ý nghĩa của ma trận :**

- Ma trận IFE tổng hợp những điểm mạnh và điểm yếu quan trọng của doanh nghiệp, xác định các năng lực cốt lõi để phát triển lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.



## CHƯƠNG III

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

#### 5.2. Xây dựng ma trận các yếu tố nội bộ

- ✓ Chọn từ 10-20 điểm mạnh và điểm yếu quan trọng.
- ✓ Xác định hệ số quan trọng cho từng yếu tố từ 0 đến 1. Tổng hệ số quan trọng của các yếu tố bằng 1.
- ✓ Xác định điểm số cho từng yếu tố từ 1 đến 4 ( 4 điểm mạnh lớn, 3 điểm mạnh nhỏ, 2 điểm yếu nhỏ và 1 điểm yếu lớn).
- ✓ Nhân tâm quan trọng của từng yếu tố với điểm số và cộng lại để xác định điểm ma trận.
- ✓ Tổng số điểm của ma trận khoảng từ 1 đến 4 điểm, mức trung bình 2,5 điểm.

## CHƯƠNG III

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

Các yếu tố	Tâm quan trọng	Trọng Số	Điểm số
Tỷ số nợ/tổng tài sản thấp hơn 22%.	0,2	4	0,8
Quy mô sản xuất lớn trên 500.000 bộ/tháng.	0,2	4	0,8
Năng lực thiết kế hạn chế, sản phẩm chậm đổi mới.	0,25	2	0,5
Chi phí mua nguyên liệu tăng trong 5 năm.	0,1	2	0,2
Hệ thống phân phối sản phẩm lớn với 65 nhà phân phối.	0,25	3	0,75
<b>Tổng số</b>			<b>3,05</b>

# CHƯƠNG IV

## HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ

### MỤC TIÊU CHƯƠNG IV

- ✓ Biết các loại thông tin cần cho quản trị chiến lược.
- ✓ Biết các nguồn cung cấp thông tin cho quản trị chiến lược.
- ✓ Phương pháp phân loại các thông tin sau khi thu thập.

# CHƯƠNG IV

## HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ

### 1. Hệ thống thông tin quản trị

#### Mô hình hệ thống thông tin quản trị





## CHƯƠNG IV

# HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ

---

### 2. Xác định nhu cầu thông tin

- ✓ Thông tin về tình hình kinh tế, chính sách của nhà nước, khuynh hướng thay đổi các yếu tố xã hội.
- ✓ Thông tin về khách hàng, đối thủ, đối thủ tiềm ẩn, nhà cung cấp.
- ✓ Thông tin về hoạt động marketing, sản xuất, tài chính, thu mua, R&D.



## CHƯƠNG IV

# HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ

---

### 3. Xác định nguồn thông tin tổng quát

- ✓ Nguồn thông tin thứ cấp nội bộ
- ✓ Nguồn thông tin thứ cấp bên ngoài
- ✓ Nguồn thông tin sơ cấp nội bộ
- ✓ Nguồn thông tin sơ cấp bên ngoài



## **CHƯƠNG IV**

# **HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ**

---

### **4. Xây dựng hệ thống thu thập thông tin**

#### **4.1. Mô hình thu thập thông tin không thường xuyên**

- ✓ Thu thập thông tin không thường xuyên.
- ✓ Thu thập các sự kiện đặc biệt khi có sự cố.
- ✓ Thông tin liên quan đến quá khứ.
- ✓ Phục vụ cho các quyết định ngắn hạn.
- ✓ Chủ yếu do công ty thực hiện.



## **CHƯƠNG IV**

# **HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ**

---

#### **4.2. Mô hình thu thập thông tin định kỳ**

- ✓ Thu thập thông tin định kỳ.
- ✓ Thu thập các sự kiện chọn lọc phục vụ cho quyết định.
- ✓ Thông tin liên quan đến hiện tại và quá khứ.
- ✓ Phục vụ cho các quyết định ngắn hạn.
- ✓ Chủ yếu do công ty thực hiện.



## **CHƯƠNG IV**

# **HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ**

---

### **4.3. Mô hình thu thập thông tin thường xuyên**

- ✓ Thu thập thông tin thường xuyên liên tục.
- ✓ Thu thập tất cả các thông tin cần thiết từ mọi trường.
- ✓ Thông tin liên quan đến dự báo về tương lai.
- ✓ Phục vụ cho các quyết định dài hạn.
- ✓ Chủ yếu do các tổ chức nghiên cứu thị trường và tư vấn thực hiện.



## **CHƯƠNG IV**

# **HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ**

---

### **5. Dự báo môi trường kinh doanh**

- ✓ Phương pháp chuyên gia.
- ✓ Phép ngoại suy xu hướng.
- ✓ Xu hướng liên hệ.
- ✓ Mô hình kinh tế lượng.
- ✓ Phương pháp thực nghiệm.
- ✓ Phương pháp đầu vào và đầu ra.
- ✓ Kịch bản nhiều lần.



## **CHƯƠNG IV**

# **HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ**

---

### **6. Tập hợp các thông tin thu thập**

- Tập hợp và phân chia thông tin thu thập được theo các nhóm như sau :
  - ✓ Thông tin về cơ hội bên ngoài.
  - ✓ Thông tin về nguy cơ bên ngoài.
  - ✓ Thông tin về điểm mạnh bên trong.
  - ✓ Thông tin về điểm yếu bên trong.



## **CHƯƠNG IV**

# **HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ**

---

### **7. Phân loại các thông tin thu thập**

- Đánh giá và phân loại tầm quan trọng của cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu theo thang điểm :
  - ✓ 5 điểm : Rất quan trọng.
  - ✓ 4 điểm : Khá quan trọng.
  - ✓ 3 điểm : Trung bình
  - ✓ 2 điểm : Ít quan trọng.
  - ✓ 1 điểm : Không quan trọng.



# CHƯƠNG V

## XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### MỤC TIÊU CHƯƠNG V

- ✓ Hiểu về sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Biết cách xây dựng bản sứ mạng doanh nghiệp.
- ✓ Biết cách đề ra các mục tiêu cho doanh nghiệp.



# CHƯƠNG V

## XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 1. Xác định sứ mạng của doanh nghiệp

#### 1.1. Khái niệm

- ✓ Bản sứ mạng tuyên bố ý nghĩa và lý do tồn tại của doanh nghiệp.
- ✓ Phản ánh các quan điểm, nguyên tắc, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thông qua xác định : thị trường, sản phẩm, khách hàng, công nghệ của doanh nghiệp.

(PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam, (2006) Chiến lược và chính sách kinh doanh, NXB Thống Kê ).



## **CHƯƠNG V**

# **XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU**

---

### **1.2. yêu cầu của sứ mạng (nhiệm vụ) :**

- ✓ Đảm bảo sự đồng tâm nhất trí trong nội bộ doanh nghiệp.
- ✓ Tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của doanh nghiệp.
- ✓ Đề ra tiêu chuẩn để phân bổ các nguồn lực của công ty.
- ✓ Hình thành bầu không khí kinh doanh thuận lợi.



## **CHƯƠNG V**

# **XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU**

---

- ✓ Là cơ sở để mọi người đồng tình với mục đích của doanh nghiệp.
- ✓ Tạo điều kiện chuyển hóa mục đích thành các mục tiêu thích hợp.
- ✓ Tạo điều kiện chuyển hóa mục tiêu thành các chiến lược và các hoạt động cụ thể.





## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 1.3. Quy trình xây dựng một bản sứ mạng

- ✓ Chọn một vài bản sứ mạng mẫu để tham khảo.
- ✓ Yêu các nhà quản trị nghiên cứu về nội dung.
- ✓ Mỗi nhà quản trị phải soạn ra một bản sứ mạng.
- ✓ Các nhà quản trị cấp cao tổng hợp thành bản sứ mạng.
- ✓ Đưa bản sứ mạng phác thảo cho các nhà quản trị bổ sung.
- ✓ Tổ chức một cuộc họp để thống nhất bản sứ mạng



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 1.4. Nội dung cơ bản của sứ mạng ( nhiệm vụ )

- ✓ **Khách hàng** : Ai là người tiêu thụ của công ty ?
- ✓ **Sản phẩm hoặc dịch vụ** : Dịch vụ hay sản phẩm chính của công ty là gì ?
- ✓ **Thị trường** : Công ty cạnh tranh ở đâu ?
- ✓ **Công nghệ** : Công nghệ có là mối quan tâm hàng đầu của công ty hay không ?
- ✓ **Sự quan tâm đối với vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lợi** : Công ty có ràng buộc với các mục tiêu kinh tế hay không?



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

- ✓ **Triết lý** : Đây là niềm tin cơ bản, giá trị, nguyện vọng và các ưu tiên triết lý của công ty .
- ✓ **Tự đánh giá về mình** : Năng lực đặc biệt hoặc ưu thế cạnh tranh chủ yếu là gì ?
- ✓ **Mối quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng** : Công ty quan tâm như thế nào đến cộng đồng và phát triển hình ảnh cộng đồng ?
- ✓ **Mối quan tâm đối với nhân viên** : Thái độ của công ty đối với nhân viên như thế nào?



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 2. Xác định mục tiêu

#### 2.1. Khái niệm :

Mục tiêu là những kết quả cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong một khoảng thời gian xác định.

#### 2.2. Vai trò của mục tiêu

- ✓ Là phương tiện để thực hiện sứ mạng.
- ✓ Là cơ sở để phân bổ các nguồn lực.
- ✓ Là cơ sở để kiểm tra hiệu quả thực hiện chiến lược.
- ✓ Là công cụ để hấp dẫn cổ đông và các nhà đầu tư.



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 2.3. Các nguyên tắc đề ra mục tiêu

- Khi đề ra mục tiêu phải tuân thủ các nguyên tắc của SMART:
  - ✓ Specific (cụ thể)
  - ✓ Measurable (Có thể đo lường được)
  - ✓ Agreed (chấp nhận )
  - ✓ Realistic ( có tính khả thi)
  - ✓ Time-related ( có thời gian xác định)



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 2.4. Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp

- ✓ Mục tiêu tồn tại và tăng trưởng
- ✓ Mục tiêu lợi nhuận
- ✓ Phân bổ nguồn lực và rủi ro
- ✓ Năng suất
- ✓ Vị thế cạnh tranh
- ✓ Phát triển nguồn nhân lực
- ✓ Phát triển công nghệ.
- ✓ Trách nhiệm xã hội



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 2.5. Phân loại mục tiêu

- **Phân loại theo thời gian**
  - ✓ Mục tiêu dài hạn
  - ✓ Mục tiêu trung hạn
  - ✓ Mục tiêu ngắn hạn
- **Phân loại theo hình thức**
  - ✓ Mục tiêu định tính
  - ✓ Mục tiêu định lượng



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

- **Phân loại theo cấp độ**
  - ✓ Mục tiêu cấp công ty.
  - ✓ Mục tiêu cấp đơn vị kinh doanh.
  - ✓ Mục tiêu cấp bộ phận chức năng.
- **Phân loại theo tốc độ tăng trưởng**
  - ✓ Mục tiêu tăng trưởng nhanh.
  - ✓ Mục tiêu tăng trưởng ổn định.
  - ✓ Mục tiêu suy giảm.



