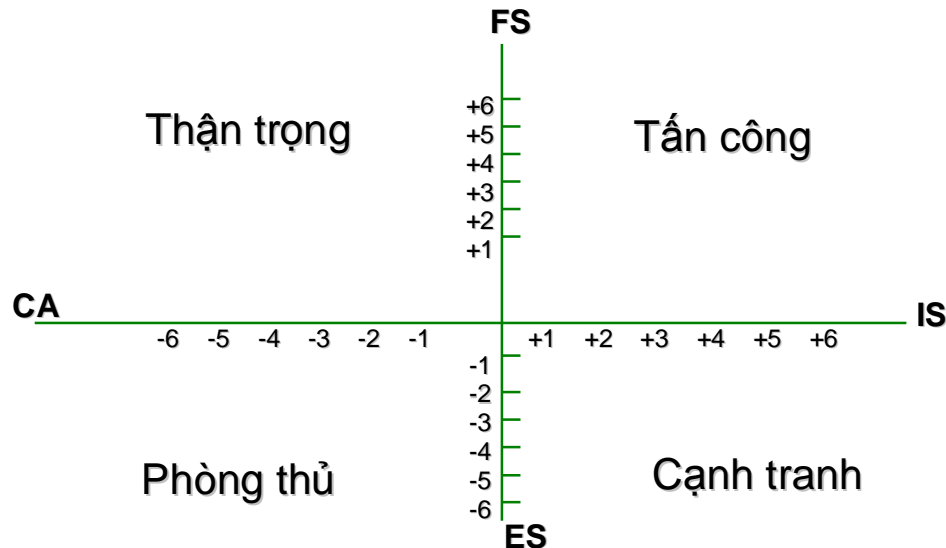


QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



Câu 1: Trình bày và đề xuất chiến lược ma trận SPACE



Mô hình ma trận SPACE

Mô tả: Khung góc tư của hình này cho thấy chiến lược tấn công, thận trọng, phòng thủ hay cạnh tranh là thích hợp nhất đối với một tổ chức nào đó. Các trục của ma trận SPACE đại diện cho hai khía cạnh bên trong của tổ chức (sức mạnh tài chính [FS] và lợi thế cạnh tranh [CA]) và hai khía cạnh bên ngoài (sự ổn định của môi trường [ES], sức mạnh của ngành [IS]). Bốn yếu tố này là những quyết định quan trọng nhất cho vị trí chiến lược chung của một tổ chức.

Các bước phát triển một ma trận SPACE:

1. Chọn một nhóm các biến số cho sức mạnh tài chính [FS], lợi thế cạnh tranh [CA], sự ổn định của môi trường [ES], sức mạnh của ngành [IS].
2. Ấn định giá trị bằng số từ: +1 (xấu nhất) tới +6 (tốt nhất) cho mỗi biến số thuộc khía cạnh FS và IS. Ấn định giá trị bằng số từ -1 (tốt nhất) tới -6 (xấu nhất) cho mỗi biến số thuộc khía cạnh ES và CA.
3. Tính số điểm trung bình cho FS, IS, ES và CA bằng cách cộng các giá trị đã ấn định cho những biến số của mỗi khía cạnh rồi chia chúng cho số biến số thuộc khía cạnh tương ứng.

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

Các yếu tố nằm trên các trục của ma trận SPACE

		FS	
CA	Sức mạnh tài chính [FS] Doanh lợi đầu tư Đòn cân nợ Khả năng thanh toán Vốn luân chuyển Lưu thông tiền mặt Sự dễ dàng rút lui khỏi thị trường Rủi ro trong kinh doanh		Sự ổn định của môi trường [ES] Sự thay đổi công nghệ Tỉ lệ lạm phát Sự biến đổi của nhu cầu Loại giá của những sản phẩm cạnh tranh Hàng rào thâm nhập thị trường Áp lực cạnh tranh Sự đàn hồi theo giá của nhu cầu
	Lợi thế cạnh tranh [CA] Thị phần Chất lượng sản phẩm Chu kỳ sống của sản phẩm Lòng trung thành của khách hàng Sử dụng công suất để cạnh tranh Bí quyết công nghệ Sự kiểm soát đối với nhà cung cấp và người phân phối		Sức mạnh của ngành [IS] Mức tăng trưởng tiềm năng Mối lợi nhuận tiềm năng Sự ổn định về tài chính Bí quyết công nghệ Sử dụng nguồn lực Quy mô vốn Sự dễ dàng thâm nhập thị trường Sử dụng năng suất, công suất
		ES	

Đề xuất chiến lược:

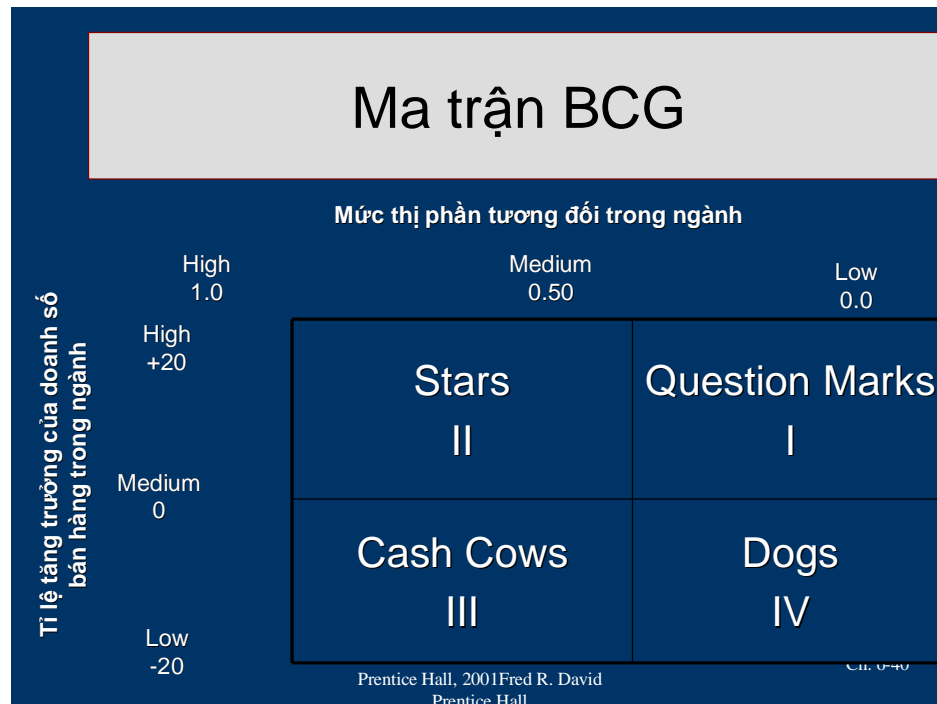
- Khi vector có hướng nằm ở góc tư tấn công của ma trận SPACE thì tổ chức đang ở vị trí tốt nhất để sử dụng những điểm mạnh bên trong của nó nhằm: tận dụng những cơ hội bên ngoài, vượt qua những điểm yếu bên trong, tránh khỏi các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Do đó, các chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp về phía sau, kết hợp về phía trước, kết hợp theo chiều ngang, đa dạng hóa liên kết, đa dạng hóa tập trung, đa dạng hóa theo chiều ngang hay kết hợp các chiến lược đều có khả thi, tùy thuộc vào hoàn cảnh riêng biệt của mỗi cty.
- Vector có hướng nằm ở góc tư thận trọng của ma trận SPACE, điều này cho thấy công ty nên hoạt với những khả năng cơ bản của mình và không nên liều lĩnh quá. Hầu hết các chiến lược thận trọng đều là thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và đa dạng hóa tập trung.
- Vector có hướng nằm ở góc tư phòng thủ bên trái của ma trận SPACE, với trường hợp này công ty nên tập trung cải thiện những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa bên ngoài. Các chiến lược phòng thủ như: chiến lược hạn chế chi tiêu, loại bỏ bớt, thanh lý và đa dạng hóa tập trung.
- Cuối cùng, vector có hướng nằm ở góc tư cạnh tranh của ma trận SPACE. Các chiến lược cạnh tranh bao gồm chiến lược kết hợp về phía sau, phía trước, theo chiều ngang, chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và tham gia liên doanh.

