# CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Sơn
Khoa Kế hoạch và Phát triển

LASUCO
Ngọt ngào và Tinh khiết

# Mục đích

- Giới thiệu tổng quan về các bước của quy trình hoạch định chiến lược
- Giới thiệu các công cụ quản lý hiệu quả nhất cần thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp
- Phát triển tinh thần làm việc theo nhóm

# Phương pháp thực hiện

- Thuyết trình
- Thảo luận nhóm
- Bài tập

# Tài liệu tham khảo


- Quản trị chiến lược, NXB Thống kê 2009
- Kế hoạch Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
- Hướng dẫn Lập Kế hoạch Kinh doanh, David H. Bangs
- Strategic Management, Planning and Implementation. Concepts and Cases
- Tạp chí Nhà quản lý số 30/2005
- Khác

# Kết quả mong đợi

- Đối với học viên
  - Tổng hợp ý kiến
- Đối với giảng viên
  - Trao đổi kinh nghiệm
  - Nâng cao sự hiểu biết
  - ...
- Và bây giờ... Hãy bắt đầu

# Lịch sử của chiến lược

Quân sự

*Khoa học và nghệ thuật quản lý quân sự được áp dụng vào việc lập kế hoạch và thực hiện trên phạm vi tổng thể nhằm giành thắng lợi cuối cùng*

Kinh doanh:

Chiến lược là quy trình liên tục nhằm tạo ra một vị thế duy nhất và có giá trị cho công ty – lựa chọn các hoạt động khác biệt hoặc thực hiện các hoạt động khác đi so với đối thủ cạnh tranh

Theo M. Porter Chiến lược để đương đầu với cạnh tranh, là sự kết hợp giữa mục tiêu cần đạt tới và các phương tiện mà doanh nghiệp cần tìm để thực hiện các mục tiêu.

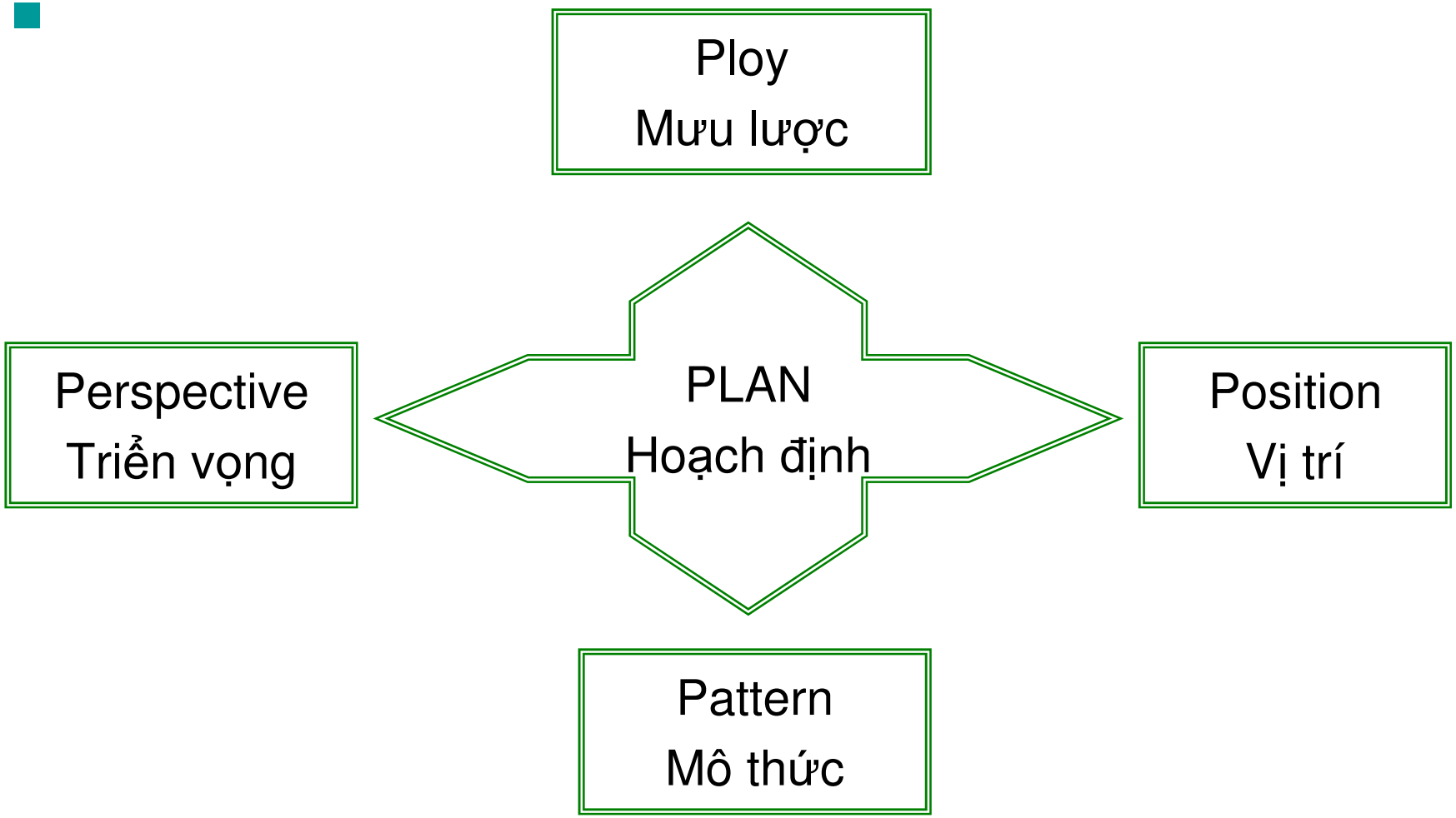
# Chiến lược là gì?