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

### 2.6. Quản trị theo mục tiêu ( MBO)

#### 2.6.1. Quy trình thực hiện

- ✓ Đề ra mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Đề ra mục tiêu của các bộ phận.
- ✓ Đề ra mục tiêu cho các nhân viên.
- ✓ Thực hiện mục tiêu.
- ✓ Kiểm tra và điều chỉnh
- ✓ Tổng kết và đánh giá.



## CHƯƠNG V

# XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

#### 2.6.2. Ưu điểm và nhược điểm của MBO

- **Ưu điểm**
  - ✓ Xác định rõ nhiệm vụ của của nhân viên.
  - ✓ Khuyến khích nhân viên tham gia xây dựng mục tiêu.
  - ✓ Giúp cho việc kiểm tra đánh giá thuận lợi.
- **Nhược điểm**
  - ✓ Tốn kém thời gian thiết lập các mục tiêu.
  - ✓ Khi môi trường thay đổi phải điều chỉnh mục tiêu.



## CHƯƠNG V

### XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

#### 2.7. Những yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu

- **Các yếu tố bên trong**
  - ✓ Các nguồn lực của doanh nghiệp.
  - ✓ Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao.
  - ✓ Thành tích của công ty trong quá khứ
  - ✓ Những người chủ sở hữu doanh nghiệp.
  - ✓ Nhân viên và công nhân của doanh nghiệp.



## CHƯƠNG V

### XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG VÀ MỤC TIÊU

---

- **Các yếu tố bên ngoài**
  - ✓ Các điều kiện của môi trường bên ngoài.
  - ✓ Khách hàng
  - ✓ Đối thủ cạnh tranh.
  - ✓ Xã hội



# **CHƯƠNG VI**

## **XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

---

### **MỤC TIÊU CHƯƠNG VI**

- ✓ **Nắm được quy trình để xây dựng chiến lược.**
- ✓ **Hiểu và biết cách sử dụng các công cụ ma trận.**
- ✓ **Biết cách lựa chọn chiến lược cho doanh nghiệp.**



# **CHƯƠNG VI**

## **XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

---

### **1. Quy trình để xây dựng một chiến lược**

<b>Giai đoạn</b>	<b>Các công việc phải thực hiện</b>
<b>Chuẩn bị dữ liệu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Phân tích môi trường bên ngoài, liệt kê các cơ hội và nguy cơ.</li><li>✓ Xây dựng ma trận EFE và ma trận hình ảnh cạnh tranh.</li><li>✓ Phân tích môi trường nội bộ của công ty, liệt kê các điểm mạnh và điểm yếu</li><li>✓ Xây dựng ma trận IFE.</li></ul>

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

Giai đoạn	Các công việc phải thực hiện
Đưa ra các phương án chiến lược	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kết hợp dữ liệu để đưa ra các phương án chiến lược.</li><li>✓ Sử dụng các công cụ ma trận SWOT, BCG, SPACE, GE, IE... để kết hợp dữ liệu.</li></ul>

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

Giai đoạn	Các công việc phải thực hiện
Lựa chọn chiến lược	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Lựa chọn chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp.</li><li>✓ Sử dụng ma trận QSPM và các phương pháp phân tích khác để lựa chọn.</li></ul>



# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2. Các công cụ ma trận để đưa ra các chiến lược

#### 2.1. Ma trận SWOT

- ✓ Liệt kê các cơ hội (O), nguy cơ (T), điểm mạnh (S) và các điểm yếu (W) quan trọng vào các ô thích hợp của ma trận SWOT.
- ✓ Kết hợp điểm mạnh với cơ hội đưa ra các phương án chiến lược(SO), điểm yếu với cơ hội đưa ra các phương án chiến lược (WO ), điểm mạnh với đe dọa đưa ra các phương án chiến lược (ST), điểm yếu với đe dọa đưa ra các phương án chiến lược (WT ).

# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

<b>SWOT</b>	<b>(O)</b> O1,O2,O3...	<b>(T)</b> T1,T2,T3...
<b>(S)</b> S1, S2, S3...	<b>(SO)</b> Sử dụng các điểm mạnh để khai thác các cơ hội.	<b>(ST)</b> Sử dụng các điểm mạnh để đối phó các nguy cơ.
<b>(W)</b> W1, W2, W3...	<b>(WO)</b> Hạn chế các điểm yếu để khai thác các cơ hội.	<b>(WT)</b> Hạn chế các điểm yếu để đối phó các nguy cơ

## CHƯƠNG VI XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

<b>SWOT</b>	<b>(O)</b> <b>O1.</b> Phân khúc dầu gội đầu Nam lớn, ít có đối thủ.	<b>(T)</b> <b>T1.</b> Phân khúc dầu gội đầu Nữ có nhiều đối thủ.
<b>(S)</b> <b>S1.</b> Mạnh về khả năng R&D	<b>(SO)</b> <b>S1O1.</b> Phát triển dầu gội cho Nam.	<b>(ST)</b> <b>S1T1.</b> Phát triển dầu gội cho Nam.
<b>(W)</b> <b>W1.</b> Doanh thu dầu gội đầu Nữ giảm	<b>(WO)</b> <b>W1O1.</b> Phát triển dầu gội cho Nam.	<b>(WT)</b> <b>W1T1.</b> Phát triển dầu gội cho Nam.

## CHƯƠNG VI XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

### 2.2. Ma trận BCG :

- Trục hoành thể hiện thị phần tương đối của SBU  
( RMS: Relative Market Share).
- Nếu SBU không đứng đầu ngành về doanh số
  - ✓  $RMS = \text{Doanh số của SBU} / \text{doanh số của đối thủ đứng đầu ngành.}$
- Nếu SBU đứng đầu ngành về doanh số
  - ✓  $RMS = \text{Doanh số của SBU} / \text{Doanh số của đối thủ đứng nhì ngành.}$

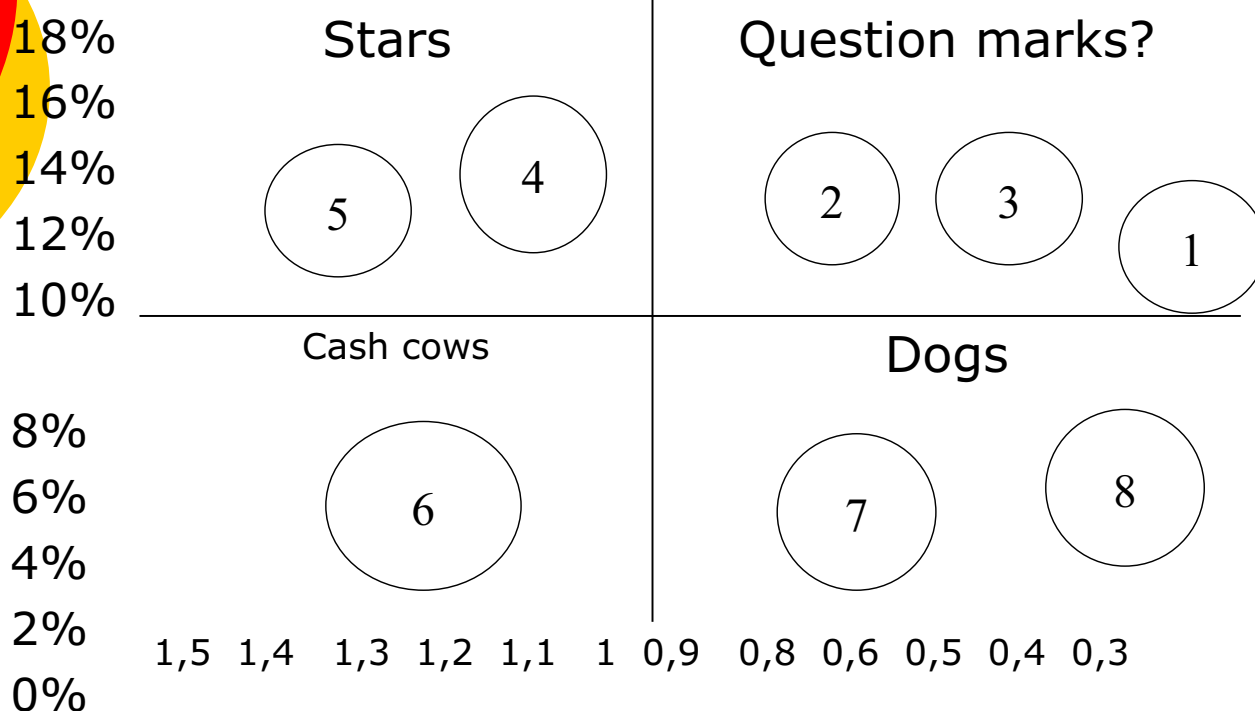
## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- Trục tung thể hiện mức tăng trưởng hàng năm của ngành ( MGR : Market Growth Rate).
- $MGR = (\text{Doanh số ngành năm sau} - \text{Doanh số ngành năm trước}) / \text{Doanh số ngành năm trước}$ .
- Nếu SBU có MGR trên 10% được xem mức MGR cao.
- Biểu diễn SBU lên ma trận BCG bằng vòng tròn, tâm của vòng tròn là giao điểm giữa RMS và MGR.
- Độ lớn của vòng tròn thể hiện doanh số của SBU chiếm trong tổng doanh số của doanh nghiệp.

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC





## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- ✓ **Question marks** : thận trọng khi đưa ra quyết định đầu tư cho SBU1, SBU2, SBU3.
- ✓ **Stars** : SBU4, SBU5 có sự cạnh tranh gay gắt nên công ty vẫn phải đầu tư vốn cao.
- ✓ **Cash Cows** : SBU (6) là nguồn cung cấp tài chính cho doanh nghiệp nên gọi là Cash Cows.
- ✓ **Dogs** : doanh nghiệp cần cân nhắc hoặc đầu tư hoặc gặt hái ngay hoặc giải thể các SBU7, SBU8.



## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2.3. Ma trận GE :

- ✓ Chiều dọc thể hiện sự hấp dẫn của ngành kinh doanh.
- ✓ Chiều ngang thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU.
- ✓ Ma trận GE có 9 ô, mỗi ô có một chiến lược cụ thể.

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

### Vị thế cạnh tranh

		Vị thế cạnh tranh		
		Cao	Trung bình	Thấp
Sự hấp dẫn của ngành	Cao	Đầu tư ể tăng trưởng	Đầu tư chọn lọc ể tăng trưởng	Duy trì chọn lọc
	Trung bình	Đầu tư chọn lọc về sản phẩm	Duy trì tạo doanh thu	Thu hoạch toàn diện
	Thấp	Duy trì tạo doanh thu	Thu hoạch toàn diện	Giảm đầu tư hay loại bỏ

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- ✓ **Khu vực 1** : gồm 3 ô ở góc trái phía trên, công ty nên tập trung đầu tư vào các SBU này.
- ✓ **Khu vực 2** : gồm 3 ô nằm trên đường chéo, cần cẩn thận khi quyết định đầu tư.
- ✓ **Khu vực 3** : gồm 3 ô nằm ở góc phải phía dưới, nên tập trung cho chiến lược thu hoạch và loại bỏ.