Tham khảo thêm các hình ảnh của chiến lược/ 273 (Sách Khái luận về QTCL)

Câu 2: Trình bày và đề xuất chiến lược ma trận BCG

Mục đích:

- Ma trận BCG được thiết lập đặc biệt để khuyến khích các công cty có nhiều bộ phận hình thành các chiến lược.
- Doanh nghiệp khi phân tích ma trận BCG sẽ giúp cho việc phân bổ các nguồn lực, vốn cho các SBU một cách hợp lý, để từ đó xác định xem cần hay bỏ một SBU nào đó.



Quy trình thực hiện xây dựng ma trận BCG:

Bước 1: Xác định các sản phẩm hay các hoạt động, lĩnh vực kinh doanh: đơn vị kinh doanh SBU.

Bước 2: Xác định các yếu tố ảnh hưởng

- Doanh số, lợi nhuận của từng SBU
- Tính mức thị phần tương đối của từng hđộng, sp (Mức thị phần tương đối là tỉ số giữa thị phần của một bộ phận trong ngành riêng biệt nào đó với thị phần của một cty cạnh tranh lớn nhất trong ngành đó)

→ Xác định hoạt động còn đang tăng trưởng ko và bao nhiêu %

Bước 3: Mô tả, đưa lên ma trận:

- Mức thị phần tương đối nằm trên trục X của ma trận BCG. Điểm giữa của trục X được đặt tại vị trí 0,5 tượng trưng cho một bộ phận chiếm phân nửa thị phần của một cty đang dẫn đầu ngành.
- Trục Y biểu thị tỉ lệ tăng trưởng về doanh số bán hàng trong ngành, đc đo bằng tỷ lệ phần trăm. Tỷ lệ % tăng trưởng trên trục Y được chia từ -20 đến +20%, với 0 là điểm giữa.

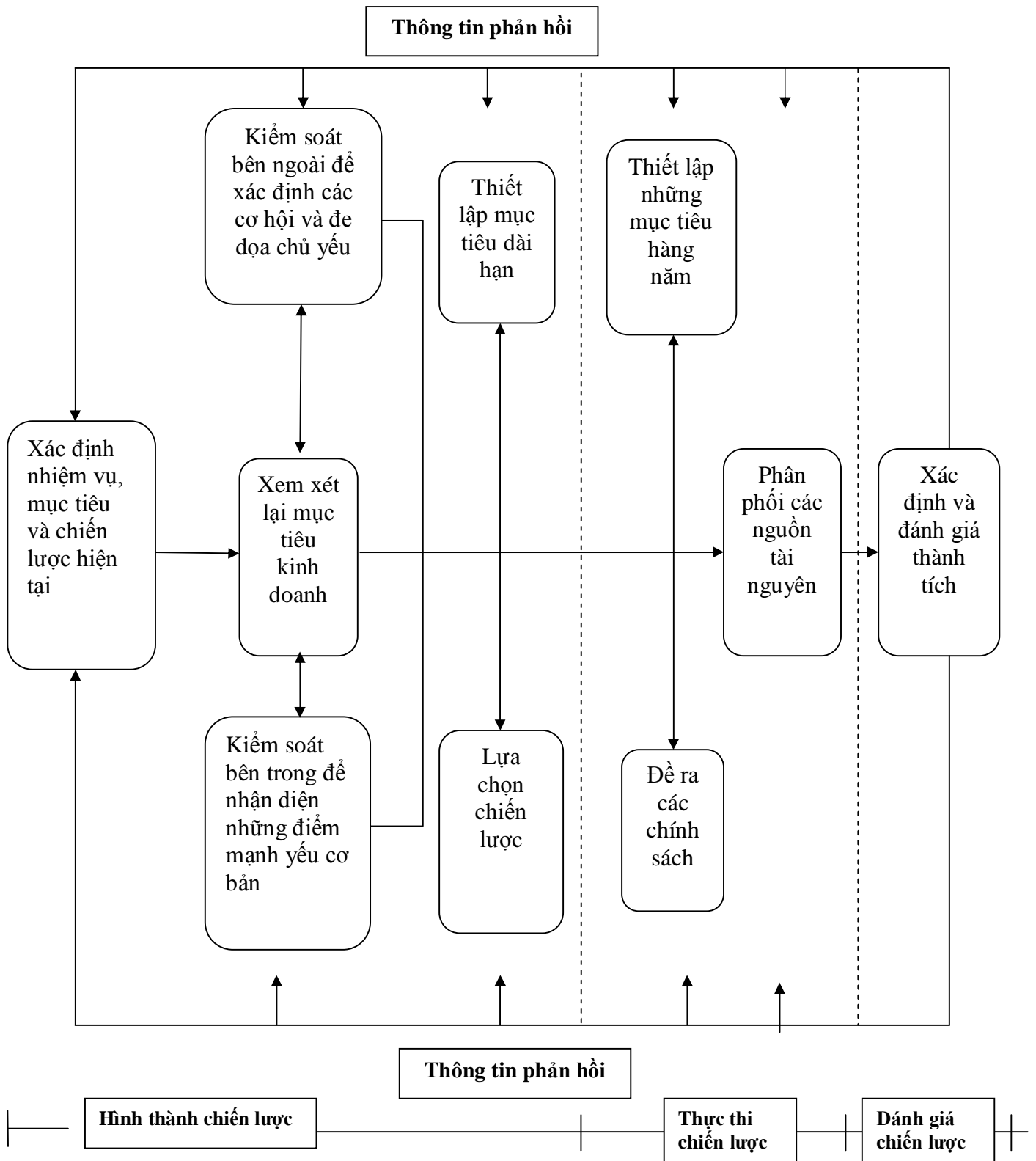
- Mỗi vòng tròn đại diện cho một bộ phận riêng biệt. Độ lớn của mỗi vòng tròn tương đương với phần thu nhập của đơn vị kinh doanh đó, góc trong vòng tròn cho biết phần lợi nhuận của đơn vị đó.
- Các bộ phận nằm ở góc tư I của ma trận BCG được gọi là Question Marks (những dấu chấm hỏi) nằm ở góc tư thứ II là Stars (những ngôi sao), nằm ở góc tư III là Cash Cows (những con cừu cái đẻ ra tiền), cuối cùng những bộ phận nằm ở góc IV gọi là Dogs (những con chó)