- Alfred Chander: Chiến lược là việc xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và thực hiện các chương trình hành động cùng với việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu.
- BCG: Chiến lược là việc phân bổ các nguồn lực sẵn có với mục đích thay đổi thế cân bằng cạnh tranh và chuyển lợi thế cạnh tranh về phía doanh nghiệp.

# Chiến lược (tiếp)

- Chiến lược kinh doanh là quá trình phối hợp và sử dụng hợp lý các nguồn lực trong những thị trường xác định, nhằm khai thác cơ hội kinh doanh, tạo ra lợi thế cạnh tranh để tạo ra sự phát triển bền vững và ổn định cho doanh nghiệp.
- Nguồn lực: Bao gồm hữu hình và vô hình
- Thị trường: Xác định và đặc thù. Không thể có chiến lược chung mà phải luôn gắn với thị trường cụ thể.
- Thời cơ: những yếu tố mang đến thành công cho doanh nghiệp.
- Lợi thế cạnh tranh: sực mạnh vượt trội và bền vững trước thủ

# Chiến lược phải đạt được 5P



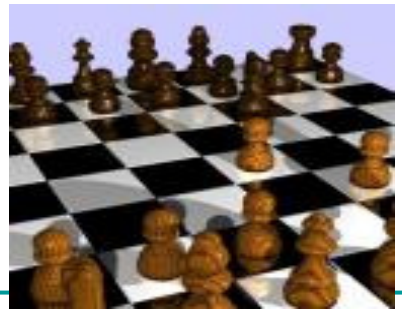
# Chiếc lược (tiếp)

- Plan (hoạch định): Phải có kế hoạch, có tính toán và lộ trình thực hiện.
- Ploy (Mưu lược): Phải biết mưu lược điều chỉnh linh hoạt nhưng vẫn giữ mục tiêu cuối cùng.
- Pattern (Mô thức): Mô hình mà ta xây dựng phải dựa trên một mẫu nào đó nhưng phải thay đổi cho phù hợp.
- Perspective (Triển vọng): Phải thấy được triển vọng tương lai.
- Position (Vị trí): Triển vọng được đo bằng chính vị trí của doanh nghiệp. Một chiến lược khi được triển khai thực hiện một thời gian thì sẽ phải đạt được vị trí nhất định.

# Chiến lược kinh doanh

**Chiến lược** → Lợi thế cạnh tranh bền vững → Thành công

- Kế hoạch, mưu lược
- Xu thế
- Vị thế
- Tầm nhìn



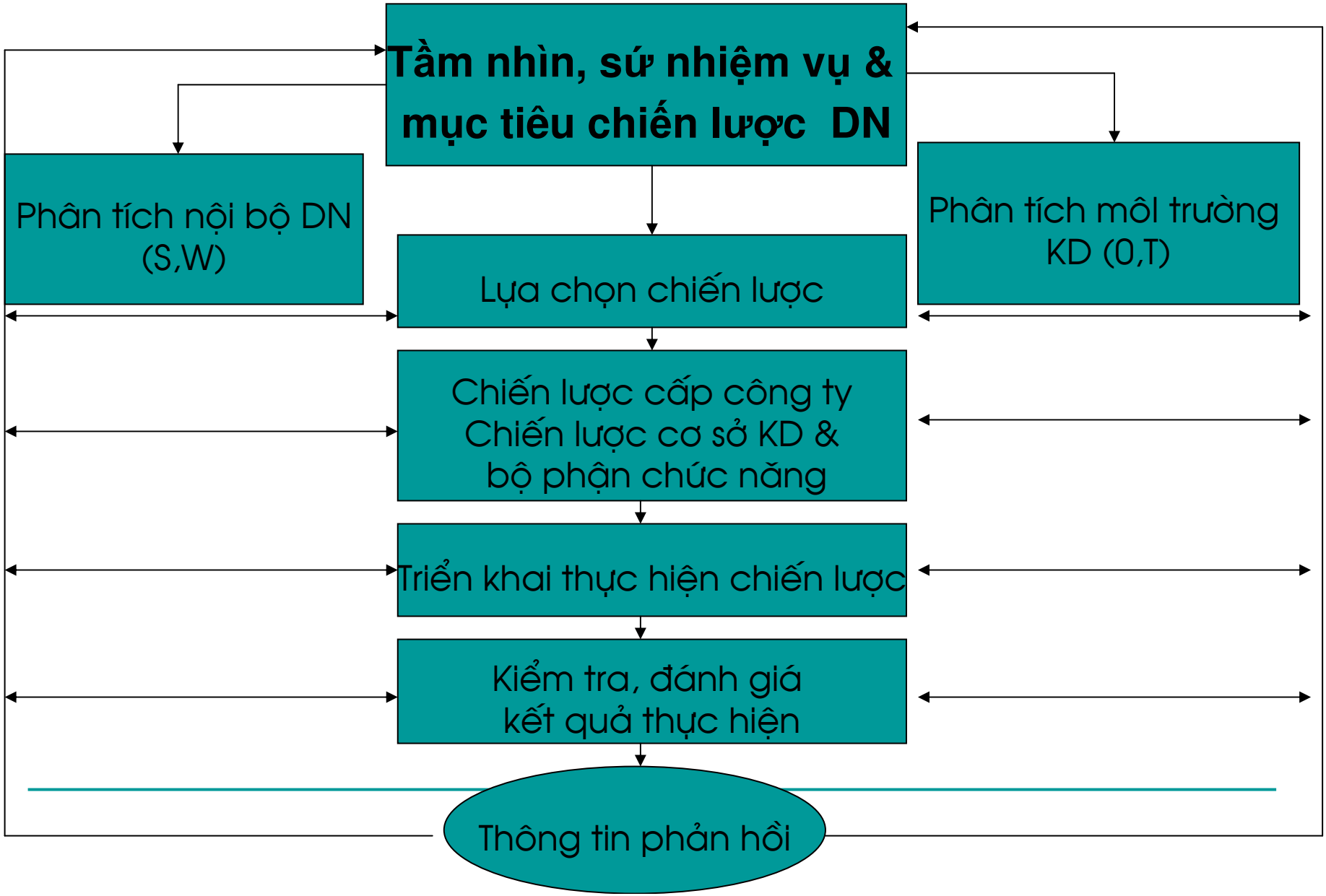
# Ba câu hỏi chiến lược đối với doanh nghiệp