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- ✓ Chọn ra 5 -10 yếu tố phản ánh sự hấp dẫn của ngành.

✓ Số lượng đối thủ.	✓ Yêu cầu về công nghệ.
✓ Qui mô của đối thủ.	✓ Số lượng sản phẩm thay thế
✓ Mức độ cạnh tranh.	✓ Chính sách thuế và ưu đãi
✓ Qui mô thị trường	✓ Chi phí của yếu tố đầu vào
✓ Tính ổn định của nhu cầu	✓ Mức tăng trưởng lợi nhuận
✓ Tăng trưởng thị trường	✓ Mức tăng trưởng doanh số
✓ Số lượng nhà cung cấp.	✓ Tỷ số lợi nhuận trên vốn
✓ Số lượng khách hàng.	✓ Tỷ số lợi nhuận trên doanh số.
✓ Yêu cầu về vốn.	

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- ✓ Xây dựng ma trận sự hấp dẫn của ngành kinh doanh.

Các yếu tố	Tầm quan trọng	Trọng số	Điểm số
Qui mô thị trường	0,25	4	1,0
Tăng trưởng thị trường	0,2	3	0,6
Số lượng đối thủ cạnh tranh	0,15	3	0,45
Tỷ suất lợi nhuận bình quân	0,25	5	1,25
Yêu cầu về vốn	0,15	3	0,45
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>3,75</b>

## CHƯƠNG VI

### XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- ✓ Chọn 5-10 yếu tố phản ánh vị thế cạnh tranh của SBU.

✓ Qui mô sản xuất	✓ Uy tín của công ty
✓ Công nghệ sản xuất.	✓ Uy tín nhãn hiệu.
✓ Công suất máy móc.	✓ Thị phần.
✓ Kinh nghiệm sản xuất	✓ Sản phẩm, giá cả, phân phối,
✓ Phát triển sản phẩm mới.	✓ Khuyến mãi, quảng cáo.
✓ Cải tiến chất lượng.	✓ Chi phí hay giá thành đơn vị.
✓ Năng suất lao động.	✓ Tỷ số lợi nhuận trên vốn.
✓ Trình độ lao động.	✓ Tỷ số lợi nhuận trên doanh thu.
✓ Tinh thần làm việc	✓ Qui mô tài chính, điểm hòa vốn.

## CHƯƠNG VI

### XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- ✓ Xây dựng ma trận vị thế cạnh tranh của SBU.

Các yếu tố	Tầm quan trọng	Trọng số	Điểm số
Thị phần	0,25	3	0,75
Chất lượng sản phẩm	0,2	2	0,4
Khả năng phân phối sản phẩm	0,15	3	0,45
Uy tín của nhãn hiệu	0,25	2	0,5
Giá thành đơn vị sản phẩm	0,15	3	0,45
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

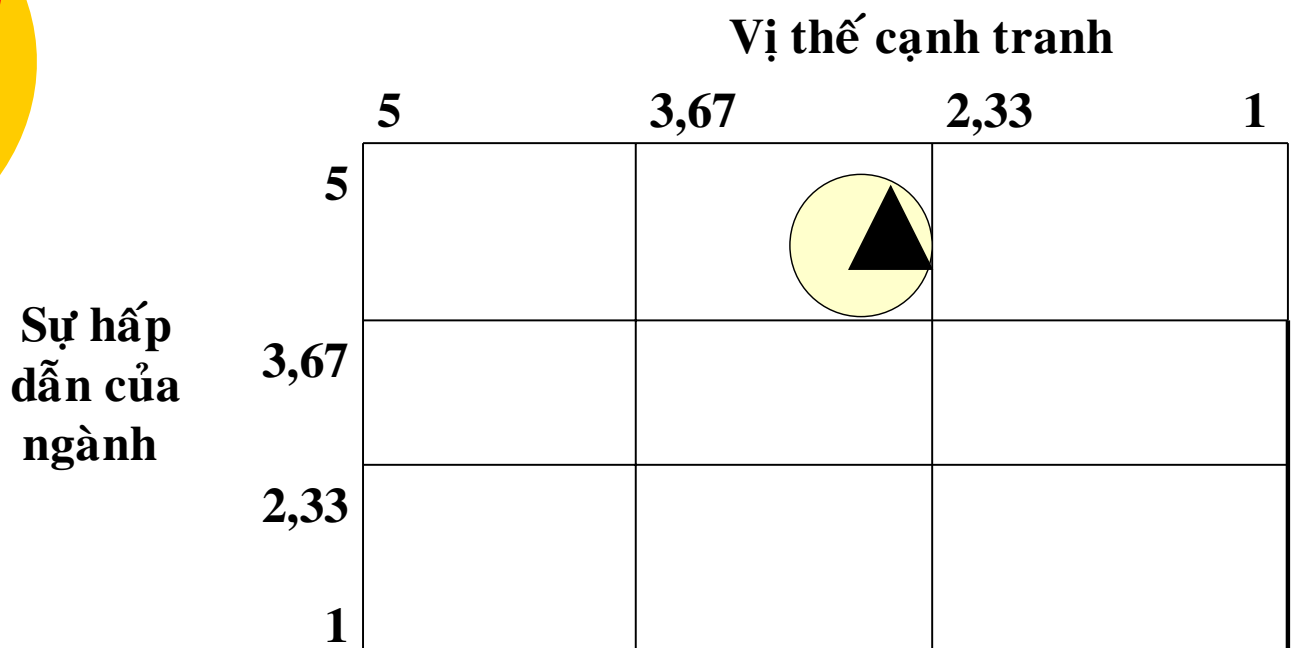
## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- ✓ Xác định vị trí SBU trên ma trận GE, mỗi SBU được biểu thị bằng một vòng tròn.
- ✓ Vòng tròn có tâm là giao điểm giữa sự hấp dẫn của ngành với vị thế cạnh tranh.
- ✓ Độ lớn của vòng tròn phụ thuộc vào qui mô của ngành kinh doanh.
- ✓ Phần tô đen trong vòng tròn là thị phần của SBU trong ngành kinh doanh.

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC







## **CHƯƠNG VI**

# **XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

---

### **2.4. Ma trận các yếu tố bên ngoài -bên trong (IE)**

- Mỗi SBU phải thiết lập ma trận IFE và EFE riêng.
- Trục X thể hiện điểm ma trận IFE của SBU.
  - ✓ Nếu điểm từ 1,0 đến 1,99 là yếu.
  - ✓ Nếu điểm từ 2,0 đến 2,99 là trung bình.
  - ✓ Nếu điểm từ 3,0 đến 4,0 là mạnh.



## **CHƯƠNG VI**

# **XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

---

- Trục Y thể hiện điểm ma trận EFE của SBU.
  - ✓ Nếu điểm từ 1,0 đến 1,99 là thấp.
  - ✓ Nếu điểm từ 2,0 đến 2,99 là trung bình.
  - ✓ Nếu điểm từ 3,0 đến 4,0 là cao.
- Mỗi SBU được biểu thị bằng 1 vòng tròn trên IE.
- Độ lớn vòng tròn phụ thuộc vào tỷ lệ doanh số của SBU so với doanh số của công ty.
- Độ lớn phần gạch chéo trong vòng tròn tùy thuộc tỷ lệ lợi nhuận của SBU so với lợi nhuận của công ty.

## CHƯƠNG VI

### XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

		Điểm ma trận IFE		
		Mạnh 4,0 – 3,0	Trung bình 2,99 – 2,0	Yếu 1,99 – 1,0
Điểm ma trận EFE	Cao 4,0-3,0	I	II	III
	Trung bình 2,99-2,0	IV	V	VI
	Yếu 1,0-1,99	VII	VIII	IX

## CHƯƠNG VI

### XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- Nếu SBU nằm ở ô I, II, IV : Phát triển và xây dựng.
  - ✓ Thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm.
  - ✓ Kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang.
- Nếu SBU nằm ở ô III, V, VII : Giữ gìn và duy trì.
  - ✓ Thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm.
- Nếu SBU nằm ở ô VI, VIII, IX : Thu hoạch hoặc loại bỏ.

# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2.5. Ma trận chiến lược chính

- ✓ Trục tung thể hiện mức tăng trưởng của ngành.
- ✓ Trục hoành thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU.
- ✓ Ma trận được chia thành 4 ô vuông khác nhau.
- ✓ SBU nên áp dụng các chiến lược ưu tiên từ trên xuống.

# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### Góc II

- Phát triển thị trường
- Thâm nhập thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Kết hợp theo chiều ngang
- Loại bớt
- Thanh lý

### Góc I

- Phát triển thị trường
- Thâm nhập thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Kết hợp về phía trước
- Kết hợp về phía sau
- Kết hợp theo chiều ngang
- Đa dạng hóa tập trung

### Góc III

- Giảm bớt chi tiêu
- Đa dạng hóa tập trung.
- Đa dạng hóa theo chiều ngang.
- Đa dạng hóa liên kết
- Loại bớt
- Thanh lý

### Góc IV

- Đa dạng hóa tập trung.
- Đa dạng hóa theo chiều ngang.
- Đa dạng hóa liên kết
- Liên doanh

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

### 3. Dùng ma trận QSPM lựa chọn chiến lược :

- ✓ Lấy từ EFE 10 cơ hội và nguy cơ quan trọng.
- ✓ Lấy từ IFE 10 điểm mạnh và điểm yếu quan trọng.
- ✓ Xác định trọng số cho các yếu tố bên ngoài và bên trong.
- ✓ Đưa các phương án chiến lược vào ma trận QSPM.
- ✓ Xác định điểm hấp dẫn của chiến lược Ồi với mỗi yếu tố (1 không hấp dẫn, 2 ít hấp dẫn, 3 khá hấp dẫn, 4 hấp dẫn).
- ✓ Tính tổng điểm hấp dẫn cho từng phương án chiến lược.

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Các yếu tố	Trọng số	Các phương án chiến lược			
		Mua nhà cung cấp		Sản xuất nguyên liệu	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>▪ Các yếu tố bên trong</b>					
✓ Chi phí nguyên liệu tăng.	1	4	4	4	4
✓ Khả năng tài chính mạnh.	4	4	16	4	16
✓ Năng lực đào tạo yếu.	2	3	6	2	4
✓ Hoạt động R&D yếu	2	3	6	2	4

## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Các yếu tố	Trọng số	Các phương án chiến lược			
		Mua nhà cung cấp		Sản xuất nguyên liệu	
		AS	TAS	AS	TAS
▪ <b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
✓ Ngành NVL tăng trưởng nhanh.	4	4	16	4	16
✓ Nhà cung cấp Alpha muốn bán công ty.	3	4	12	2	6
✓ Chi phí nhập công nghệ lớn.	3	3	9	2	6
✓ Các đối thủ mạnh về cung ứng nguyên liệu.	2	3	6	2	4

## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

## MỤC TIÊU CHƯƠNG VII

- ✓ Hiểu ý nghĩa của chiến lược cấp công ty.
- ✓ Biết các chiến lược cấp công ty thông dụng.
- ✓ Biết cách áp dụng các chiến lược cấp công ty.



## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 1. Ý nghĩa của chiến lược cấp công ty

- Chiến lược cấp công ty giúp nhà quản trị xác định :
  - ✓ Ngành kinh doanh nào cần tiếp tục.
  - ✓ Ngành kinh doanh nào cần loại bỏ.
  - ✓ Ngành kinh doanh nào nên tham gia.



## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 2. Các chiến lược tăng trưởng tập trung

#### 2.1. Chiến lược xâm nhập thị trường

- **Đặc điểm**
  - ✓ Tăng thị phần cho các sản phẩm hiện có ở trường hiện tại bằng các nỗ lực về marketing.
- **Biện pháp**
  - ✓ Mua lại đối thủ cạnh tranh cùng ngành để tăng trưởng.
  - ✓ Tăng số lượng nhân viên bán hàng, các hoạt động khuyến mãi, quảng cáo và quan hệ công chúng.
  - ✓ Khuyến khích khách hàng sử dụng sản phẩm nhiều hơn hay thay thế sản phẩm khi đến hạn.



## CHƯƠNG VII CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

- **Áp dụng khi**
- ✓ Thị trường còn nhiều tiềm năng, nhu cầu tiêu thụ lớn.
- ✓ Có thể tăng mức độ sử dụng của khách hàng hiện tại.
- ✓ Doanh thu của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu giảm nhưng doanh thu toàn ngành vẫn tăng.
- ✓ Doanh số tỷ lệ với chi phí khuyến mãi và quảng cáo.
- ✓ Hiệu quả kinh tế theo quy mô đem lại lợi thế cạnh tranh.



## CHƯƠNG VII CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 2.2. Chiến lược phát triển thị trường

- **Đặc điểm**
- ✓ Đưa các sản phẩm hiện có vào tiêu thụ ở các khu vực địa lý mới.
- **Biện pháp**
- ✓ Sử dụng nhà phân phối đại diện ở khu vực mới.
- ✓ Tự xây dựng hệ thống phân phối sỉ và lẻ ở khu vực mới.



## CHƯƠNG VII CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

- **Áp dụng khi**
- ✓ Các kênh phân phối mới nhiều, tin cậy, chi phí thấp.
- ✓ Tồn tại các thị trường mới nhiều tiềm năng, chưa được khai thác.
- ✓ Năng lực sản xuất của doanh nghiệp dư thừa.
- ✓ Doanh nghiệp thành công và có vị thế mạnh ở thị trường hiện tại.
- ✓ Doanh nghiệp có nguồn lực tài chính và nhân lực để mở rộng hoạt động.
- ✓ Ngành kinh doanh hội nhập với thế giới, mở rộng phạm vi toàn cầu.



## CHƯƠNG VII CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 2.3. Chiến lược phát triển sản phẩm

- **Đặc điểm**
- ✓ Cải tiến các sản phẩm hiện có để bán ở thị trường hiện tại nhằm tăng doanh thu.
- **Biện pháp**
- ✓ Thay đổi kiểu dáng, màu sắc của sản phẩm.
- ✓ Bổ sung tính năng, công dụng cho sản phẩm.





## CHƯƠNG VII CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### ▪ Áp dụng khi

- ✓ Hoạt động R&D của doanh nghiệp mạnh.
- ✓ Doanh nghiệp kinh doanh trong ngành có tốc độ phát triển công nghệ nhanh.
- ✓ Các sản phẩm từng được khách hàng ưa chuộng ở giai đoạn bão hòa.
- ✓ Doanh nghiệp kinh doanh trong ngành tăng trưởng nhanh.
- ✓ Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu đưa ra các sản phẩm tốt hơn với giá cạnh tranh.



## CHƯƠNG VII CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 3. Các chiến lược hội nhập

#### 3.1. Hội nhập về phía trước ( Forward integration)

##### ▪ Đặc điểm

- ✓ Tiến tới sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát các nhà phân phối hoặc bán lẻ.

##### ▪ Biện pháp

- ✓ Chuyển sang tự phân phối sản phẩm, xóa bỏ sự lệ thuộc vào nhà phân phối.
- ✓ Mua lại nhà phân phối của công ty.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### ▪ Áp dụng khi

- ✓ Nhà phân phối đòi hỏi chi phí cao hay năng lực của nhà phân phối yếu.
- ✓ Số lượng các nhà phân phối có năng lực trên thị trường hạn chế.
- ✓ Các nhà phân phối hiện tại đạt lợi nhuận cao.
- ✓ Ngành đang tăng trưởng và tiếp tục tăng trưởng.
- ✓ Doanh nghiệp có đủ nguồn lực về tài chính và nhân lực để hội nhập.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 3.2. Hội nhập về phía sau ( Backward integration)

##### ▪ Đặc điểm

- ✓ Tiến tới sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát các nhà cung cấp của doanh nghiệp.

##### ▪ Biện pháp

- ✓ Chuyển sang tự cung cấp vật tư, xóa bỏ sự lệ thuộc vào nhà cung cấp.
- ✓ Mua lại nhà cung cấp của công ty.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

- **Áp dụng khi**
- ✓ Nhà cung cấp không đủ năng lực hoặc có chi phí cung ứng vật tư cao.
- ✓ Các nhà cung cấp hiện tại đạt lợi nhuận cao.
- ✓ Doanh nghiệp có đủ nguồn lực về tài chính và nhân lực để hội nhập.
- ✓ Doanh nghiệp hoạt động trong ngành tăng trưởng nhanh.
- ✓ Số lượng các nhà cung cấp trên thị trường ít.
- ✓ Ổn định chi phí sản xuất đem lại lợi thế cho doanh nghiệp.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 3.3. Hội nhập theo chiều ngang (Horizontal integration)

- **Đặc điểm**
- ✓ Tìm cách sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối thủ cạnh tranh để tăng trưởng.
- **Áp dụng khi**
- ✓ Doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh tốt.
- ✓ Ngành kinh doanh tăng trưởng nhanh.
- ✓ Doanh nghiệp có năng lực tài chính và nhân lực.
- ✓ Lợi thế theo quy mô đem lại lợi thế cạnh tranh.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 4. Các chiến lược đa dạng

##### 4.1. Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm

###### ▪ Đặc điểm

- ✓ Phát triển sản phẩm mới có liên hệ về công nghệ với các sản phẩm hiện có.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

###### ▪ Áp dụng khi

- ✓ Ngành kinh doanh tăng trưởng thấp.
- ✓ Các sản phẩm hiện có đang ở cuối vòng đời sản phẩm.
- ✓ Bổ sung thêm các sản phẩm mới giúp công ty tăng doanh thu.
- ✓ Các sản phẩm mới có thể chào bán với giá cao.
- ✓ Các sản phẩm mới khắc phục tính thời vụ, cân bằng doanh số cho doanh nghiệp.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 4.2. Chiến lược đa dạng hóa theo chiều ngang

- **Đặc điểm**

- ✓ Phát triển sản phẩm mới không có liên hệ về công nghệ với các sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

- **Áp dụng khi**

- ✓ Doanh nghiệp hoạt động trong ngành cạnh tranh gay gắt hoặc tăng trưởng thấp.
- ✓ Dùng kênh phân phối hiện có để giới thiệu sản phẩm mới tới khách hàng hiện tại.
- ✓ Doanh thu của các sản phẩm hiện tại tăng bởi bổ sung các sản phẩm mới.



## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 4.3. Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Phát triển sản phẩm mới không có liên hệ về công nghệ lẫn thị trường với các sản phẩm hiện có.



## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### ▪ Áp dụng khi

- ✓ Doanh số và lợi nhuận hàng năm của ngành kinh doanh giảm.
- ✓ Doanh nghiệp có năng lực tài chính và quản lý để cạnh tranh thành công trong ngành mới.
- ✓ Doanh nghiệp có thể mua một công ty trong ngành mới.
- ✓ Khi ngành bão hòa và có các ngành mới có tỷ suất lợi nhuận cao.

## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 5. Các chiến lược hướng ngoại

#### 5.1. Chiến lược sát nhập và mua lại

- **Sát nhập ( Merge) :** Hai hay nhiều công ty kết hợp với nhau tạo thành một công ty duy nhất có tổ chức mới.
- **Mua lại (Acquisition) :** Khi công ty mua lại một doanh nghiệp khác nhằm bổ sung thêm lĩnh vực hoạt động cho công ty.
- Sát nhập và mua lại là 2 chiến lược thích hợp để đạt hiệu quả theo quy mô, tăng năng lực cạnh tranh và mở ra con đường khai thác cơ hội thị trường mới.

## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 5.3. Chiến lược liên doanh ( Joint venture)

##### ▪ Đặc điểm

- ✓ Khi hai hay nhiều công ty hợp tác với nhau khai thác cơ hội kinh doanh mà một công ty không đủ nguồn lực.
- ✓ Các đối tác thường thành lập một doanh nghiệp liên doanh độc lập với công ty riêng của họ.

##### ▪ Các hình thức liên doanh

- ✓ Liên doanh quốc tế để vượt qua rào cản về luật lệ, văn hóa.
- ✓ Liên doanh để có đủ tài chính thực hiện 1 chiến lược.
- ✓ Liên doanh giữa các bên có năng lực khác nhau.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 5.4. Chiến lược nhượng quyền sáng chế và thương hiệu

- **Nhượng quyền sáng chế (Licensing)** : Cho phép doanh nghiệp ở nước khác sản xuất và bán một sản phẩm. Doanh nghiệp được nhượng quyền phải trả phí cho việc chuyển giao công nghệ.
- **Nhượng quyền thương hiệu (Franchising)** : Cho phép doanh nghiệp khác mở cửa hàng bán lẻ mang thương hiệu của mình. Doanh nghiệp được nhượng quyền phải trả phí cho việc nhượng quyền.
- **Áp dụng khi** : thương hiệu nổi tiếng nhưng không đủ nguồn lực để đầu tư vào quốc gia khác hoặc ở khu vực địa lý mới nhu cầu chưa hấp dẫn để đầu tư trực tiếp.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 5.5. Chiến lược thuê ngoài ( Outsourcing)

##### ▪ Đặc điểm

✓ Khi doanh nghiệp thuê các đơn vị chuyên nghiệp bên ngoài thực hiện một số hoạt động trong chuỗi dây chuyền giá trị.

##### ▪ Lý do thực hiện chiến lược thuê ngoài

✓ Các đơn vị bên ngoài thực hiện 1 số hoạt động của doanh nghiệp tốt hơn hay chi phí thấp hơn.

✓ Doanh nghiệp muốn tập trung cho các hoạt động phát huy năng lực cốt lõi để tạo lợi thế cạnh tranh.





## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 6. Các chiến lược suy giảm

#### ▪ Áp dụng khi

- ✓ Cần sắp xếp lại công ty sau khi tăng trưởng nhanh.
- ✓ Ngành không còn tăng trưởng dài hạn và có lợi nhuận.
- ✓ Công ty có các cơ hội kinh doanh khác hấp dẫn hơn.
- ✓ Nền kinh tế không ổn định.



## CHƯƠNG VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

### 6.1. Cắt giảm chi phí

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Giảm bớt chi phí và tài sản để kìm hãm suy giảm về doanh thu và lợi nhuận.

#### ▪ Biện pháp

- ✓ Giảm thuê mướn, sa thải nhân viên.
- ✓ Loại bỏ các sản phẩm và máy móc không hiệu quả.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 6.2. Chiến lược loại bỏ

##### ▪ Đặc điểm

✓ Bán một trong các SBU kinh doanh kém hiệu quả để tập trung nguồn lực cho các SBU khác hoặc đầu tư vào lĩnh vực mới hấp dẫn hơn.

##### ▪ Biện pháp

✓ Bán SBU kinh doanh không hiệu quả.

✓ Bán SBU trong ngành không có triển vọng hoặc không dựa trên năng lực lõi.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 6.3. Chiến lược thu hoạch

##### ▪ Đặc điểm

✓ Tìm cách tối đa hoá lượng tiền mặt cho công ty.

##### ▪ Biện pháp

✓ Giảm bớt lượng công nhân viên.

✓ Giảm chi phí mua nguyên liệu.

✓ Giảm giá bán.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 6.4. Chiến lược giải thể

##### ▪ Đặc điểm

✓ Bán toàn bộ tài sản của công ty hoặc từng phần tài sản của công ty.

##### ▪ Áp dụng khi

✓ Sử dụng chiến lược giảm chi phí hoặc thu hồi vốn không thành công.

✓ Cổ đông tránh được tổn thất khi bán tài sản của công ty.

✓ Chỉ còn phương án duy nhất là giải thể, bán tài sản để thu tiền.



## CHƯƠNG VII

### CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

---

#### 7. Chiến lược hỗn hợp

##### ▪ Đặc điểm

✓ Doanh nghiệp kết hợp thực hiện 2 hay nhiều chiến lược cùng lúc.

##### ▪ Áp dụng khi

✓ Doanh nghiệp có nhiều SBU khác nhau.

✓ Doanh nghiệp có đủ nguồn lực thực hiện nhiều chiến lược.



# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## MỤC TIÊU CHƯƠNG VIII

- ✓ Hiểu ý nghĩa của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.
- ✓ Hiểu ý nghĩa của chiến lược cấp bộ phận chức năng.
- ✓ Biết các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.
- ✓ Biết các chiến lược cấp bộ phận chức năng.



## CHƯƠNG VIII CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

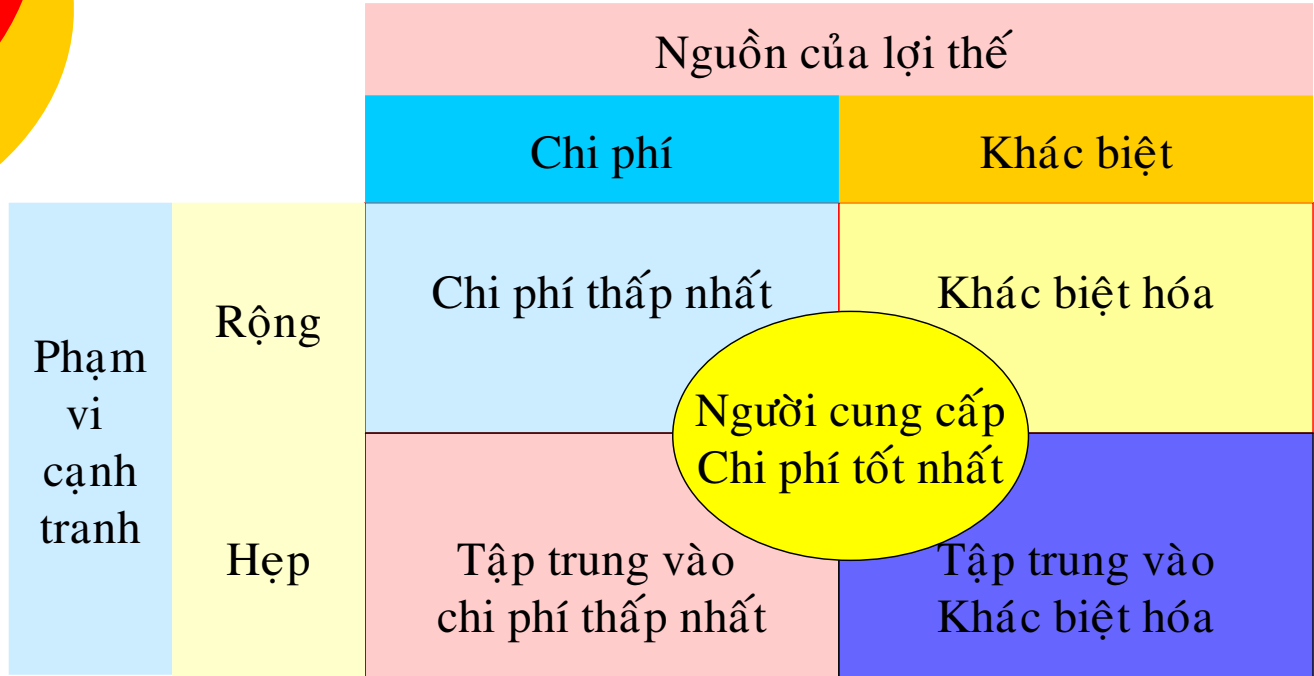
#### 1.1. Ý nghĩa của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh xác định :
  - ✓ Lợi thế cạnh tranh cho các SBU của công ty.
  - ✓ Chiến lược cạnh tranh cho các SBU của công ty.

# CHƯƠNG VIII

## CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

### 1.2. Chiến lược cạnh tranh cấp SBU (Michael Porter)



## CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

### 1.2.1. Chiến lược chi phí thấp nhất

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Sản xuất sản phẩm với chi phí thấp hơn đối thủ.
- ✓ Sản xuất qui mô lớn, để khai thác lợi thế theo qui mô.
- ✓ Không tập trung tạo ra sự khác biệt hóa sản phẩm.
- ✓ Sản phẩm có thể đáp ứng nhiều phân khúc thị trường.



## CHƯƠNG VIII

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1.2.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Sản xuất sản phẩm độc đáo hơn so với đối thủ.
- ✓ Được khách hàng đánh giá độc đáo hơn đối thủ ở các khía cạnh như kiểu dáng, độ bền, công dụng, sự tin cậy.
- ✓ Sản phẩm phục vụ cho nhiều phân khúc thị trường khác nhau.



## CHƯƠNG VIII

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1.2.3. Chiến lược tập trung dựa vào chi phí thấp

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Sản xuất sản phẩm có chi phí thấp hơn đối thủ.
- ✓ Tập trung phục vụ một vài phân khúc thị trường.
- ✓ Sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng ở phân khúc lựa chọn.

## CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1.2.4. Chiến lược tập trung dựa vào khác biệt hóa

- **Đặc điểm**
- ✓ Tập trung phục vụ một phân khúc thị trường lựa chọn.
- ✓ Hiểu nhu cầu khách hàng và làm ra sản phẩm đặc thù đáp ứng nhu cầu riêng biệt của khách hàng ở phân khúc lựa chọn.
- ✓ Sản xuất sản phẩm đặc thù về kiểu dáng, độ bền, công dụng.

## CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1.2.5. Chiến lược người cung cấp chi phí tốt nhất

- **Đặc điểm**
- ✓ Kết hợp giữa chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp nhất với chiến lược khác biệt hoá.
- ✓ Đem đến cho khách hàng nhiều giá trị hơn so với số tiền họ bỏ ra mua, bằng cách cung cấp sản phẩm tương nhưng với giá thấp hơn đối thủ.
- ✓ Tạo giá trị vượt trội cho khách hàng bằng sản phẩm mong đợi của họ với giá thấp.
- **Ví dụ** : Xe máy Yamaha, xe Suzuki, tivi Samsung.

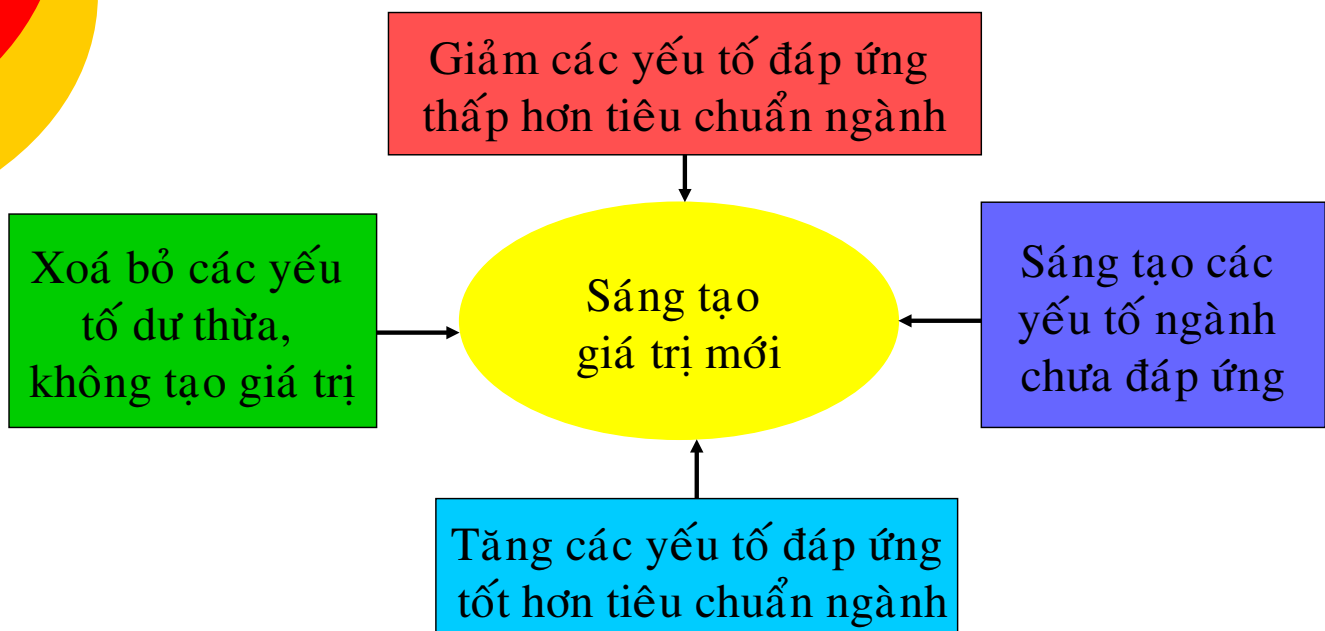
CHƯƠNG VIII  
**CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH  
VÀ  
BỘ PHẬN CHỨC NĂNG**

**1.3. Chiến lược đại dương xanh (W. Chan Kim, Renee Mauborgne )**

<b>ĐẠI DƯƠNG ĐỎ</b>	<b>ĐẠI DƯƠNG XANH</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Các doanh nghiệp kinh sản phẩm giống nhau và cạnh tranh trực tiếp.</li><li>✓ Dẫn đến cuộc đua về giá và làm giảm lợi nhuận.</li><li>✓ Không duy trì được hiệu quả hoạt động và rủi ro cao.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tạo ra thị trường không có cạnh tranh.</li><li>✓ Tạo ra và nắm bắt nhu cầu mới.</li><li>✓ Chuyển sang ngành mới hoặc tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ.</li></ul>

CHƯƠNG VIII  
**CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH  
VÀ  
BỘ PHẬN CHỨC NĂNG**

▪ **Biện pháp thực hiện BOS**





## CHƯƠNG VIII

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1.4. Chiến lược cấp SBU dựa vào thị phần

#### 1.4.1. Các đơn vị dẫn đầu thị trường

- **Chiến lược tăng tổng nhu cầu thị trường**

- ✓ Tìm kiếm các khu vực địa lý mới.
- ✓ Tìm kiếm khách hàng mới.
- ✓ Khám phá công dụng mới của sản phẩm
- ✓ Khuyến khích khách hàng sử dụng sản phẩm nhiều hơn.