Bước 4: đề xuất chiến lược

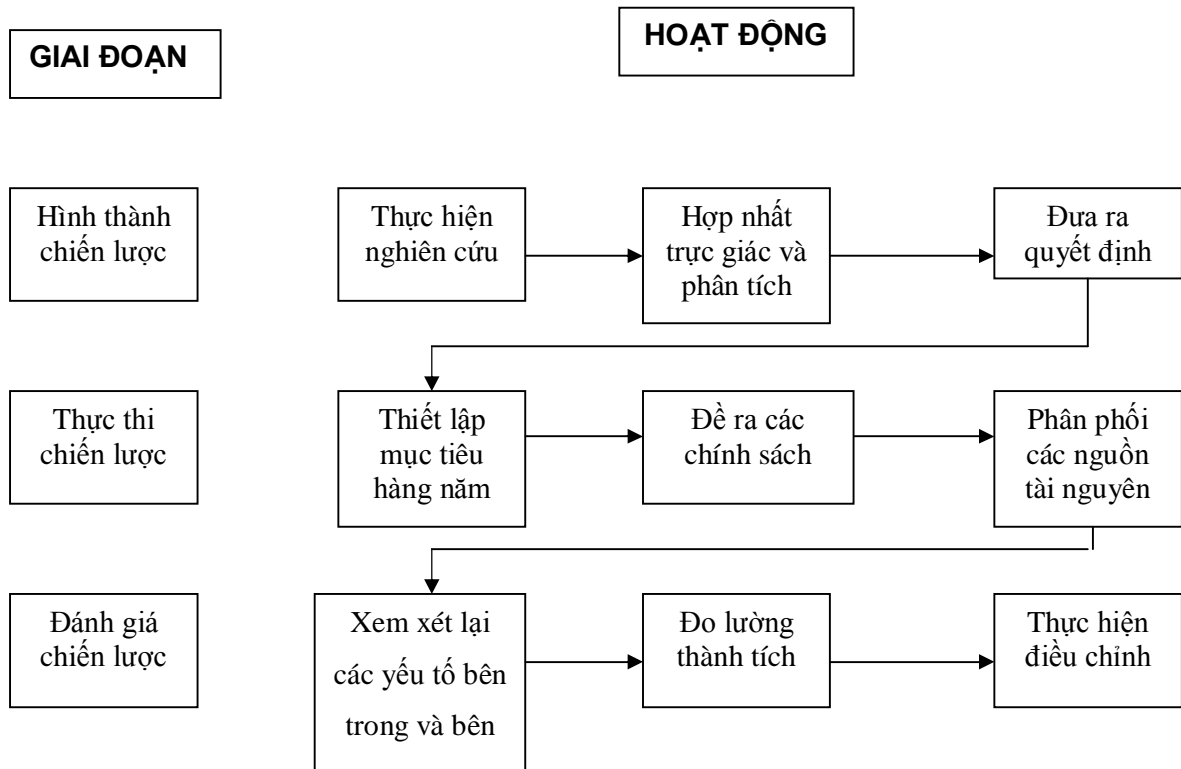
- **Question Marks:** Các bộ phận nằm ở góc tư I có mức thị phần tương đối thấp nhưng lại cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng cao. Nhu cầu tiền mặt cao, phát sinh tiền mặt thấp. Những doanh nghiệp được gọi là Question Marks bởi vì tổ chức đó phải quyết định xem có nên củng cố chúng bằng cách theo đuổi một chiến lược tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường hay phát triển sp) không hay là bán chúng.
- **Stars:** Mức thị phần tương đối cao và mức tăng trưởng của ngành cũng cao, biểu thị những cơ hội lâu dài và tốt nhất cho sự tăng trưởng và doanh lợi của tổ chức. Đầu tư nhiều để duy trì hay củng cố vị trí nổi bật của chúng. Các chiến lược kết hợp, các chiến lược tập trung, tham gia liên doanh đều là những chiến lược thích hợp cho bộ phận này.
- **Cash Cows:** Mức thị phần tương đối cao nhưng cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng thấp, làm ra tiền vượt quá nhu cầu của bộ phận, bị “vắt sữa” cho các mục đích khác. Bộ phận Cash cần được quản trị để duy trì vị trí vững mạnh càng lâu càng tốt. Chiến lược phát triển sản phẩm, đa dạng hóa tập trung có thể là những chiến lược hấp dẫn cho Cash Cows vững mạnh. Tuy nhiên khi bộ phận Cash Cows yếu đi thì áp dụng giảm bớt chi tiêu hay loại bỏ bớt lại là những chiến lược thích hợp hơn.
- **Dogs:** Mức thị phần tương đối thấp và cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng thấp hay không có thị trường, yếu cả về bên trong lẫn bên ngoài. Khi bộ phận là Dogs, thì đầu tiên chiến lược cắt giảm chi tiêu sẽ là chiến lược thích hợp nhất, bởi vì nhiều “con chó” có thể bình phục trở lại, sau khi vốn hoạt động có hiệu quả và giảm chi phí, để trở thành những bộ phận có thể phát triển và có lời.

Câu 3: Vẽ sơ đồ và phân tích mô hình QTCL tổng hợp

Sơ đồ mô hình quản trị chiến lược tổng hợp



Câu 4: Trình bày các giai đoạn và hoạt động QTCL



1. Giai đoạn hình thành CL (Lập kế hoạch chiến lược)

- ❖ Là quá trình thiết lập nhiệm vụ kd, thực hiện điều tra ngcứu để xác định các yếu tố khuyết điểm bên trong và bên ngoài, đề ra các mục tiêu dài hạn & lựa chọn những chiến lược thay thế.
- ❖ Các hoạt động cơ bản:
 - ✓ Thực hiện nghiên cứu: liên quan đến thu thập và xử lý các thông tin về các thị trường và ngành hoạt động của công ty. Về bản chất, thực hiện nghiên cứu là để xác định các điểm mạnh quan trọng và các điểm yếu trong các lĩnh vực kinh doanh chức năng.
 - ✓ Các yếu tố bên trong được xác định theo những cách như: tính toán các tỷ lệ đo lường thành tích và so sánh với các giai đoạn trước và với TB ngành.
 - ✓ Các loại hình điều tra khác nhau có thể được phát triển và thực hiện để khảo sát các yếu tố bên trong như: tinh thần nhiệm vụ, hiệu quả sản xuất, hiệu quả quảng cáo và sự trung thành của khách hàng.

