

CLKD DNTM_CÂU HỎI THỰC TẾ

- 1. Phân tích thế mạnh, điểm yếu của 1 công ty nào đó.**
- 2. Phân tích ma trận SWOT của 1 cty nào đó**
- 3. Phân tích ưu, nhược điểm của từng phương pháp xây dựng clkd**
- 4. Nêu cụ thể Yêu cầu của việc xây dựng clkd**

Câu 1: Phân tích thế mạnh, điểm yếu của công ty cổ phần dịch vụ tổng hợp Sài Gòn (Savico)

- Sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh của DN: công ty cổ phần Dịch vụ tổng hợp Savico (SVC - sàn HOSE) hoạt động trong 3 lĩnh vực: thương mại, dịch vụ; dịch vụ bất động sản và dịch vụ tài chính, là đơn vị dẫn đầu về thị phần phân phối ô tô tại Việt Nam và cung cấp các dịch vụ liên quan. SAVICO hiện có 21 đại lý ô tô phân phối hơn 10 dòng xe ô tô khác nhau bao gồm thương hiệu TOYOTA, FORD, HYUNDAI,... Tuy nhiên, từ năm 2010, công ty tập trung chủ yếu vào thương mại, dịch vụ. Đây là ngành cốt lõi, cũng là thế mạnh của SVC. Hiện thương mại, dịch vụ đạt mức tăng trưởng doanh thu bình quân 15% và đóng góp 50 - 60% tổng doanh thu của SVC. Trong đó, chủ lực là phân phối ô tô và xe máy. Công ty đang chiếm 22% thị phần phân phối tại Toyota VN, 26% tại Ford VN, 19% tại Suzuki VN.

- Quản trị nhân lực: công ty xác định tầm quan trọng của việc không ngừng hoàn thiện phương pháp quản trị điều hành, bộ máy quản lý điều hành được cấu trúc lại theo mô hình “lực đẩy”., xem trọng việc phát triển nguồn nhân lực là nhân tố quyết định hàng đầu cho sự phát triển của Savico với hệ thống quản trị minh bạch. Trong các năm qua Savico đã tập trung xây dựng và triển khai chính sách phát triển nguồn nhân lực như: thu hút tuyển dụng, đào tạo, đánh giá năng lực cán bộ nhân viên, quy hoạch, đề bạt bổ nhiệm cán bộ, đặc biệt là cán bộ trẻ có năng lực, chuyên môn giỏi; từng bước cải tiến chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ nhằm thu hút nguồn nhân lực. Với chính sách thu hút tuyển dụng, Savico đã triển khai thực hiện các chương trình học bổng “Savico – Chắp cánh ước mơ”, “Thực tập sinh” và sắp tới là “Quản trị viên tập sự” nhằm thu hút sinh viên từ các trường đại học, cao đẳng trong nước vừa đáp ứng yêu cầu hiện tại vừa chuẩn bị nguồn lao động trong trung và dài hạn.

- Hệ thống thông tin của doanh nghiệp: Những năm gần đây, kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng liên tục xảy ra nhiều biến động, các doanh nghiệp liên tục đối đầu với những khó khăn và thử thách khó lường, tuy nhiên với công tác thường xuyên dự báo kịp thời, với hệ thống thông tin đa dạng hiệu quả công ty luôn có những giải pháp kịp thời tối thiểu hóa rủi ro đối với Công ty, cụ thể kết quả kinh doanh 2011 tiếp tục tăng trưởng 47,4% so với năm 2010.

- Hoạt động marketing: hoạt động nghiên cứu thị trường thường xuyên hằng năm, bộ phận Nghiên cứu phát triển phối hợp với bộ phận Kinh doanh tập trung nghiên cứu đề xuất kinh doanh các sản phẩm, ngành hàng, dịch vụ và loại hình kinh doanh mới giúp cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Không dành nhiều chi phí cho quảng cáo, sức cạnh tranh của SAVICO nằm ở chính chất lượng sản phẩm, dịch vụ, phong cách làm việc, tận tâm chuyên nghiệp của đội ngũ

CBNV với những giá trị cốt lõi nhằm gia tăng lợi ích cho Khách hàng, Đối tác, Cổ đông... trên nền tảng văn hóa Công ty.

- Các yếu tố về tài chính: Lượng vốn góp rất lớn với 19 đơn vị thành viên. Về vốn lưu động, Công ty được đảm bảo từ nhiều nguồn như nguồn thu từ kinh doanh xe, từ cho thuê ở các trung tâm thương mại (khoảng 4 - 5 tỷ đồng/tháng). Đó là chưa kể những khoản kinh doanh khác như điện máy, mỹ nghệ hay cổ tức từ công ty con, từ góp vốn bên ngoài.