## CHƯƠNG VIII

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

- **Chiến lược phòng thủ bảo vệ thị phần**

- ✓ Phòng thủ vị trí : Sản phẩm có chất lượng cao hoặc chi phí thấp hơn đối thủ.
- ✓ Phòng thủ bên sườn : Bảo vệ những điểm yếu của công ty.
- ✓ Phòng thủ phía trước : Tấn công đối thủ trước khi bị họ tấn công.

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

- ✓ Phòng thủ phản công : Phản công vào điểm mạnh hoặc điểm yếu của đối thủ.
- ✓ Phòng thủ di động : Phát triển sản phẩm mới, phát triển thị trường mới, đa dạng hóa sản phẩm và thị trường.
- ✓ Phòng thủ co cụm : Bỏ điểm yếu bảo vệ điểm mạnh.

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## 1.6.2. Các đơn vị thách thức thị trường

- **Xác định đối thủ tấn công**
  - ✓ Tấn công đối thủ dẫn đầu.
  - ✓ Tấn công đối thủ tương đương hoặc nhỏ hơn.



# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## ▪ Các chiến lược tấn công

- ✓ Tấn công phía trước : tấn công vào điểm mạnh của đối thủ.
- ✓ Tấn công mạn sườn : tấn công vào điểm yếu của đối thủ.
- ✓ Tấn công bao vây : tấn công phía trước, bên sườn, phía sau.



# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

- ✓ Tấn công đường vòng : Đa dạng hóa sản phẩm và thị trường.
- ✓ Tấn công du kích : giảm giá, quảng cáo, khuyến mãi trong một thời gian.

## CHƯƠNG VIII

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1.6.3. Đơn vị theo sau thị trường

- Bắt chước hoàn toàn sản phẩm, phân phối, khuyến mãi, quảng cáo của đối thủ dẫn đầu.
- Bắt chước một số từ đối thủ dẫn đầu, nhưng vẫn giữ một số khác biệt về bao bì, giá cả, quảng cáo...
- Bắt chước sản phẩm và marketing của đối thủ dẫn đầu, nhưng cải tiến cho thích nghi thị trường mục tiêu.

## CHƯƠNG VIII

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 1.6.4. Đơn vị ẩn náu

- Theo đuổi chiến lược chuyên môn hóa như :
  - ✓ Chuyên môn hóa theo khu vực bán hàng.
  - ✓ Chuyên môn hóa theo công đoạn sản xuất.
  - ✓ Chuyên môn hóa theo khách hàng.
  - ✓ Chuyên môn hóa theo đặc trưng sản phẩm.
  - ✓ Chuyên môn hóa theo số lượng mặt hàng.
  - ✓ Chuyên môn hóa theo dịch vụ hỗ trợ.

# CHƯƠNG VIII

## CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 2. Chiến lược bộ phận chức năng

#### 2.1. Ý nghĩa của chiến lược bộ phận chức năng

- ✓ Chiến lược của các phòng sản xuất, marketing, R&D, nhân sự, thu mua...
- ✓ Hỗ trợ chiến lược cấp SBU và dựa trên chiến lược cấp SBU.

## CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

### 2.2. Chiến lược Marketing

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
  - ✓ Định vị sản phẩm.
  - ✓ Sản phẩm.
  - ✓ Giá cả.
  - ✓ Phân phối.
  - ✓ Khuyến mãi.
  - ✓ Quảng cáo.

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## 2.3. Chiến lược sản xuất

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
  - ✓ Quy mô sản xuất.
  - ✓ chủng loại sản phẩm.
  - ✓ Thiết kế sản xuất.
  - ✓ Dây chuyền công nghệ.
  - ✓ Tay nghề nhân công.
  - ✓ Các công đoạn ưu tiên đầu tư.

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## 2.4. Chiến lược mua hàng

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
  - ✓ Tiêu chuẩn nhà cung cấp.
  - ✓ Chất lượng nguyên liệu.
  - ✓ Chủng loại nguyên liệu.
  - ✓ Quy mô đơn hàng.
  - ✓ Cách thức cung ứng đơn hàng

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## 2.5. Chiến lược tài chính

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
  - ✓ Nguồn vốn huy động.
  - ✓ Quy mô vốn.
  - ✓ Kiểm soát giá thành.
  - ✓ Phân bổ vốn đầu tư.
  - ✓ Mức lời trên sản phẩm.

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## 2.6. Chiến lược R&D

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh cấp SBU để xác định các thành phần sau đây :
  - ✓ Ngân sách cho R&D.
  - ✓ Nguồn lực đầu tư cho R&D.
  - ✓ Các hoạt động R&D trọng tâm.
  - ✓ Dẫn đầu hay theo sau thị trường về R&D.

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

---

## 2.7. Chiến lược nguồn nhân lực

- Dựa vào chiến lược cạnh tranh của SBU để xác định :
  - ✓ Tuyển dụng và bố trí nhân sự.
  - ✓ Phát triển nghề nghiệp và huấn luyện.
  - ✓ Hệ thống kiểm tra đánh giá nhân lực.
  - ✓ Hệ thống các chính sách động viên.

## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### MỤC TIÊU CHƯƠNG IX

- ✓ Biết cách triển khai mục tiêu dài hạn thành ngắn hạn.
- ✓ Biết cách xây dựng các chính sách hỗ trợ mục tiêu.
- ✓ Biết cách áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức phù hợp.
- ✓ Biết cách xây dựng ngân sách tài chính.



# CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

## 1. Thiết lập mục tiêu hàng năm

- Mục tiêu hàng năm chỉ dẫn hoạt động của các cá nhân và bộ phận trong doanh nghiệp.
- Triển khai mục tiêu dài hạn thành mục tiêu hàng năm.
- ✓ Thiết lập mục tiêu hàng năm của các SBU để thực hiện mục tiêu công ty.
- ✓ Thiết lập mục tiêu hàng năm phòng ban dựa trên mục tiêu SBU.

# CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

## Công ty

Hiện tại : Lợi nhuận 2 triệu USD/năm.  
2 năm tới : Lợi nhuận 3,5 triệu USD/năm.  
Chiến lược : Phát triển thị trường.

## SBU1

Hiện tại : Lợi nhuận 1,5 triệu USD  
Mục tiêu tăng 0,5 triệu USD/năm

## SBU2

Hiện tại : Lợi nhuận 0,5 triệu USD  
Mục tiêu tăng 0,25 triệu USD/năm

## R&D

Phát triển 2  
mẫu mã mới.

## Sản xuất

Tăng sản  
lượng 20%.

## Marketing

Chi 0,25 triệu  
quảng cáo

## Tài chính

Tăng vốn  
0,5 triệu.



## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### 2. Xây dựng chính sách hỗ trợ thực hiện mục tiêu

#### 2.1. Chính sách

##### ▪ Khái niệm

✓ Là những hướng dẫn và quy định về công việc cho nhân viên.

##### ▪ Tác dụng

✓ Khuyến khích đạt được mục tiêu chiến lược.

✓ Đưa ra các quy định về thưởng và phạt trong công việc.

✓ Hướng dẫn công việc cho nhân viên và giảm thời gian can thiệp của nhà quản trị.



## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### 2.1. Chính sách cấp công ty

#### ▪ Mục tiêu công ty

✓ Sau 2 năm tăng lợi nhuận lên 3,5 tỷ/năm.

#### ▪ Chính sách hỗ trợ

✓ Từ tháng 1 năm nay, SBU1 và SBU2 tập trung thực hiện chiến lược phát triển thị trường để tăng lợi nhuận.

✓ Từ tháng 1 năm nay, SBU1 và SBU2 tập trung phát triển thị trường ở châu Á.

✓ Từ tháng 1 năm nay, tăng vốn cho SBU1 và SBU2 hàng năm để thực hiện chiến lược phát triển thị trường.



## CHƯƠNG IX

### THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

#### 2.2. Chính sách cấp SBU

##### ▪ Mục tiêu cấp SBU

✓ Phát triển thị trường tăng lợi nhuận 0,5 triệu USD/năm.

##### ▪ Chính sách hỗ trợ

✓ Từ tháng 1 năm nay, tăng số lần quảng cáo ở thị trường châu Á lên 5 lần/năm.

✓ Từ tháng 1 năm nay, dành ít nhất 65% sản lượng sản xuất cho thị trường châu Á.

✓ Từ tháng 1 năm nay, tuyển dụng cho thị trường châu Á 5 nhân viên/năm và đảm bảo nhân viên được đào tạo 1 lần/năm.



## CHƯƠNG IX

### THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

#### 2.2. Chính sách của các bộ phận chức năng

##### ▪ Mục tiêu bộ phận sản xuất

✓ Tăng sản lượng sản xuất 20%/năm.

##### ▪ Chính sách hỗ trợ

✓ Từ tháng 1 năm nay, tổ sản xuất nào vượt chỉ tiêu sẽ được thưởng 2 \$/sản phẩm vượt chỉ tiêu.

✓ Từ tháng 1 năm nay, công nhân nào không vắng mặt một ngày trong năm sẽ được thưởng 150 \$.

✓ Từ tháng 1 năm nay, mỗi nhân viên phải tăng ca ít nhất 3 lần/tháng.