- ✓ Các quyết định trong giai đoạn hình thành chiến lược sẽ gắn tổ chức với các sản phẩm, các thị trường nguồn TN & công nghệ cụ thể trong một thời gian dài.

2. Thực thi chiến lược: (Giai đoạn hành động của QTCL)

- ❖ Huy động quản trị viên và nhân viên để thực hiện các chiến lược đã được lập ra. Ba hoạt động cơ bản của thực thi chiến lược là thiết lập các mục tiêu hàng năm, đưa ra các chính sách và phân phối các nguồn tài nguyên.
- ❖ Việc thực thi chiến lược gồm việc phát triển các ngân quỹ ủng hộ cho chiến lược, các chương trình, môi trường văn hóa và đồng thời liên kết việc thúc đẩy nhân viên với các hệ thống ban thưởng đối với cả các mục tiêu dài hạn và mục tiêu hàng năm.

3. Đánh giá chiến lược:

- ❖ Ba hoạt động chính của giai đoạn này là: (1) xem xét lại các yếu tố là cơ sở cho các chiến lược hiện tại, (2) đo lường thành tích, (3) thực hiện các hoạt động điều chỉnh. Giai đoạn đánh giá chiến lược là cần thiết vì thành công hiện tại không đảm bảo cho thành công tương lai.
- ❖ Các hoạt động hình thành, thực hiện và đánh giá chiến lược xảy ra ở cả 3 cấp trong một tổ chức lớn: cấp cao, cấp bộ phận hay đơn vị kinh doanh chiến lược, và cấp chức năng.

Câu 5: Sơ đồ và quá trình hình thành chiến lược tổng quát

Các kỹ thuật quan trọng để hình thành một chiến lược có thể được hợp nhất thành một quy trình ra quyết định gồm 3 giai đoạn được mô tả trong hình vẽ.

Các công cụ được sử dụng cho quy trình này có thể áp dụng cho tất cả các quy mô và loại tổ chức. Ngoài ra còn giúp cho các chiến lược gia xác định, đánh giá và chọn lựa các chiến lược

<u>GIAI ĐOẠN 1: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO</u>				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài		Ma trận hình ảnh cạnh tranh		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)
<u>GIAI ĐOẠN 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP</u>				
Ma trận mối nguy cơ-cơ hội-điểm yếu- điểm mạnh (TOWS)	Ma trận vị trí 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
<u>GIAI ĐOẠN 3: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP</u>				
Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

- **Giai đoạn 1** của quá trình này bao gồm ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận IFE. Được gọi là giai đoạn nhập vào, giai đoạn 1 tóm tắt các thông tin cơ bản đã được nhập vào cần thiết cho việc hình thành các chiến lược.
- **Giai đoạn 2** được gọi là giai đoạn kết hợp, tập trung vào việc đưa ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn bằng cách sắp xếp, kết hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài quan trọng. Các kỹ thuật được sử dụng trong giai đoạn 2 bao gồm ma trận mối nguy cơ – cơ hội – điểm mạnh – điểm yếu (TOWS), ma trận vị trí chiến lược và phân tích hành động (SPACE), ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG), ma trận các yếu tố bên trong và bên ngoài (IE), và ma trận chiến lược lớn.
- **Giai đoạn 3** được gọi là giai đoạn quyết định, chỉ bao gồm một kỹ thuật, ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM). Ma trận QSPM sử dụng thông tin nhập vào được rút ra từ giai đoạn 1 để đánh giá khách quan

các chiến lược khả thi có thể lựa chọn và do đó cung cấp cơ sở khách quan cho việc lựa chọn các chiến lược riêng biệt.

Như vậy: tất cả 9 kỹ thuật trong quy trình hình thành chiến lược đều đòi hỏi sự kết hợp giữa khả năng trực giác và quá trình phân tích. Các đơn vị tự quản trong một tổ chức thường sử dụng các kỹ thuật hình thành chiến lược để đề ra các chiến lược và mục tiêu. Các kết quả phân tích của từng đơn vị là cơ sở để xác định, đánh giá và lựa chọn giữa các chiến lược có thể lựa chọn ở cấp độ tập đoàn.

Câu 6: Trình bày các loại chiến lược

1- Chiến lược kết hợp

1.1 **Kết hợp về phía trước:** Tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các nhà phân phối và bán lẻ

Điều kiện áp dụng:

- Khi nhà phân phối hiện tại của cty quá tốn kém, hoặc không thể tin tưởng được, hoặc không có khả năng đáp ứng được những đòi hỏi về phân phối của công ty.
- Khi các nhà phân phối có chất lượng quá ít để có thể có lợi thế cạnh tranh cho những cty kết hợp về phía trước.
- Khi cty cạnh tranh trong một ngành đang tăng trưởng và được xem là còn tiếp tục phát triển mạnh, đây là một yếu tố vì việc kết hợp về phía trước sẽ làm giảm khả năng của cty trong việc đa dạng hóa hoạt động nếu ngành kinh doanh cơ bản của cty gặp khó khăn
- Khi một cty có đủ vốn và tài nguyên cần thiết để quản lý việc phân phối các sp của chính cty.
- Khi những thuận lợi của sản xuất cố định đặc biệt nhiều, đây là 1 điều cần quan tâm vì một cty có thể tăng khả năng tiên đoán nhu cầu cho đầu ra thông qua chiến lược kết hợp về phía trc.
- Khi các nhà phân phối hay bán lẻ hiện tại có lợi nhuận biên tế cao, tình hình này cho thấy cty có thể phân phối có lợi nhuận những sp của chính mình và định giá sp một cách cạnh tranh hơn bằng việc kết hợp về phía trước

1.2 **Kết hợp về phía sau:** Tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát của các nhà cung cấp của cty.

Điều kiện áp dụng:

- Khi các nhà cung cấp hiện tại của cty quá tốn kém, không tin tưởng được hoặc không đủ khả năng thỏa mãn những đòi hỏi của cty cho các phần, bộ phận, phụ tùng lắp ráp hay nguyên vật liệu.
- Khi số nhà cung cấp ít và số đối thủ cạnh tranh nhiều.
- Khi cty cạnh tranh trong một ngành kỹ nghệ đang phát triển mạnh, đây là một yếu tố vì các chiến lược loại kết hợp (về phía trc, về sau, theo chiều ngang) làm giảm khả năng của cty đa dạng hóa hoạt động trong một ngành đang suy thoái.
- Khi cty có cả vốn và nhân lực cần thiết để đảm đương việc kinh doanh mới cung cấp những nguyên vật liệu cho chính mình.
- Khi các thuận lợi về giá cố định đặc biệt quan trọng, đây là một yếu tố vì một cty có thể cố định chi phí nguyên vật liệu của mình và giá bán kết hợp của sp của mình thông qua chiến lược kết hợp về phía sau.
- Khi các nhà cung cấp hiện tại có khoản lợi biên tế cao, điều này cho thấy việc kinh doanh cung cấp sp hay dịch vụ trong ngành là một liên doanh có giá trị.
- Khi một cty cần có nguồn tài nguyên nhanh chóng.