- DN đang ở đâu?
- DN muốn đi tới đâu?
- Làm thế nào để làm được điều đó?

# Quản trị chiến lược là cần thiết đối với bất kỳ tổ chức nào vì

- Cách tiếp cận chủ động tốt hơn là bị động
- Khuyến khích sự thay đổi
- Phối hợp các quyết định quản trị tại các cấp khác nhau
- Hướng nỗ lực tới tương lai
- Phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn
- Lợi ích về tài chính: tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, tăng năng suất lao động

# Quy trình hoạch định chiến lược



# Các nguyên lý chiến lược

- Nguyên lý điểm mạnh và điểm yếu: Trong cạnh tranh phải biết điểm mạnh, điểm yếu của mình và đối thủ.
- Nguyên lý cơ hội và thách thức:
- Cơ hội và thách thức luôn đi cùng với nhau, chuyển hoá cho nhau
- Trong cơ hội luôn xuất hiện thách thức, trong thách thức luôn tiềm ẩn các cơ hội

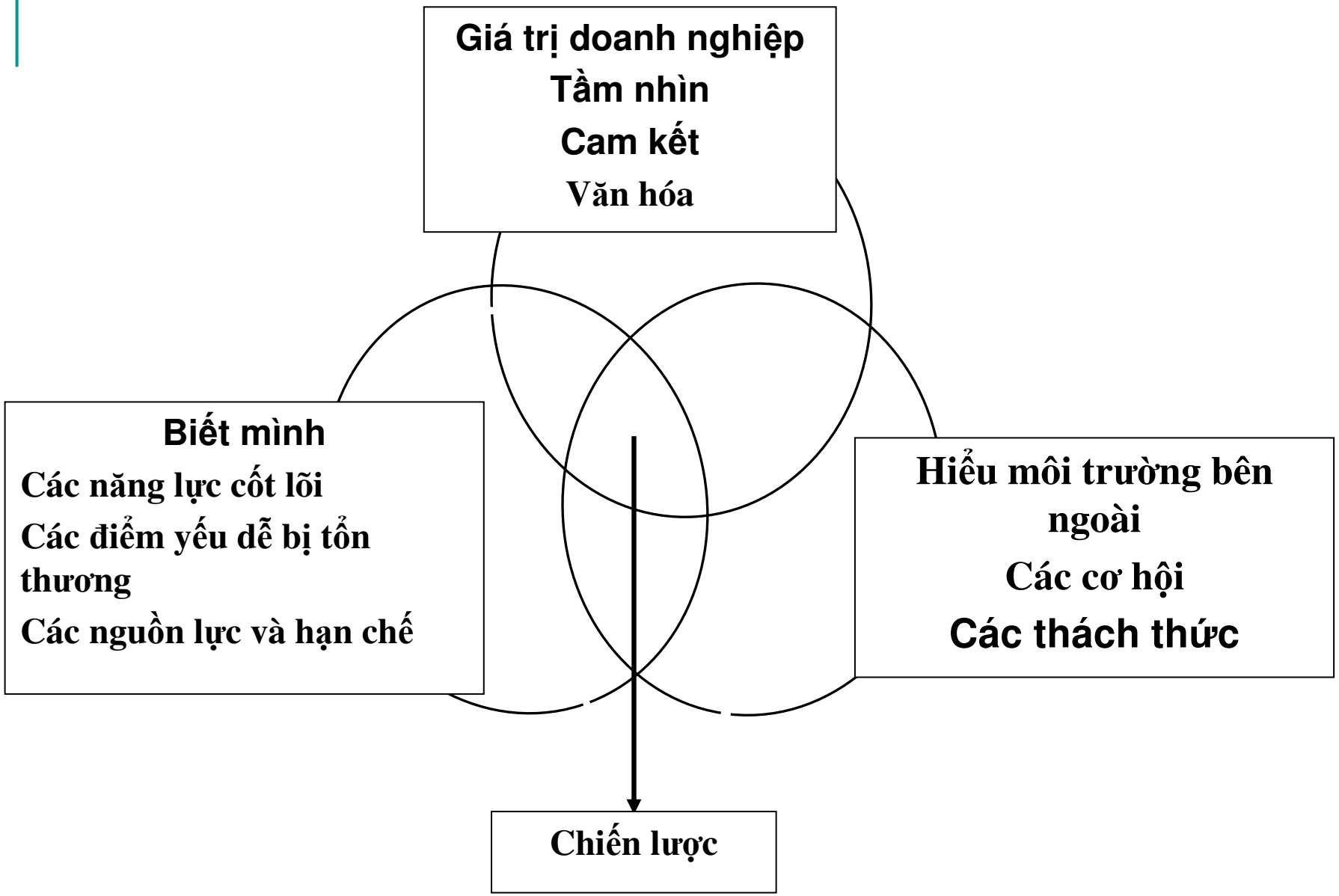
# Các nguyên lý chiến lược (tiếp)