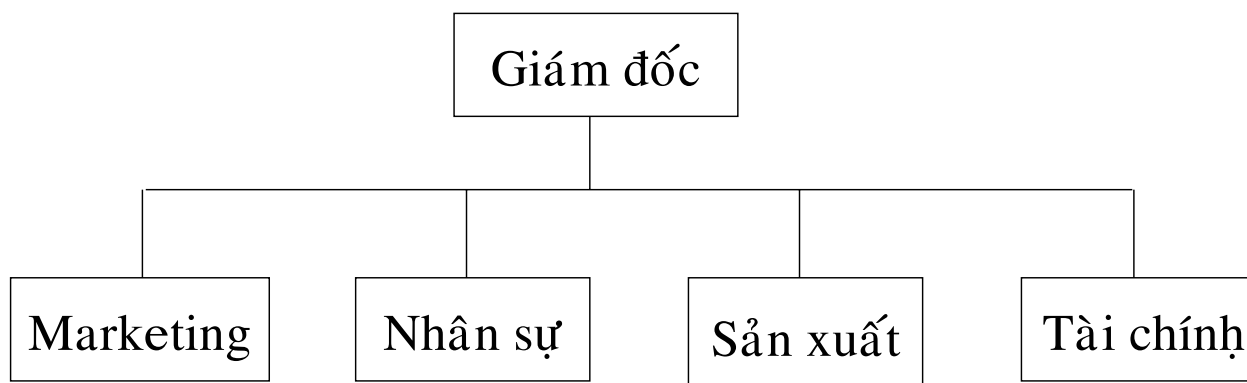
## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### 3. Điều chỉnh cơ cấu tổ chức

#### 3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức chức năng

- Sơ đồ



## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

- **Đặc điểm**

- ✓ Chia các hoạt động thành các phòng ban chức năng.

- **Ưu điểm**

- ✓ Phát triển sự chuyên môn hóa trong công việc.

- ✓ Dễ tuyển dụng và đào tạo nhân sự.

- **Nhược điểm**

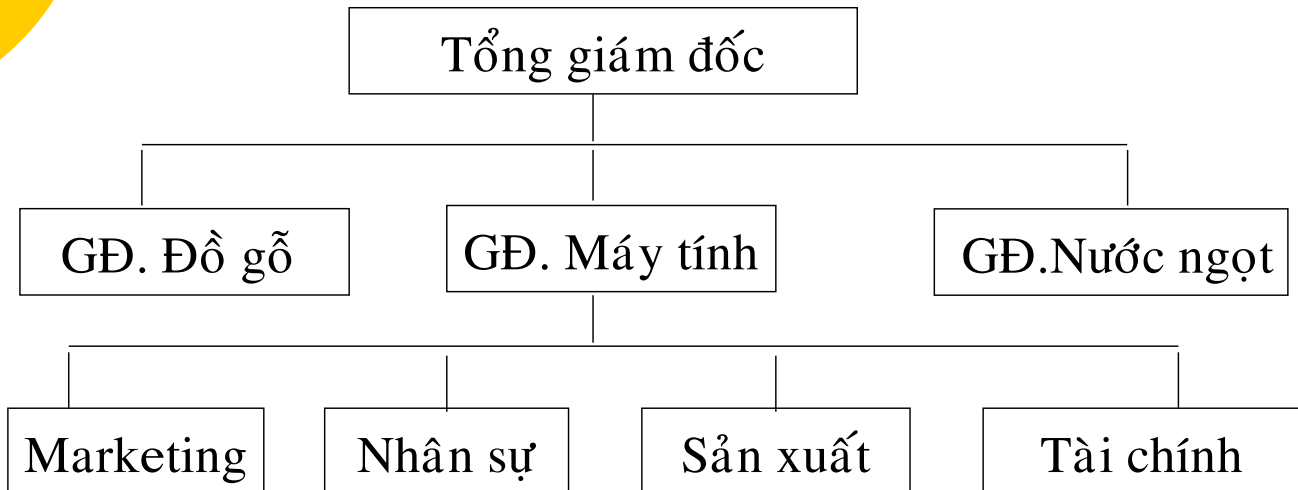
- ✓ Sự phối hợp giữa các phòng ban yếu.

- ✓ Hạn chế việc phát triển các nhà quản trị cấp cao.

## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

### 3.2. Mô hình cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

#### ▪ Sơ đồ



## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Chia các hoạt động theo các nhóm sản phẩm.
- ✓ Mỗi nhóm sản phẩm giao cho một nhà quản trị.
- ✓ Phù hợp với doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm.

#### ▪ Ưu điểm

- ✓ Thuận tiện cho việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ.
- ✓ Hướng sự chú ý và nỗ lực vào các nhóm sản phẩm.

#### ▪ Nhược điểm

- ✓ Cần nhiều nhà quản trị có năng lực quản lý chung.
- ✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao nhất khó khăn.

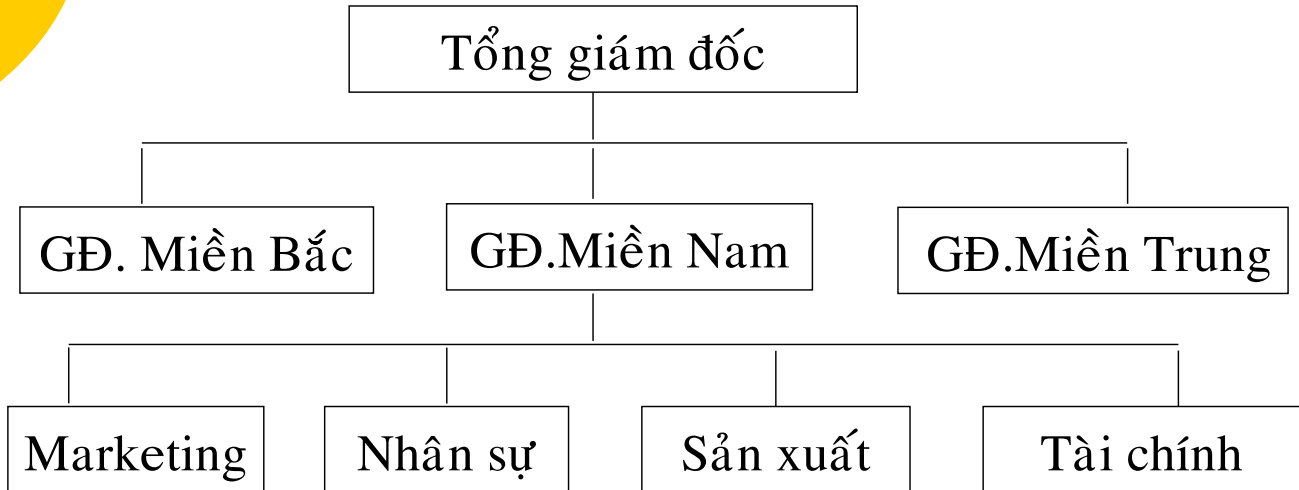
# CHƯƠNG IX

## THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### 3.3. Mô hình cơ cấu tổ chức theo khu vực

- **Sơ đồ**



# CHƯƠNG IX

## THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

- **Đặc điểm**

- ✓ Chia các hoạt động theo khu vực địa lý.
- ✓ Mỗi khu vực địa lý giao cho một nhà quản trị.
- ✓ Phù hợp với doanh nghiệp có địa bàn kinh doanh lớn.

- **Ưu điểm**

- ✓ Giao trách nhiệm cho cấp thấp hơn.
- ✓ Khai thác được các lợi thế ở các khu vực khác nhau.

- **Nhược điểm**

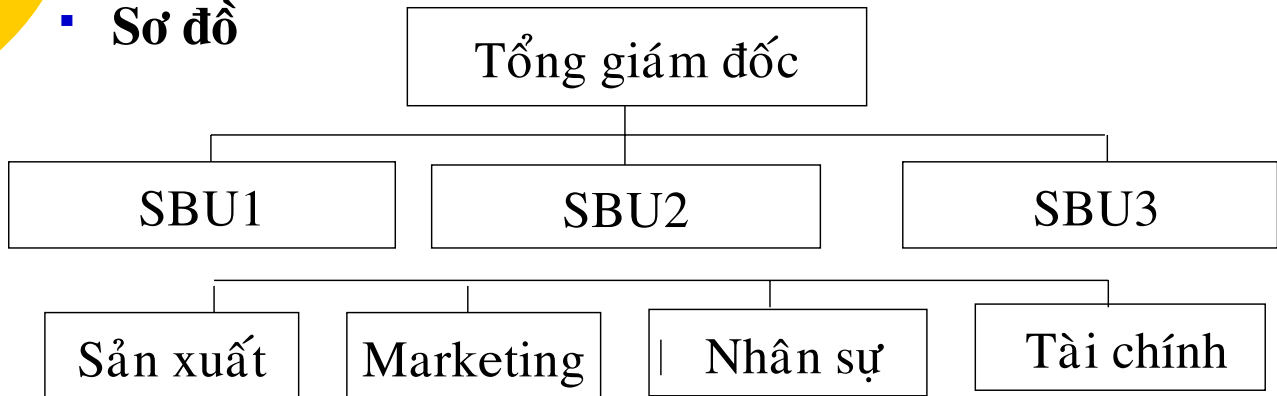
- ✓ Cần nhiều nhà quản trị có năng lực quản lý chung.
- ✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao nhất khó khăn.

## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### 3.4. Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược

- **Sơ đồ**



## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

- **Đặc điểm**

- ✓ Nhóm các hoạt động tương tự nhau vào cùng SBU.

- **Ưu điểm**

- ✓ Việc phát triển các nhà quản trị cấp cao thuận lợi.
- ✓ Giúp cho việc ra quyết định nhanh hơn.

- **Nhược điểm**

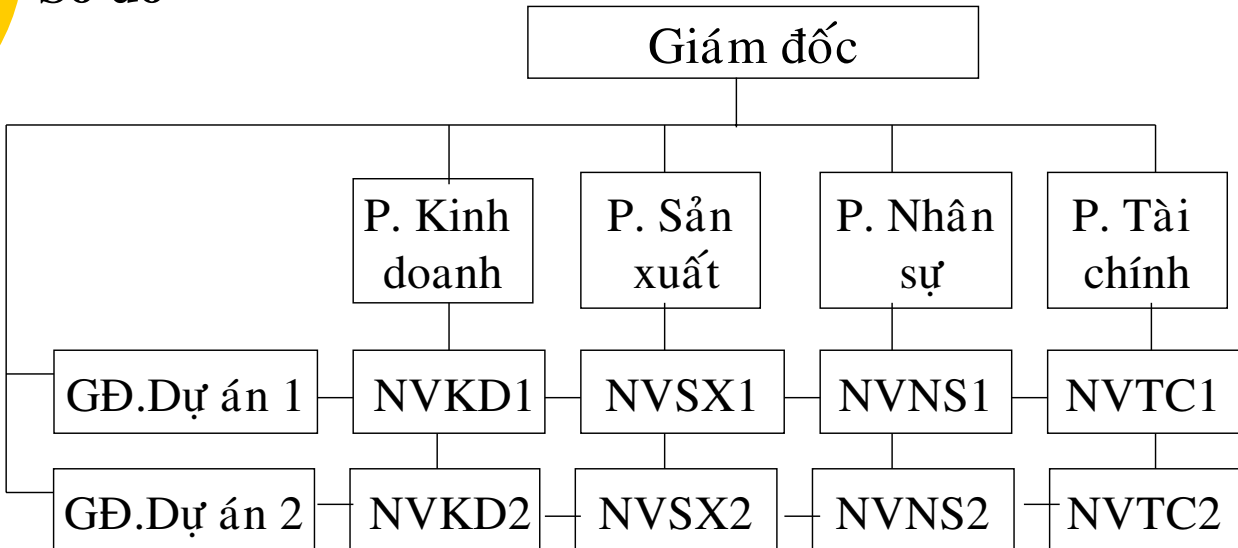
- ✓ Làm tăng chi phí tiền lương.
- ✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao gặp khó khăn.