1.3 **Kết hợp theo chiều ngang:** Tìm ra quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh.

Điều kiện áp dụng:

- Khi cty có thể có được những đặc tính độc quyền trong một lĩnh vực hay khu vực cụ thể mà không bị thách thức bởi chính phủ liên bang vì “có khuynh hướng thực chất” để giảm sự cạnh tranh.
- Khi cty cạnh tranh trong một ngành đang phát triển
- Khi những mức tiết kiệm về phạm vi cho cty những lợi thế cạnh tranh chủ yếu.

- Khi cty có vốn và nhân lực cần thiết để quản lý thành công một tổ chức được mở rộng.
- Khi các đối thủ cạnh tranh đang gặp khó khăn do thiếu đi chuyên môn quản lý hoặc đang cần những nguồn tài nguyên mà cty bạn đang sở hữu, chú ý rằng chiến lược kết hợp ngang sẽ không thích hợp nếu các đối thủ cạnh tranh làm ăn thất bại vì việc kinh doanh của ngành đang suy thoái.

2- Chiến lược mở rộng (đa dạng hóa)

2.1 Đa dạng hóa đồng tâm: Thêm vào các sản phẩm hoặc dịch vụ mới nhưng có liên hệ với nhau.

Điều kiện áp dụng:

- Khi cty cạnh tranh trong một ngành chậm tăng trưởng hay không có tăng trưởng.
- Khi việc thêm vào những sản phẩm mới nhưng có liên hệ với nhau sẽ làm tăng rõ rệt doanh số sản phẩm hiện tại.
- Khi các sản phẩm mới nhưng có liên hệ với nhau có thể được định những cái giá có tính cạnh tranh cao.
- Khi những sản phẩm này có mức độ doanh số theo thời vụ có thể làm cân bằng những đỉnh cao nhất và thấp nhất về doanh số hiện tại của cty.
- Khi các sản phẩm của cty đang ở trong giai đoạn cuối suy thoái của vòng đời sản phẩm.
- Khi cty có đội ngũ quản lý mạnh.

2.2 Đa dạng hóa hoạt động kiểu hỗn hợp: thêm vào những sản phẩm hoặc dịch vụ mới không có sự liên hệ.

Điều kiện áp dụng:

- Khi ngành công nghiệp cơ bản của cty đang có doanh số và lợi nhuận hàng năm sút giảm.
- Khi cty có vốn và tài năng quản lý cần thiết để cạnh tranh thành công trong ngành kinh doanh mới.
- Khi cty có cơ hội mua một cơ sở kinh doanh không có liên hệ với ngành kinh doanh của cty vốn là một cơ hội đầu tư hấp dẫn.

- Khi có một sự cộng hưởng tài chính giữa cty bị mua và cty mua lại, chú ý một khác biệt quan trọng giữa đa dạng hóa hđộng đồng tâm và đa dạng hóa hđộng theo hướng hỗn hợp là đa dạng hóa theo hướng đồng tâm là dựa trên điểm tương đồng về thị trường, sản phẩm hoặc công nghệ, trong khi đa dạng hóa theo hướng hỗn hợp dựa nhiều hơn vào những suy xét lợi nhuận.
- Khi thị trường hiện tại cho những sp hiện tại của cty bị bão hòa
- Khi hành động chống độc quyền có thể bị xem là chống lại cty vốn có truyền thống tập trung vào một ngành kinh doanh đơn độc.

2.3 Đa dạng hóa theo chiều ngang: thêm vào những sản phẩm, loại hoặc dịch vụ mới, không liên hệ gì với nhau cho những khách hàng hiện có.

Điều kiện áp dụng:

- Khi doanh thu từ những sp hay dịch vụ hiện tại của cty sẽ tăng lên nhiều do thêm vào những sp mới ko liên hệ.
- Khi cty cạnh tranh trong một ngành có tính cạnh tranh cao hoặc một ngành ko tăng trưởng, được chỉ ra bằng lợi nhuận biên tể và thu nhập của ngành thấp.
- Khi các kênh phân phối hiện tại của cty có thể đc sử dụng để dựa vào thị trường những sp mới có những khách hàng hiện có.
- Khi những sp mới có kiểu doanh thu không có tính tuần hoàn so với những sp hiện có của cty.

3- Chiến lược tập trung

3.1 Thâm nhập thị trường: Tìm kiếm thị phần tăng lên cho các sp hiện tại và các dịch vụ trong các thị trường hiện có qua những nỗ lực tiếp thị nhiều hơn

Điều kiện áp dụng:

- Khi các thị trường hiện tại không bị lão hóa với các sp hoặc dịch vụ của bạn.
- Khi tốc độ tiêu dùng của người tiêu thụ có thể tăng cao.
- Khi thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính rút giảm trong khi doanh số toàn ngành tăng.
- Khi sự tương quan giữa doanh số tính bằng đô la chi phí tiếp thị tính bằng đô la cao.

- Khi những mức tiết kiệm về phạm vi cho cty những lợi thế cạnh tranh chính.

3.2 Phát triển thị trường: đưa các sản phẩm và dịch vụ hiện có vào các khu vực mới.

Điều kiện áp dụng:

- Khi các kênh phân phối mới đã sẵn sàng có thể tin cậy được, không tốn kém và có chất lượng tốt.
- Khi công ty rất thành công với những gì nó thực hiện.
- Khi hãy còn các thị trường mới chưa bão hòa.
- Khi cty có vốn và nhân lực cần thiết để quản lý các hoạt động mở rộng.
- Khi cty còn thừa khả năng sản xuất.
- Khi người kinh doanh cơ bản của cty đang nhanh chóng mở rộng phạm vi trên toàn cầu.

3.3 Phát triển sản phẩm: Tăng doanh số bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi các sản phẩm, dịch vụ hiện có.

Điều kiện áp dụng:

- Khi cty có những sản phẩm thành công đang ở tring giai đoạn chính mùa của vòng đời sản phẩm. Ý tưởng ở đây là nhằm thu hút những khách hàng đã thỏa mãn thử những sp mới (đc cải tiến) như là kết quả kinh nghiệm tích cực của họ với những sp hoặc dịch vụ hiện tại của cty.
- Khi cty cạnh tranh trong một ngành có đặc điểm là có những phát triển công nghệ nhanh chóng.
- Khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra những sp có chất lượng tốt hơn với giá cạnh tranh.
- Khi cty cạnh tranh trong một ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh.
- Khi cty có các khả năng nghiên cứu và phát triển đặc biệt mạnh.