- Nguyên lý 3 R: Khi xây dựng và thực thi chiến lược cần thực hiện hài hoá 3 yếu tố: Rippeness (Cơ hội/chín muồi); Reality (thực tế) và Resources (Nguồn lực).
- Nguyên lý tam giác phát triển: Tranh cạnh tranh hiện đại muốn thành công doanh nghiệp phải làm tốt 3 yếu tố:

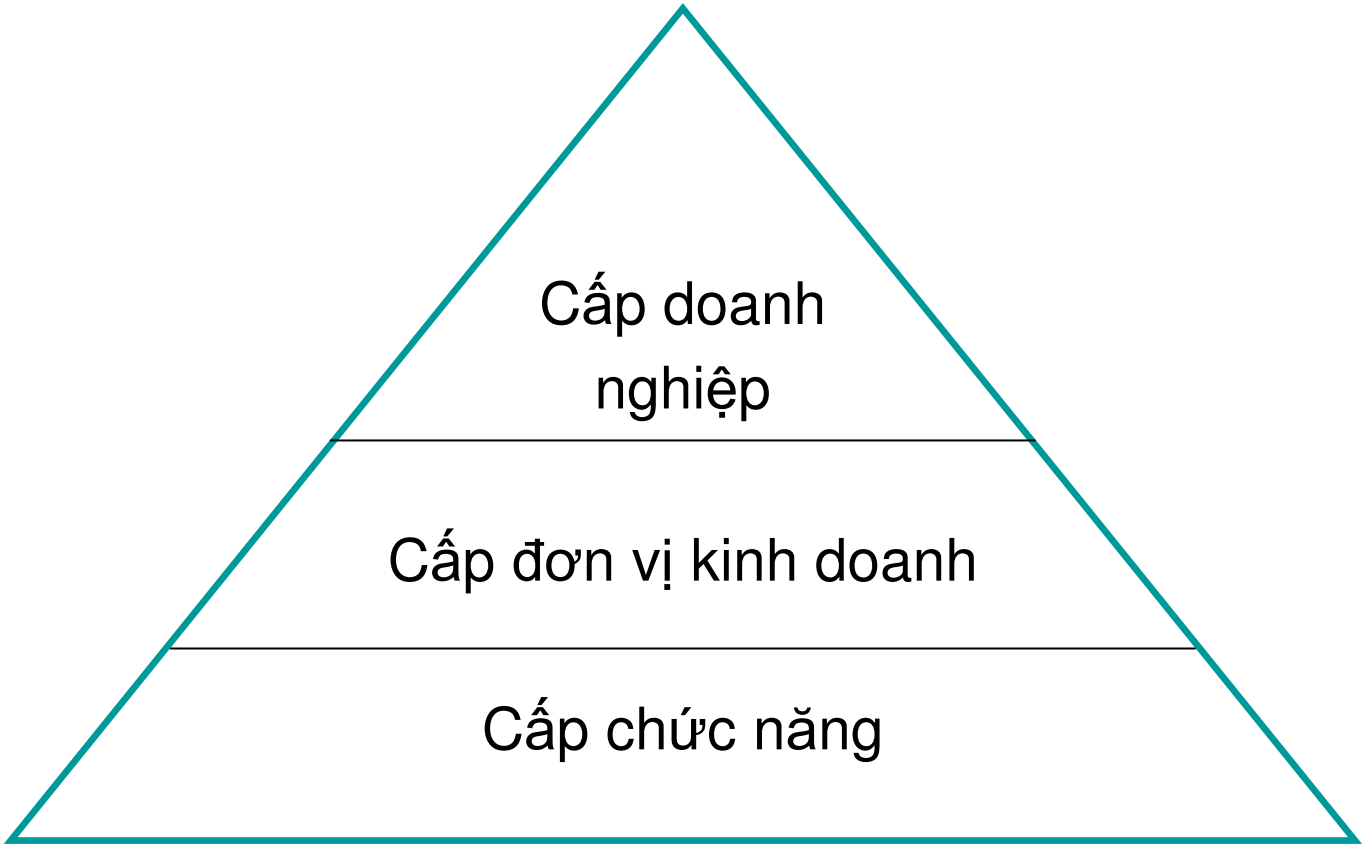
- Thương hiệu (Chất lượng)
- Giá cả (Chi phí)
- Dịch vụ (Thời gian đáp ứng)