# CHƯƠNG IX

## THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

### 3.5. Mô hình cơ cấu tổ chức theo ma trận

#### ▪ Sơ đồ



# CHƯƠNG IX

## THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

#### ▪ Đặc điểm

- ✓ Doanh nghiệp tham gia vào nhiều dự án khác nhau.
- ✓ Mỗi dự án có nhân viên của các phòng ban tham gia.

#### ▪ Ưu điểm

- ✓ Việc hình thành và giải thể dễ dàng.
- ✓ Giúp doanh nghiệp tham gia nhiều dự án khác nhau.

#### ▪ Nhược điểm

- ✓ Mâu thuẫn với nguyên tắc thống nhất chỉ huy.
- ✓ Đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ nhất định.





## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### 4. Lập ngân sách

- Ngân sách là bản dự toán thu nhập của chiến lược và nhu cầu vốn cho chiến lược.
- **Tác dụng của ngân sách :**
  - ✓ Là công cụ để huy động vốn thực hiện chiến lược.
  - ✓ Là công cụ kiểm soát việc thực hiện chiến lược.
- **Các loại ngân sách của chiến lược**
  - ✓ Ngân sách thu nhập
  - ✓ Ngân sách tiến mặt.



## CHƯƠNG IX THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

---

### 5. Điều chỉnh hệ thống khen thưởng

- Khuyến khích nhân viên thực hiện mục tiêu mới, giúp công ty thực hiện chiến lược thành công.
- **Các công cụ khen thưởng :**
  - ✓ Lương, thưởng, phụ cấp.
  - ✓ Công nhận và khen thưởng nhân viên có thành tích.
  - ✓ Thăng tiến.
  - ✓ Giao quyền cho nhân viên trong công việc.
  - ✓ Tăng tính hấp dẫn của công việc.



## CHƯƠNG X

# KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

### MỤC TIÊU CHƯƠNG X

- ✓ Biết qui trình để thực hiện kiểm tra chiến lược.
- ✓ Biết các loại hình kiểm tra chiến lược.
- ✓ Biết các tiêu chí để kiểm tra chiến lược.



## CHƯƠNG X

# KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

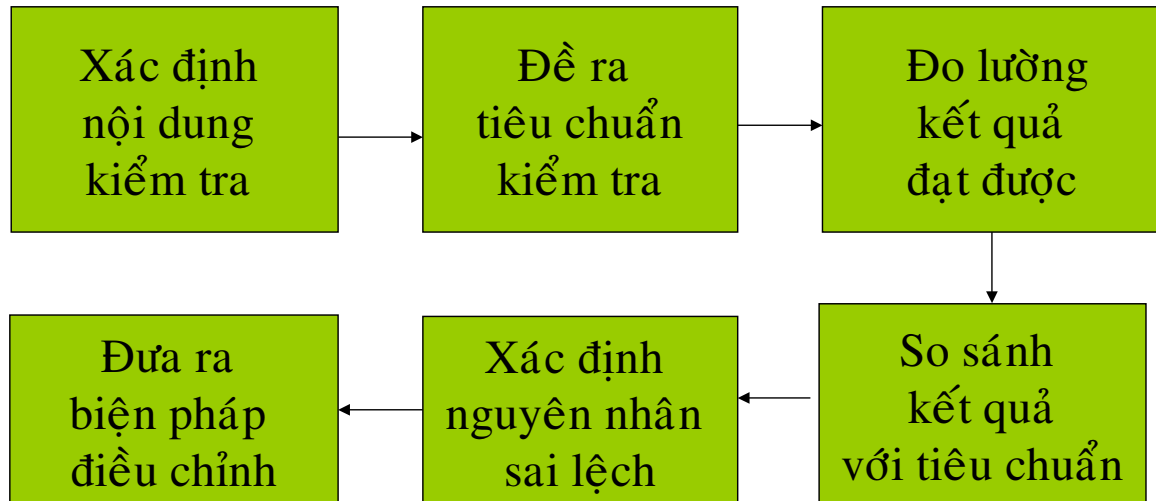
- Kiểm tra chiến lược liên quan đến những công việc sau :
  - ✓ Kiểm tra các điều kiện cơ sở của chiến lược.
  - ✓ Đo lường kết quả thực hiện với tiêu chuẩn.
  - ✓ Đưa ra các điều chỉnh để đảm bảo kết quả thực hiện phù hợp với chiến lược.

# CHƯƠNG X

## KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

### 1. Quy trình để thực hiện việc kiểm tra



# CHƯƠNG X

## KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

### 2. Xác định nội dung kiểm tra

#### 2.1. Xem xét lại các điều kiện cơ sở của chiến lược

- ✓ Xem xét lại những thay đổi về kinh tế, chính phủ, nhu cầu, xã hội và công nghệ để điều chỉnh lại ma trận EFE.
- ✓ Xem xét lại những thay đổi về hoạt động quản lý, sản xuất, marketing, R&D, thu mua để điều chỉnh lại ma trận IFE.



## CHƯƠNG X

### KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

#### 2.2. Đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp và các bộ phận

- **Đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp**
  - ✓ ROI, ROE, ROS, EPS.
  - ✓ Thị phần.
  - ✓ Tăng trưởng doanh thu.
  - ✓ Tăng trưởng tài sản.



## CHƯƠNG X

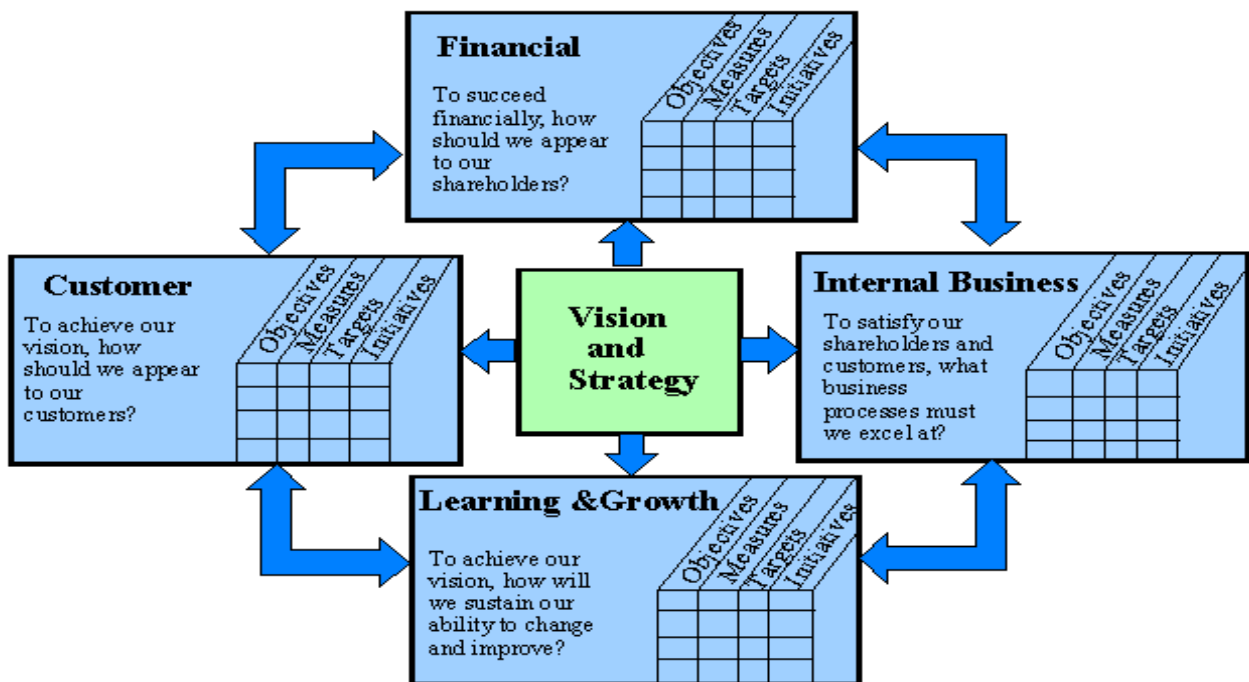
### KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

- **Đo lường kết quả hoạt động của bộ phận**
  - ✓ **Kiểm tra kết quả** : Đo lường kết quả đạt được của bộ phận.
  - ✓ **Kiểm tra cách thực hiện** : phương pháp thực hiện so với chính sách, quy định, thủ tục và các yêu cầu quản lý ( ISO 9000, ISO 1400, kiểm toán) .
  - ✓ **Kiểm tra đầu vào** : đo lường việc sử dụng các nguồn lực như con người, vật liệu, máy móc.

# CHƯƠNG X KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

## Balanced Scorecard Framework\*



\* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

# CHƯƠNG X KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

## 3. Đề ra tiêu chuẩn kiểm tra :

- Tiêu chuẩn kiểm tra thường là các mục tiêu.
- Khi đề ra tiêu chuẩn phải chú ý các yêu cầu :
  - ✓ Tiêu chuẩn phải cụ thể.
  - ✓ Tiêu chuẩn đo lường được.
  - ✓ Tiêu chuẩn phải khả thi.
  - ✓ Tiêu chuẩn có giới hạn sai lệch cho phép.



## CHƯƠNG X

### KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

#### 4. Đo lường kết quả thực hiện

- Đo lường kết quả thực hiện của doanh nghiệp và các bộ phận
  - ✓ ROI, ROE, ROS, EPS.
  - ✓ Thị phần.
  - ✓ Tăng trưởng doanh thu.
  - ✓ Tăng trưởng tài sản.



## CHƯƠNG X

### KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

#### 5. So sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn

- Xác định sai lệch giữa kết quả thực hiện và tiêu chuẩn
  - ✓ Nếu sai lệch nằm trong giới hạn thì chấp nhận kết quả.
  - ✓ Nếu sai lệch vượt giới hạn phải tìm nguyên nhân dẫn đến sai lệch.



## CHƯƠNG X KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

### 6. Xác định nguyên nhân

- Các nguyên nhân có thể dẫn đến sai lệch giữa kết quả và tiêu chuẩn gồm :
  - ✓ Phân tích và dự báo môi trường không chính xác.
  - ✓ Tiêu chuẩn và mục tiêu chưa phù hợp.
  - ✓ Tổ chức không hỗ trợ cho thực hiện chiến lược.
  - ✓ Thiếu hụt các nguồn lực cần thiết.
  - ✓ Các hoạt động thực hiện chưa hiệu quả.



## CHƯƠNG X KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

---

### 7. Đưa ra biện pháp điều chỉnh

- Tùy theo nguyên nhân tiến hành đưa ra hoạt động điều chỉnh.
- Điều chỉnh phải đảm bảo đưa ra hành động khắc phục và hành động phòng ngừa trong thời gian tới.