4- Các chiến lược khác

4.1 Liên doanh: hai hay nhiều hơn các cty đỡ đầu hình thành một cty độc lập vì những mục đích hợp tác.

Điều kiện áp dụng

- Khi một cty sở hữu tư nhân liên doanh với 1 cty sở hữu công chúng, có một số thuận lợi của việc quản lý tư nhân như “quyền sở hữu bị đóng”, cũng có một số thuận lợi của việc quản lý công chúng như việc phát hành cổ phiếu là một nguồn cung cấp vốn. Đôi khi những thuận lợi riêng có của sở hữu tư nhân và sở hữu công chúng có thể được kết hợp tốt trong một liên doanh.
- Khi một cty trong nước liên doanh với một cty nước ngoài: liên doanh có thể cho cty trong nước cơ hội có được sự quản lý địa phương ở nước ngoài, qua đó sẽ giảm được các rủi ro như sự tụt đoạt và quấy nhiễu của những viên chức địa phương.
- Khi những năng lực đặc biệt của hai hay nhiều cty bổ sung lẫn nhau có hiệu quả cao.
- Khi một dự án nào đó có khả năng tạo nhiều lợi nhuận nhưng đòi hỏi những nguồn tài nguyên mạnh và rủi ro cao.
- Khi hai hay nhiều cty nhỏ gặp khó khăn trong cạnh tranh với một cty lớn.
- Khi có nhu cầu giới thiệu một công nghệ mới nhanh chóng.

4.2 Thu hẹp hoạt động: Cùng cố lại thông qua cắt giảm chi phí và tài sản có để cứu vãn doanh thu và lợi nhuận đang sụt giảm.

Điều kiện áp dụng:

- Khi cty có một khả năng đặc biệt, nhưng thất bại trong đáp ứng đc các mục tiêu, mục đích phù hợp qua time.
- Khi cty là một trong những đối thủ cạnh tranh yếu nhất trong ngành.
- Khi tính không hiệu quả, khả năng sinh lợi thấp, đạo đức nhân viên kém và sức ép từ các cổ đông gây tác hại đến cty trong việc cải thiện thành tích.
- Khi cty ko lợi dụng được những cơ hội bên ngoài, không tối thiểu hóa được những rủi ro bên ngoài, ko phát huy được những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu bên trong qua time, đó là khi các quản trị viên chiến lược của cty đã thất bại (và có thể đc thay thế bằng những ng có năng lực hơn).
- Khi cty phát triển quá rộng, quá nhanh nên cần phải tổ chức lại bên trong.

4.3 Cắt bỏ bớt hoạt động: bán đi một chi nhánh hay một phần cty.

Điều kiện áp dụng:

- Khi cty theo đuổi chiến lược thu hẹp hoạt động và thất bại không hoàn thành được những cải tiến cần thiết.
- Khi một bộ phận cần có những nguồn tài nguyên hơn những nguồn cty có thể cung cấp để cạnh tranh.
- Khi một bộ phận chịu trách nhiệm cho thành tích kém cỏi của toàn cty,
- Khi một bộ phận không phù hợp với bộ phận còn lại của cty, điều này có thể do những khác biệt hoàn toàn về thị trường, khách hàng, nhân viên, các giá trị và nhu cầu.
- Khi cty cần gấp một lượng tiền lớn mà không thể có được từ những nguồn khác.
- Khi hành động chống độc quyền của chính phủ đe dọa một cty.

4.4 Thanh lý: bán tất cả tài sản từng phần với giá trị hữu hình.

Điều kiện áp dụng:

- Khi cty đã theo đuổi cả hai chiến lược: thu hẹp hoạt động và cắt bỏ bớt hoạt động và cả hai không thành công.
- Khi lựa chọn duy nhất của cty là phá sản, thanh lý là phương thức có trình tự và kế hoạch để nhận khoản tiền lớn nhất cho tài sản của cty. Một cty có thể tuyên bố phá sản hợp pháp và rồi thanh lý các bộ phận khác để nâng cao mức vốn cần thiết.
- Khi các cổ đông của cty có thể giảm thiểu những lỗ lã của họ qua việc bán đi những tài sản của cty.

Câu 7: Khái niệm chiến lược, quản trị chiến lược.

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát xác định các mục tiêu dài hạn cơ bản của 1 dn, lựa chọn các đường lối hoạt động và chính sách điều hành việc thu nhập, sử dụng và bố trí các nguồn lực để đạt được các mục tiêu cụ thể, làm tăng sức cạnh tranh 1 cách có hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững so với các đối thủ cạnh tranh khác. Như vậy chiến lược là những phương tiện đạt đến những mục tiêu dài hạn.

Quản trị chiến lược 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 đạt được những mục tiêu đề ra.

Câu 8: Các cấp chiến lược- quản trị chiến lược

Chiến lược có thể được xây dựng trên ba cấp độ khác nhau :

- Chiến lược tổng thể của doanh nghiệp
- Chiến lược đơn vị kinh doanh
- Chiến lược bộ phận hay chức năng.

*** Chiến lược tổng thể của doanh nghiệp**

Chiến lược ở cấp doanh nghiệp liên quan đến việc lựa chọn các hoạt động kinh doanh ở đó các đơn vị kinh doanh phải cạnh tranh, đồng thời có sự phát triển và phối kết hợp giữa các đơn vị với nhau.

Chiến lược tổng thể của doanh nghiệp có các đặc điểm:

- Định hướng mục tiêu chung và nhiệm vụ của doanh nghiệp : Bao gồm việc xác định các mục tiêu, các dạng hoạt động kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ tiến hành và cách thức quản lý và phối kết hợp các hoạt động.
- Định hướng cạnh tranh : Đó là việc xác định thị trường hoặc đoạn thị trường mà doanh nghiệp sẽ cạnh tranh.
- Quản lý các hoạt động kinh doanh độc lập và mối quan hệ giữa chúng : Chiến lược tổng thể nhằm vào phát triển và khai thác tính cộng hưởng (synergy) giữa các hoạt động thông qua việc phân chia và phối kết hợp các nguồn lực giữa các đơn vị độc lập hoặc giữa các hoạt động riêng rẽ.
- Thực hành quản trị : Chiến lược cấp doanh nghiệp cho phép xác định cách thức quản lý các đơn vị kinh doanh hoặc các nhóm hoạt động. Doanh nghiệp có thể thực hiện công tác quản lý thông qua việc can thiệp trực tiếp (đối với phương thức quản lý tập quyền) hoặc tạo sự tự chủ quản lý cho các đơn vị

kinh doanh (đối với phương thức quản lý phân quyền) trên cơ sở sự tin tưởng.

*** Chiến lược các đơn vị kinh doanh**

Một đơn vị kinh doanh chiến lược có thể là một bộ phận trong doanh nghiệp, một dòng sản phẩm hay một khu vực thị trường, chúng có thể được kế hoạch hóa một cách độc lập. Ở cấp độ đơn vị kinh doanh, vấn đề chiến lược đề cập ít hơn đến việc phối kết hợp giữa các đơn vị tác nghiệp nhưng nhấn mạnh hơn đến việc phát triển và bảo vệ lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm và dịch vụ mà đơn vị quản lý.