# Các nguyên lý chiến lược (tiếp)

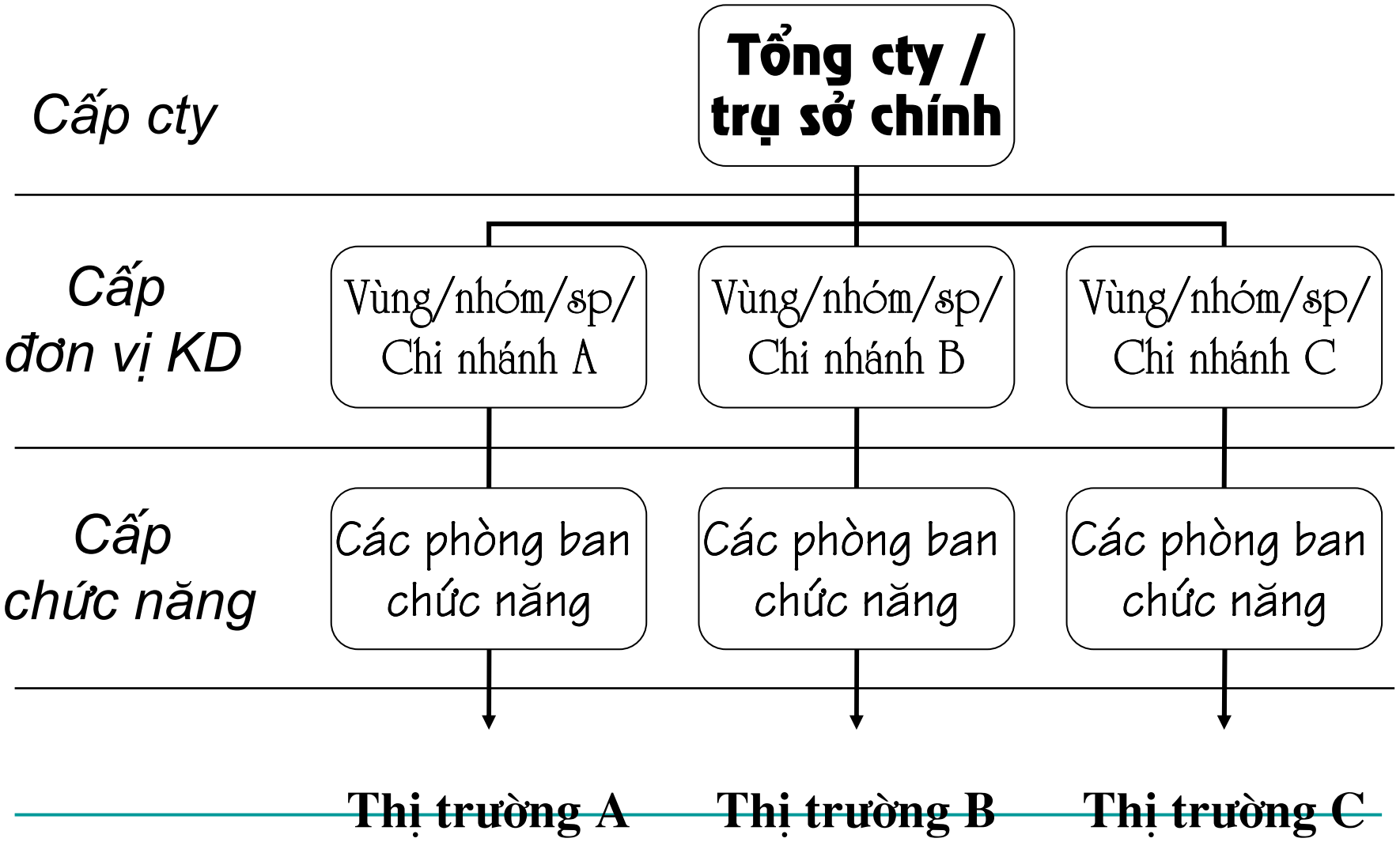
- Nguyên lý thị trường ngách: là những thị trường có nhu cầu đặc biệt hoặc là nhỏ lẻ mà các doanh nghiệp lớn không muốn làm. Thị trường ngách mang tính tương đối cả quy mô lẫn thời gian.


Giá trị doanh nghiệp
Tầm nhìn
Cam kết
Văn hóa
Biết mình
Các năng lực cốt lõi
Các điểm yếu dễ bị tổn thương
Các nguồn lực và hạn chế
Hiểu môi trường bên ngoài
Các cơ hội
Các thách thức
Chiến lược