- Thương hiệu và uy tín của DN: Khởi đầu từ một DN nhà nước, sau khi cổ phần hóa đến nay công ty đã hoạt động được gần 30 năm. Công ty là DN uy tín hàng đầu VN hoạt động trong cả 3 lĩnh vực thương mại dịch vụ, dịch vụ bất động sản và dịch vụ tài chính, đã đạt được nhiều giải thưởng khen tặng của chính phủ. DN hoàn thành nhiều dự án lớn trong đó có TTTM Savico Megamall- trung tâm TMDV lớn nhất VN đặt ở Long Biên, Hà Nội

- Nền nếp văn hóa kinh doanh của DN: DN đặt ra triết lý KD của riêng mình, lựa chọn đào tạo cán bộ cho phù hợp với yêu cầu của DN. Công ty đặt ra sứ mạng của mình: Nhà cung cấp dịch vụ tốt nhất luôn hướng mọi hoạt động của Công ty nhằm phục vụ sự thoả mãn của khách hàng. “Thỏa mãn khách hàng là hạnh phúc chính mình”. Tầm nhìn của công ty: trở thành Công ty đầu tư chuyên ngành dịch vụ hàng đầu tại Việt Nam, hội nhập Khu vực và Quốc tế. Giá trị cốt lõi: “SAVICO địa chỉ tin cậy của các Cổ đông và Nhà Đầu tư, nơi kết nối, gia tăng các lợi ích của Khách hàng, Cổ đông, Người lao động, và Cộng đồng xã hội trên nền tảng văn hóa SAVICO”. “Tôn trọng, lắng nghe và xem lợi ích của Khách hàng, Đối tác, Cổ đông là lợi ích của chính mình”. “Đoàn kết, vượt qua thách thức; Tự đổi mới, đón đầu cơ hội, gặt hái thành công”.

Câu 2: : lập ma trận SWOT của một doanh nghiệp tự chọn.

CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI – DỊCH VỤ BẾN THÀNH

Địa chỉ: 186 – 188 Lê Thánh Tôn, Phường Bến Thành, Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh

Ma trận SWOT của công ty năm 2010:

	Cơ hội(O)	Nguy cơ(T)
Ma trận SWOT	<p>1.Lãi suất cho vay duy trì ở mức cao làm thị trường bất động sản đóng băng. Hiện tại, trên thị trường giá căn hộ ở một số dự án có giá bán ra thấp. Đây là cơ hội cho các doanh nghiệp có tiềm lực tài chính đầu tư dài hạn.</p> <p>2. Tương tự, giá cổ phần của một số doanh nghiệp được thị trường định giá quá thấp. Đây là cơ hội đầu tư mua bán sáp nhập doanh nghiệp, tận dụng và khai thác các lợi thế sẵn có để phát triển và mở rộng quy</p>	<p>1.Tiền thuê đất, các chi phí đầu vào điện, nước, nhiên liệu ... có khả năng tăng làm giảm lợi nhuận là điều khó tránh khỏi.</p> <p>2. Mở cửa thị trường bán lẻ sẽ làm gia tăng đối thủ cạnh tranh với tiềm lực kinh tế lớn, làm giảm thị phần của doanh nghiệp.</p> <p>3. Trước khó khăn chung của nền kinh tế năm 2011, một số doanh nghiệp sẽ cắt giảm chi phí nên một số đối tác có khả năng trả lại mặt bằng hoặc</p>

	<p>mô hoạt động.</p> <p>3. Tình hình chính trị - xã hội ổn định, dự báo lượng khách du lịch sẽ tiếp tục tăng trong các năm tiếp theo, góp phần làm tăng sức mua tại Trung tâm Bến Thành Đông và Tây.</p> <p>4. Quy mô thị trường giáo dục đào tạo nhất là các lớp học cho học sinh phổ thông còn rất lớn. Đây là một phân khúc rất tiềm năng, doanh nghiệp đang nghiên cứu chọn đối tác để hướng một phần từ hoạt động cho thuê văn phòng sang khai thác lĩnh vực này.</p>	<p>giảm diện tích đang thuê.</p> <p>4. Động đất, sóng thần, khủng hoảng hạt nhân ở Nhật Bản có khả năng làm giảm đầu tư và du lịch của người Nhật vào Việt Nam.</p>
Thế mạnh(S)		
<p>1. Là Công ty cổ phần được chuyển thể từ DNNN, có quá trình hoạt động trong ngành thương mại trên 30 năm, với hoạt động bán lẻ truyền thống tăng trưởng ổn định, tập trung chủ yếu tại trung tâm của thành phố là Chợ Bến Thành và Chợ Dân Sinh.</p> <p>2. Quản lý và sử dụng nhiều địa điểm kinh doanh với vị trí thuận lợi trên địa bàn Quận 1, có hợp đồng thuê đất dài hạn.</p> <p>3. Nguồn lực tài chính mạnh có điều kiện để thực hiện các các dự án trong thời gian sắp tới.</p> <p>4. Đội ngũ cán bộ công nhân viên có nhiều kinh nghiệm.</p>	<p>S3/O1</p> <p>S2/O3</p> <p>...</p>	<p>S3/T1</p> <p>...</p>
Điểm yếu(W)		
<p>1. Mạng lưới kinh doanh còn giới hạn.</p> <p>2. Ngoài khu vực chợ Bến Thành và Dân Sinh thì các điểm kinh doanh còn lại phần lớn có diện tích không lớn, khó triển khai những kế hoạch phát triển.</p>	<p>W1/O2</p> <p>W2/O4</p> <p>W3/O2</p> <p>...</p>	<p>W3/T2</p> <p>W1/T3</p> <p>...</p>