Chiến lược đơn vị kinh doanh liên quan đến :

- Việc định vị hoạt động kinh doanh để cạnh tranh.
- Dự đoán những thay đổi của nhu cầu, những tiến bộ khoa học công nghệ và điều chỉnh chiến lược để thích nghi và đáp ứng những thay đổi này.
- Tác động và làm thay đổi tính chất của cạnh tranh thông qua các hoạt động chiến lược như là gia nhập theo chiều dọc hoặc thông qua các hoạt động chính trị.

Michael Porter đã khám phá ba dạng chiến lược cơ bản (chiến lược giá thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung), chúng có thể được áp dụng ở cấp độ đơn vị chiến lược để tạo ra lợi thế cạnh tranh và phòng thủ chống lại các tác động bất lợi từ năm lực lượng cạnh tranh.

*** Chiến lược bộ phận chức năng**

Cấp độ chức năng của tổ chức đề cập đến các bộ phận tác nghiệp. Chiến lược ở cấp độ này liên quan đến các quy trình tác nghiệp của các hoạt động kinh doanh và các bộ phận của chuỗi giá trị. Chiến lược ở các chức năng marketing, tài chính, nguồn nhân lực hay nghiên cứu và phát triển nhằm vào phát triển và phối kết hợp các nguồn lực mà thông qua đó các chiến lược ở cấp đơn vị kinh doanh được thực hiện một cách hiệu quả.

Chiến lược bộ phận chức năng của tổ chức phụ thuộc vào chiến lược ở các cấp cao hơn. Đồng thời nó đóng vai trò như yếu tố đầu vào cho chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược tổng thể của doanh nghiệp. Ví dụ như việc cung cấp thông tin về nguồn lực và các năng lực cơ bản mà chiến lược ở các cấp cao hơn cần phải dựa vào; các thông tin về khách hàng, sản phẩm và cạnh tranh. Một khi chiến lược ở các cấp cao hơn được thiết lập, các bộ phận chức năng sẽ triển khai đường lối này thành các kế hoạch hành động cụ thể và thực hiện đảm bảo sự thành công của chiến lược tổng thể.

Câu 9: Các ma trận EFE và IFE

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

Vai trò: cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ & cạnh tranh.

Lập ma trận: 5 bước

- ✓ Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công, gồm 10-20 yếu tố bao gồm cả vận hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty.
- ✓ Phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) -1 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kd của cty (**mức phân loại dựa theo ngành**).
- ✓ Phân loại từ 1-4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công, cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của cty phản ứng với yếu tố này (4: phản ứng tốt; 3: phản ứng trên TB; 2: phản ứng TB; 1: phản ứng ít) (**mức phân loại dựa theo cty**).
- ✓ Nhân tầm quan trọng mỗi biến số với loại của nó → Xác định số điểm về tầm quan trọng
- ✓ Cộng tổng điểm cho mỗi biến số → Xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Kết quả: Tổng điểm cao nhất:4; thấp nhất:1; TB:2.5

Tổng điểm 4: tổ chức đang phản ứng tốt với cơ hội và đe dọa hiện tại trong môi trường

Tổng điểm 1: Chiến lược của tổ chức không tận dụng được cơ hội và tránh né được đe dọa.

Ma trận IFE (ma trận các yếu tố bên trong)

Vai trò: tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, cung cấp cơ sở để xác định, đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Lập ma trận: 5 bước

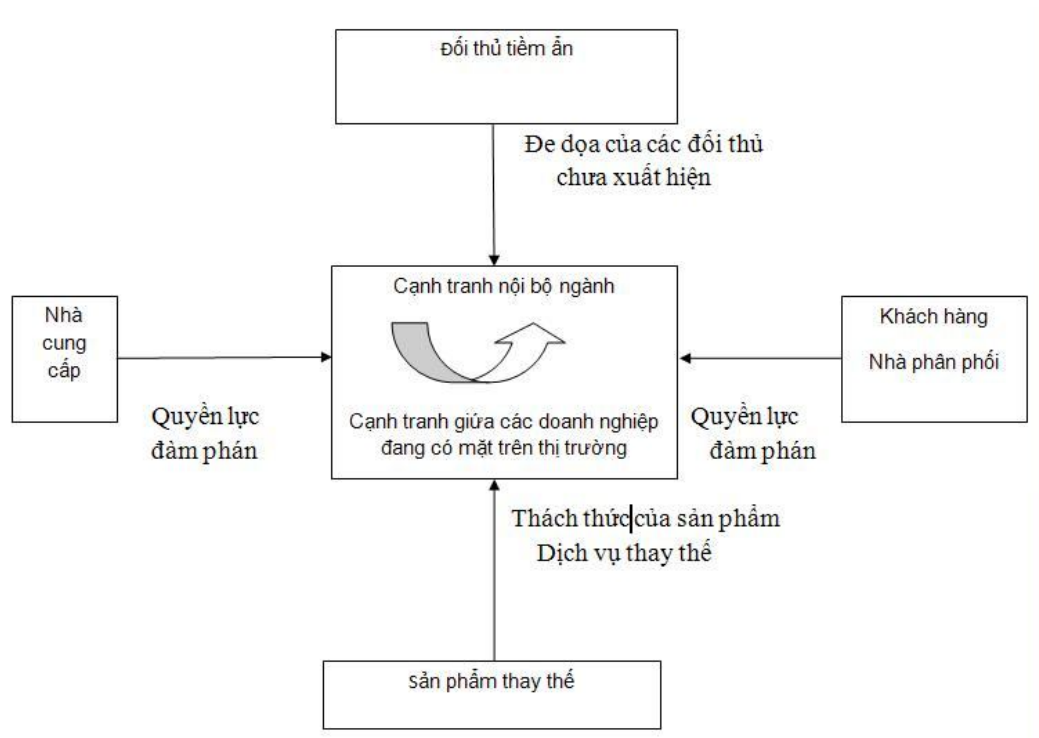
- ✓ Liệt kê các yếu tố thành công then chốt như đã được xác định trong quy trình kiểm soát nội bộ. Gồm từ 10-20 yếu tố bên trong bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu.
- ✓ Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0 (không quan trọng) tới 1 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Tổng cộng các mức độ này phải bằng 1. (Phân loại trên cơ sở ngành)
- ✓ Phân loại từ 1-4 cho mỗi yếu tố sẽ biểu thị yếu tố đó có đại diện cho điểm yếu lớn nhất (1), nhỏ nhất (2), điểm mạnh nhỏ nhất (3), lớn nhất (4) không. (Phân loại trên cơ sở cty)
- ✓ 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.
- ✓ Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức.