# Các cấp chiến lược



# CÁC CẤP TRONG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

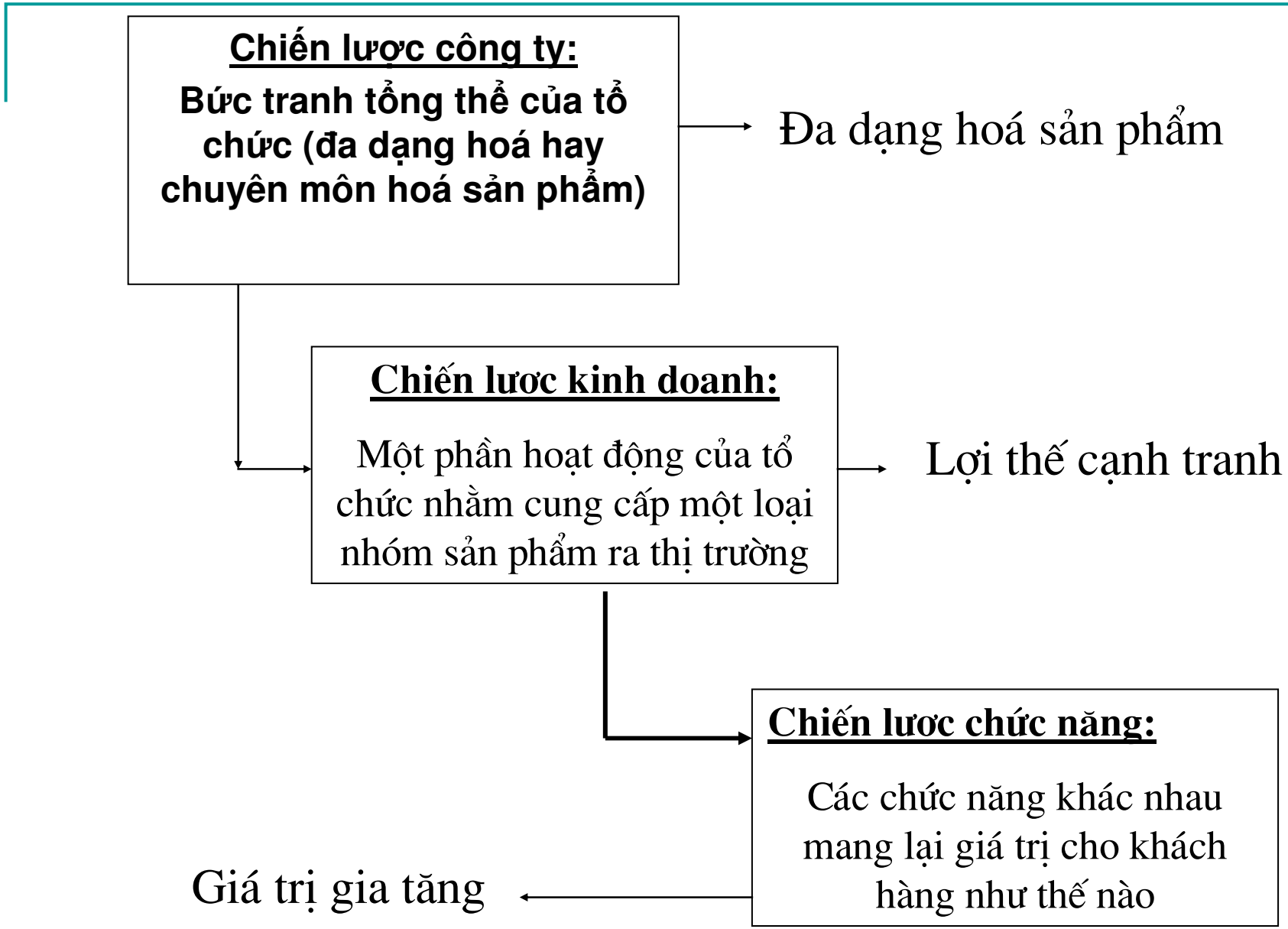


# Các cấp chiến lược

- Chiến lược cấp doanh nghiệp
- Chiến lược kinh doanh (cấp đơn vị kinh doanh chiến lược – Strategic business unit SBU)

- SBU là một đơn vị kinh doanh độc lập trong doanh nghiệp, chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh về một lĩnh vực hay một thị trường mục tiêu

- Chiến lược chức năng


Chiến lược công ty:
Bức tranh tổng thể của tổ chức (đa dạng hoá hay chuyên môn hoá sản phẩm)
Đa dạng hoá sản phẩm
Chiến lược kinh doanh:
Một phần hoạt động của tổ chức nhằm cung cấp một loại nhóm sản phẩm ra thị trường
Lợi thế cạnh tranh
Chiến lược chức năng:
Các chức năng khác nhau mang lại giá trị cho khách hàng như thế nào
Giá trị gia tăng

# Các cấp chiến lược

- Chiến lược cấp doanh nghiệp: Là một phần trong chiến lược của tổ chức (doanh nghiệp) bao gồm nhiều hoạt động kinh doanh và tìm các giải pháp cho các vấn đề chiến lược vĩ mô mà công ty đang đối mặt như:
  - Công ty nên tham gia vào các hoạt động kinh doanh nào?
  - Các mục tiêu và kết quả mong đợi từ các hoạt động kinh doanh
  - Phân bổ các nguồn lực như thế nào để đạt được các mục tiêu đề ra?
- Cấp đơn vị kinh doanh: Tập trung vào việc quản lý lợi ích và hoạt động của một lĩnh vực kinh doanh cụ thể. Các câu hỏi được đề cập ở đây bao gồm:
  - Đơn vị kinh doah chiến lược sẽ cung cấp sản phẩm/ dịch vụ gì?
  - Khách hàng mục tiêu của họ là ai?
  - Lợi thế cạnh tranh?
- Chiến lược chức năng: Chiến lược marketing, CL sản xuất, Chiến lược NNL…