3. Trong lĩnh vực hoạt động thương mại, do quá trình lịch sử hình thành trước đây là kinh doanh tổng hợp nhiều ngành hàng nên khó liên kết để tạo ra ưu thế cạnh tranh so với những đơn vị kinh doanh chuyên ngành.		
---	--	--

Sau khi lập được ma trận SWOT, cần xem xét các nhóm kết hợp trên để đề ra những chiến lược hiệu quả.

Câu 3: Phân tích ưu, nhược điểm của từng phương pháp xây dựng chiến lược kinh doanh?

	Ưu điểm	Nhược điểm
Xây dựng CLKD từ trên xuống	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược các cấp được đảm bảo tính thống nhất từ trên xuống. - Tính cụ thể của chiến lược cấp thấp được chú trọng hơn - củng cố vai trò điều tiết của cấp trên đối với cấp dưới thông qua chiến lược 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược thường không sát với thực tế các đơn vị, vì vậy khó thực hiện được và phải tiến hành điều chỉnh kế hoạch thường xuyên làm mất đi tính mục tiêu của tổ chức - Ít kích thích tính năng động sáng tạo của cấp dưới, hoạt động một cách thụ động, kém hiệu quả.
Xây dựng CLKD từ dưới lên	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược sát với thực tế hơn - Phát huy tính chủ động sáng tạo của cấp dưới, khai thác được những tiềm năng ở cơ sở. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không đảm bảo tính thống nhất trong chiến lược, khó giữ vững các định hướng chung - Làm suy giảm vai trò điều tiết của cấp trên đối với cấp dưới thông qua kênh kế hoạch.
Kết hợp hai phương pháp	<ul style="list-style-type: none"> - Đảm bảo việc lập kế hoạch được thực hiện thống nhất. - Giữ vững các định hướng của cấp trên. - Không hạn chế tính chủ động sáng tạo của cấp dưới - Làm cho kế hoạch sát với thực tế hơn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kế hoạch thường chậm trễ. Thực tế có nhiều doanh nghiệp sau 3 tháng thực hiện nhưng chưa có kế hoạch năm chính thức. - Từ sự chậm trễ này dẫn tới một hệ quả khác là làm cho cấp dưới bị động trong việc tổ chức thực hiện kế hoạch, làm thay đổi một số chuẩn bị ban đầu do có sự điều chỉnh kế hoạch.

Câu 4: Yêu Cầu của việc xây dựng clkđ:

-Chiến lược phải đảm bảo được mục tiêu bao trùm và rõ ràng:

+Tính chất bao trùm thể hiện ở chỗ CLKD phải đề cập đến mọi vấn đề cần được đề cập. Phải thể hiện sự bao quát toàn bộ các mục đích mà DN cần hướng tới, cần đạt được trong thời kỳ chiến lược. Hệ thống giải pháp, chính sách, điều kiện để thực hiện các mục tiêu mang tính toàn diện, khai

thác đc các mặt yếu tiềm ẩn, qua đó tận dụng tốt nhất các cơ hội, triệt tiêu các mối đe dọa từ các yếu tố ngoại vi.

+Tính rõ ràng chiến lược xác định đc cụ thể các vấn đề then chốt đối vs DN, chẳng hạn điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội nguy cơ, mối đe dọa tiềm ẩn; mục đích cần đạt của DN và các giải pháp, các cách thức để đạt mục đích đó; các công cụ, phương tiện để kiểm soát quá trình thực hiện CL.

-Chiến lược phải đảm bảo tính nhất quán và tính khả thi:

+Tính nhất quán: sự thống nhất về mục tiêu và hệ thống giải pháp ở mọi cấp quản trị trong DN.