Kết quả: Điểm quan trọng tổng cộng thấp nhất:1, cao nhất:4, TB: 2.5

Điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2.5: yếu về nội bộ

Điểm quan trọng tổng cộng cao hơn 2.5: mạnh về nội bộ

Câu 10: Phân tích mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter



1. Áp lực cạnh tranh của nhà cung cấp

- Số lượng và quy mô nhà cung cấp: Số lượng nhà cung cấp sẽ quyết định đến áp lực cạnh tranh, quyền lực đàm phán của họ đối với ngành, doanh nghiệp. Nếu trên thị trường chỉ có một vài nhà cung cấp có quy mô lớn sẽ tạo áp lực cạnh tranh, ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.
- Khả năng thay thế sản phẩm của nhà cung cấp : Trong vấn đề này ta nghiên cứu khả năng thay thế những nguyên liệu đầu vào do các nhà cung cấp và chi phí chuyển đổi nhà cung cấp (Switching Cost).
- Thông tin về nhà cung cấp : Trong thời đại hiện tại thông tin luôn là nhân tố thúc đẩy sự phát triển của thương mại, thông tin về nhà cung cấp có ảnh hưởng lớn tới việc lựa chọn nhà cung cấp đầu vào cho doanh nghiệp.
- Với tất cả các ngành, nhà cung cấp luôn gây các áp lực nhất định nếu họ có quy mô , sự tập hợp và việc sở hữu các nguồn lực quý hiếm. Chính vì thế những nhà cung cấp các sản phẩm đầu vào nhỏ lẻ (Nông dân, thợ thủ

công...) sẽ có rất ít quyền lực đàm phán đối với các doanh nghiệp mặc dù họ có số lượng lớn nhưng họ lại thiếu tổ chức.

2. Áp lực cạnh tranh từ khách hàng

Khách hàng là một áp lực cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.

Khách hàng được phân làm 2 nhóm:

- Khách hàng lẻ
- Nhà phân phối

Cả hai nhóm đều gây áp lực với doanh nghiệp về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đi kèm và chính họ là người điều khiển cạnh tranh trong ngành thông qua quyết định mua hàng.

Tương tự như áp lực từ phía nhà cung cấp ta xem xét các tác động đến áp lực cạnh tranh từ khách hàng đối với ngành.

- Quy mô
- Tầm quan trọng
- Chi phí chuyển đổi khách hàng
- Thông tin khách hàng

3. Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn:

Theo M-Porter, đối thủ tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện chưa có mặt trên trong ngành nhưng có thể ảnh hưởng tới ngành trong tương lai. Đối thủ tiềm ẩn nhiều hay ít, áp lực của họ tới ngành mạnh hay yếu sẽ phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Sức hấp dẫn của ngành: Yếu tố này được thể hiện qua các chỉ tiêu như tỉ suất sinh lợi, số lượng khách hàng, số lượng doanh nghiệp trong ngành.
- Những rào cản gia nhập ngành : là những yếu tố làm cho việc gia nhập vào một ngành khó khăn và tốn kém hơn như:
 1. Kỹ thuật
 2. Vốn
 3. Các yếu tố thương mại : Hệ thống phân phối, thương hiệu , hệ thống khách hàng ...

4. Các nguồn lực đặc thù: Nguyên vật liệu đầu vào (Bị kiểm soát),
Bằng cấp , phát minh sáng chế, Nguồn nhân lực, sự bảo hộ của chính phủ

4. Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế

- Sản phẩm và dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm dịch vụ trong ngành.
- Áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế là khả năng đáp ứng nhu cầu so với các sản phẩm trong ngành, thêm vào nữa là các nhân tố về giá, chất lượng , các yếu tố khác của môi trường như văn hóa, chính trị, công nghệ cũng sẽ ảnh hưởng tới sự đe dọa của sản phẩm thay thế.
- Tính bất ngờ, khó dự đoán của sản phẩm thay thế : Ngay cả trong nội bộ ngành với sự phát triển của công nghệ cũng có thể tạo ra sản phẩm thay thế cho ngành mình.

5. Áp lực cạnh tranh nội bộ ngành

Các doanh nghiệp đang kinh doanh trong ngành sẽ cạnh tranh trực tiếp với nhau tạo ra sức ép trở lại lên ngành tạo nên một cường độ cạnh tranh. Trong một ngành các yếu tố sau sẽ làm gia tăng sức ép cạnh tranh trên các đối thủ.

- Tình trạng ngành : Nhu cầu, độ tốc độ tăng trưởng ,số lượng đối thủ cạnh tranh...
- Cấu trúc của ngành : Ngành tập trung hay phân tán
 - Ngành tập trung : Ngành chỉ có một hoặc một vài doanh nghiệp nắm giữ vai trò chi phối (Điều khiển cạnh tranh- Có thể coi là độc quyền)
 - Ngành phân tán là ngành có rất nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau nhưng không có doanh nghiệp nào có đủ khả năng chi phối các doanh nghiệp còn lại
- Các rào cản rút lui (Exit Barriers) : Giống như các rào cản gia nhập ngành, rào cản rút lui là các yếu tố khiến cho việc rút lui khỏi ngành của doanh nghiệp trở nên khó khăn :
 - Rào cản về công nghệ, vốn đầu tư
 - Ràng buộc với người lao động

- Ràng buộc với chính phủ, các tổ chức liên quan (Stakeholder)
- Các ràng buộc chiến lược, kế hoạch.

Câu 3: Phân tích mô hình quản trị chiến lược toàn diện/27 (tham khảo để phân tích QTCL tổng hợp)

- Xác định nhiệm vụ, các mục tiêu, chiến lược hiện tại của tổ chức là điểm khởi đầu hợp lý trong QTCL, vì tình hình và điều kiện hiện tại của công ty có thể loại trừ 1 số CL, ngay cả việc có thể áp đặt 1 hành động cụ thể. Mỗi tổ chức đều có 1 nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược ngay cả nếu hững yếu tố này không được thiết lập, viết ra hoặc truyền thông chính thức.
- Quá trình QTCL năng động và liên tục. Một sự thay đổi ở bất kỳ 1 thành phần chính nào trong mô hình có thể đòi hỏi 1 sự thay đổi trong 1 hoặc tất cả các thành phần khác.
- Chẳng hạn, 1 sự biến đổi trong nền kinh tế có thể biểu hiện 1 cơ hội lớn và đòi hỏi 1 sự thay đổi trong CL và các mục tiêu dài hạn, hoặc sự thất bại không đạt được các mục tiêu hàng năm sẽ cần sự thay đổi trong các chính sách, hoặc việc đối thủ cạnh tranh chính tuyên bố thay đổi CL sẽ khiến cần có sự thay đổi trong nhiệm vụ của công ty.
- Do đó, các hoạt động hình thành, thực thi và đánh giá CL nên được thực hiện trên cơ sở liên tục, không nên chỉ làm vào lúc cuối năm. Quá trình QTCL thực sự không bao giờ kết thúc.
- Trong thực tế quá trình QTCL không được phân chia rõ ràng và thực hiện chặt chẽ như đã chỉ ra trong mô hình. Các CL gia không thực hiện quá trình theo kiểu từng bước 1. Nói chung có sự ủng hộ lẫn nhau giữa các cấp bậc trong tổ chức.
- Các mũi tên có nhiều hướng trong mô hình minh họa tầm quan trọng của sự thông tin liên lạc và thông tin phản hồi trong suốt quá trình QTCL.