# Chiến lược của tổ chức

- Chiến lược cấp doanh nghiệp: Là một phần trong chiến lược của tổ chức (doanh nghiệp) bao gồm nhiều hoạt động kinh doanh và tìm các giải pháp cho các vấn đề chiến lược vĩ mô mà công ty đang đối mặt như:
- Công ty nên tham gia vào các hoạt động kinh doanh nào?
- Các mục tiêu và kết quả mong đợi từ các hoạt động kinh doanh
- Phân bổ các nguồn lực như thế nào để đạt được các mục tiêu đề ra?
- Các chiến lược tăng trưởng
- Chiến lược ổn định
- Các chiến lược cắt giảm (thu hẹp hoạt động)

# Định nghĩa công ty và hệ thống chiến lược

- Công ty = một hệ thống kinh doanh
- Cho phép quản lý các hoạt động tốt hơn so với khi các hoạt động đó được thực hiện độc lập bởi các nhà cung cấp
- Một doanh nghiệp có thể gồm nhiều công ty
- Công ty là một cơ cấu chi phí và vì cơ cấu này mà một sản phẩm hoặc dịch vu sẽ được thiết kế, chế tạo và phân phối.

# 2. Công ty và hệ thống chiến lược (tiếp theo)

Khả năng tạo ra giá trị cho cổ đông và trong một viễn cảnh rộng hơn, tạo ra giá trị cho người tiêu dùng và cho nhân viên.

- Khi một doanh nghiệp có nhiều công ty, có nghĩa là doanh nghiệp đó hoạt động theo nhiều hệ thống chiến lược.
- Một doanh nghiệp được định nghĩa theo đặc điểm kinh tế (phạm vi và quy mô) của thị trương của nó.
- Scherer (1980), đã chứng minh quy mô của một công ty phụ thuộc vào quy  mô thị trường như thế nào.

# 2. Mỗi công ty là một hệ thống …

Công ty không phải là hàm của doanh nghiệp (marketing, sản xuất, tài chính).

- Công ty được coi như một sự chia nhỏ hoặc một đơn vị của doanh nghiệp (đơn vị kinh doanh chiến lược) (*strategic business units*), một trung tâm lợi nhuận, vv.

# Người ta có thể đo lường số công ty trong một doanh nghiệp như thế nào?

4 yếu tố then chốt

- Quy mô sản phẩm
- Quy mô thị trường (các đoạn thị trường và mạng lưới phân phối)
- Quy mô địa lý (lãnh thổ được bao phủ)
- Quy mô năng lực

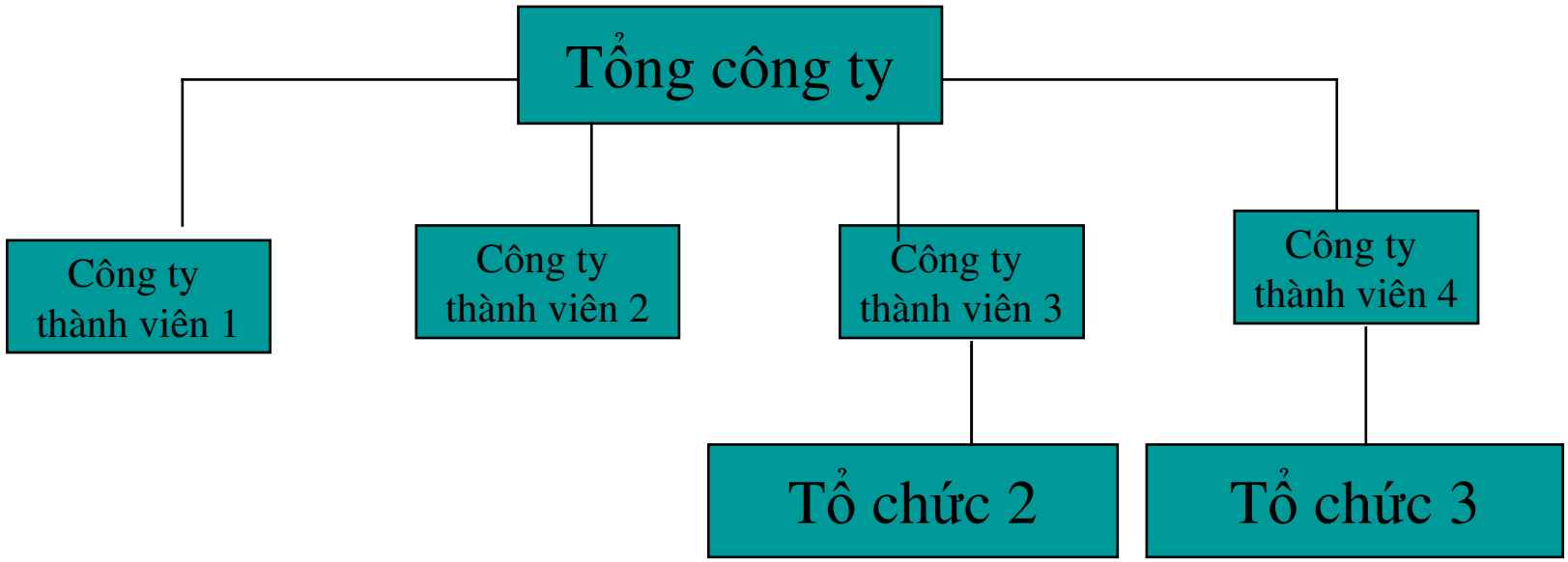
# Doanh nghiệp của bạn gồm bao nhiêu công ty (i.e hệ thống) khác nhau?