Mục tiêu chiến lược cấp công ty mà tính chất tổng quát, bao trùm trong một thời gian dài. Mỗi phân kì đều có các mục tiêu cụ thể. Yêu cầu nhất quán đòi hỏi các mục tiêu trước đạt đc là tiền đề cho việc thực hiện các phân kỳ sau và kết thúc thời kỳ chiến lược phải đạt đc mục tiêu đã đề ra khi hoạch định CLKD. Các mục tiêu CL của các bộ phận chức năng, của các đơn vị KD trực thuộc đc xây dựng trên cơ sở hệ thống mục tiêu dài hạn, trung hạn, ngắn hạn của DN. Mỗi mục tiêu của các cấp dưới ko thể tách rời, càng ko thể đối lập vs mục tiêu chiến lược của cấp DN.

Hệ thống giải pháp, chính sách, điều kiện trong chiến lược công ty là định hướng quan trọng cho việc xác định các giải pháp thuộc hệ thống các đơn vị chức năng, trực tiếp KD. Sự thống nhất biện chứng thể hiện ở chỗ các giải pháp trong CL cấp dưới được xem như các biện pháp triển khai thực hiện các giải pháp của cấp trên.

Tính khả thi của CL: đòi hỏi các mục tiêu CL và các giải pháp CL của từng phân kỳ và cả thời kỳ CL phải gắn bó hữu cơ với nhau. Mục tiêu là cơ sở để hình thành hệ thống các giải pháp các điều kiện, giải pháp chính là những yếu tố mang tính hành động để thực hiện các mục tiêu đề ra.

-Bảo đảm tính hiệu quả lâu dài của quá trình KD:

Hiệu quả lâu dài của quá trình KD là điều kiện tiên quyết để DN phát triển bền vững. thể hiện ở 2 yếu tố đó là lợi nhuận(hiệu quả kinh tế) và thỏa mãn tối ưu các lợi ích xã hội(hiệu quả xã hội). Tức là cùng lúc DN vừa phải đảm bảo lợi ích kinh tế trong mỗi chu kỳ KD và suốt quá trình hoạt động của mình, vừa phải giải quyết tốt các quan hệ lợi ích vs các đơn vị đối tác và các vấn đề môi trường, văn hóa xã hội khác. Đảm bảo mối quan hệ giữa DN vs thị trường, vs các yếu tố khác của môi trường kinh doanh là cơ sở vững chắc để đảm bảo hiệu quả lâu dài trong quá trình phát triển DN. Trong quá trình hoạch định cũng như lựa chọn CLKD cần cân nhắc cụ thể, chính xác cơ hội, nguy cơ, tận dụng, phát huy thế mạnh của DN để chủ động chớp thời cơ trong KD, chủ động tìm ra các CL hiệu quả. Mọi phương án CL đều phải được xem xét đến hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có tính dài hạn đối với DN

-Bảo đảm tính liên tục và kế thừa của chiến lược:

Thể hiện ở chỗ các quá trình CL phải đc nối tiếp nhau, qtrình sau kế thừa các thành quả, khắc phục những thiếu sót, hạn chế của qtrình trước làm cho qtrình hoạt động của DN diễn ra trôi chảy, thuận tiện, tăng trưởng đều đặn. Tính kế thừa đòi hỏi hệ thống giải pháp của phân kỳ sau phải kế thừa đc các ưu điểm, tính hiệu quả của các giải pháp phân kỳ CL trước, cho phép DN khai thác thường xuyên, triệt để các thế mạnh của mình, giảm thời gian, công sức và các phí tổn khác trong việc tìm tòi hoạch định chiến lược, đảm bảo CL có tính khả thi

-Đảm bảo thực hiện mục tiêu ưu tiên:

Trong hệ thống mục tiêu của DN có mục tiêu bao trùm, có ý nghĩa quan trọng quyết định đến cả quá trình hoặc một giai đoạn nào đó của quá trình phát triển DN. Không phải lúc nào DN cũng có thể khai thác hết các thế mạnh nội lực của mình để tận dụng cơ hội, khắc phục mỗi đe dọa từ bên ngoài nhưng sẽ có một nguồn lực, một cơ hội chủ đạo nếu khai thác được sẽ đem lại điều kiện thuận lợi phát triển tương lai DN. Mục tiêu khai thác đc nguồn lực cơ hội này sẽ là mục tiêu cần quan tâm trước hết trong một giai đoạn nào đó của DN.

Mỗi một giai đoạn chiến lược có mục tiêu cần được ưu tiên Trong suốt quá trình chiến lược DN, cần lựa chọn ra các mục tiêu của mỗi giai đoạn, sắp xếp các mục tiêu đó theo thứ tự tầm quan trọng của nó. Sự lựa chọn đó đòi hỏi phải được cân nhắc vs các giải pháp chiến lược theo nguyên tắc huy động tối đa các thế mạnh, cơ hội, hạn chế đến mức thấp nhất các mối đe dọa, các nguy cơ tiềm ẩn.