4 câu hỏi chính

- Chúng có những sản phẩm giống nhau không?
- Chúng có phục vụ những đoạn thị trường giống nhau không?
- Chúng có phục vụ những lãnh thổ địa lý giống nhau không?
- Chúng có cùng những năng lực như nhau không?

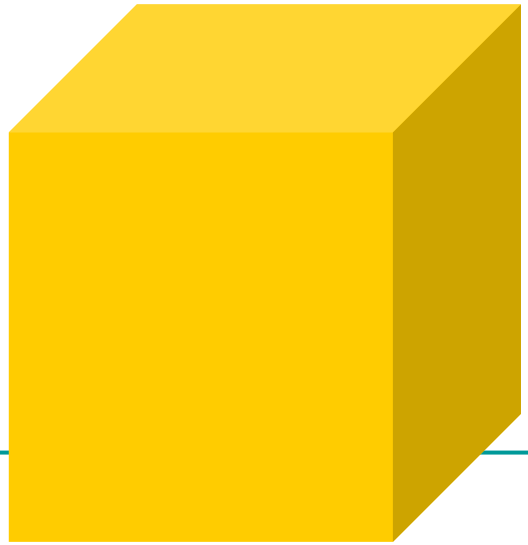
# Ứng dụng doanh nghiệp: công ty thành viên và tổ chức

- (a) Theo anh chị có bao nhiêu công ty thành viên trong doanh nghiệp của anh chị? Tại sao? (b) Mối quan hệ giữa các công ty thành viên và tổng công ty sẽ tiến triển như thế nào trong 2 năm sắp tới?



# Ứng dụng: Xác định quy mô chiến lược của doanh nghiệp

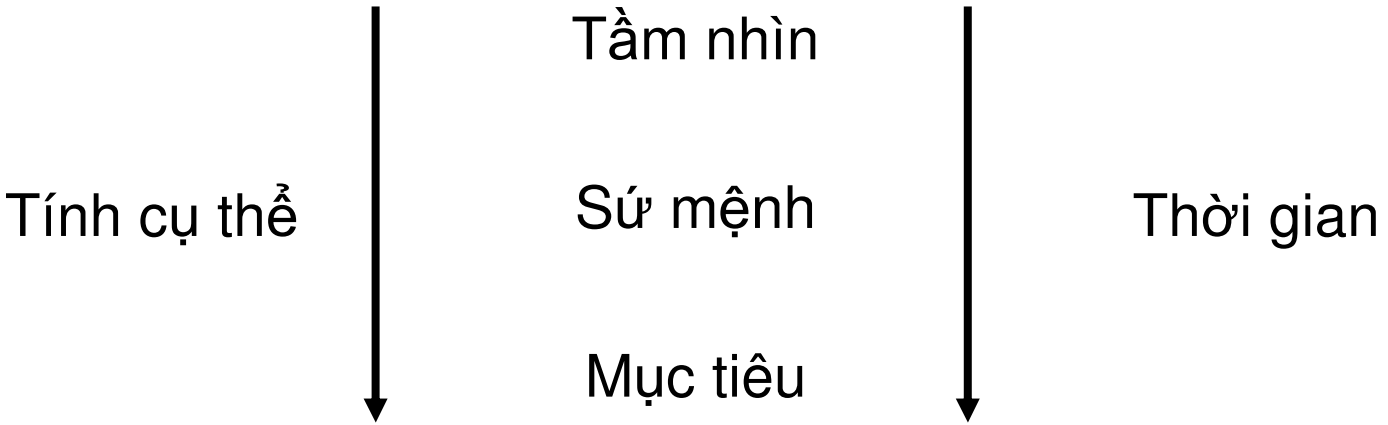
**(a) Minh họa và bình luận các hoạt động của DN bạn về mặt quy mô chiến lược bằng cách phân tích các sản phẩm, thị trường (hoặc các thị trường), các năng lực của DN bạn và cùng hoạt động của DN. (b) Bốn khía cạnh này (sản phẩm, thị trường, năng lực, lãnh thổ) là những điểm mạnh hay điểm yếu so với hoạt động của DN cạnh tranh? (c) Sau khi nhận ra có một thay đổi quan sát được ở môi trường bên ngoài, hãy nêu rõ tác động của sự thay đổi này trên quy mô chiến lược của DN.**



# Xác định tầm nhìn, sứ mệnh & mục tiêu chiến lược

# Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược

Muốn trả lời được câu hỏi DN muốn đi đến đâu các nhà lãnh đạo DN cần đặt ra tầm nhìn, nhiệm vụ (sứ mệnh) và mục tiêu chiến lược.



# Tầm nhìn chiến lược

- Tầm nhìn là một tham chiếu quan trọng cho việc hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp.
- Tầm nhìn được coi là đích đến cuối cùng mà doanh nghiệp theo đuổi.
- Tầm nhìn không thay đổi

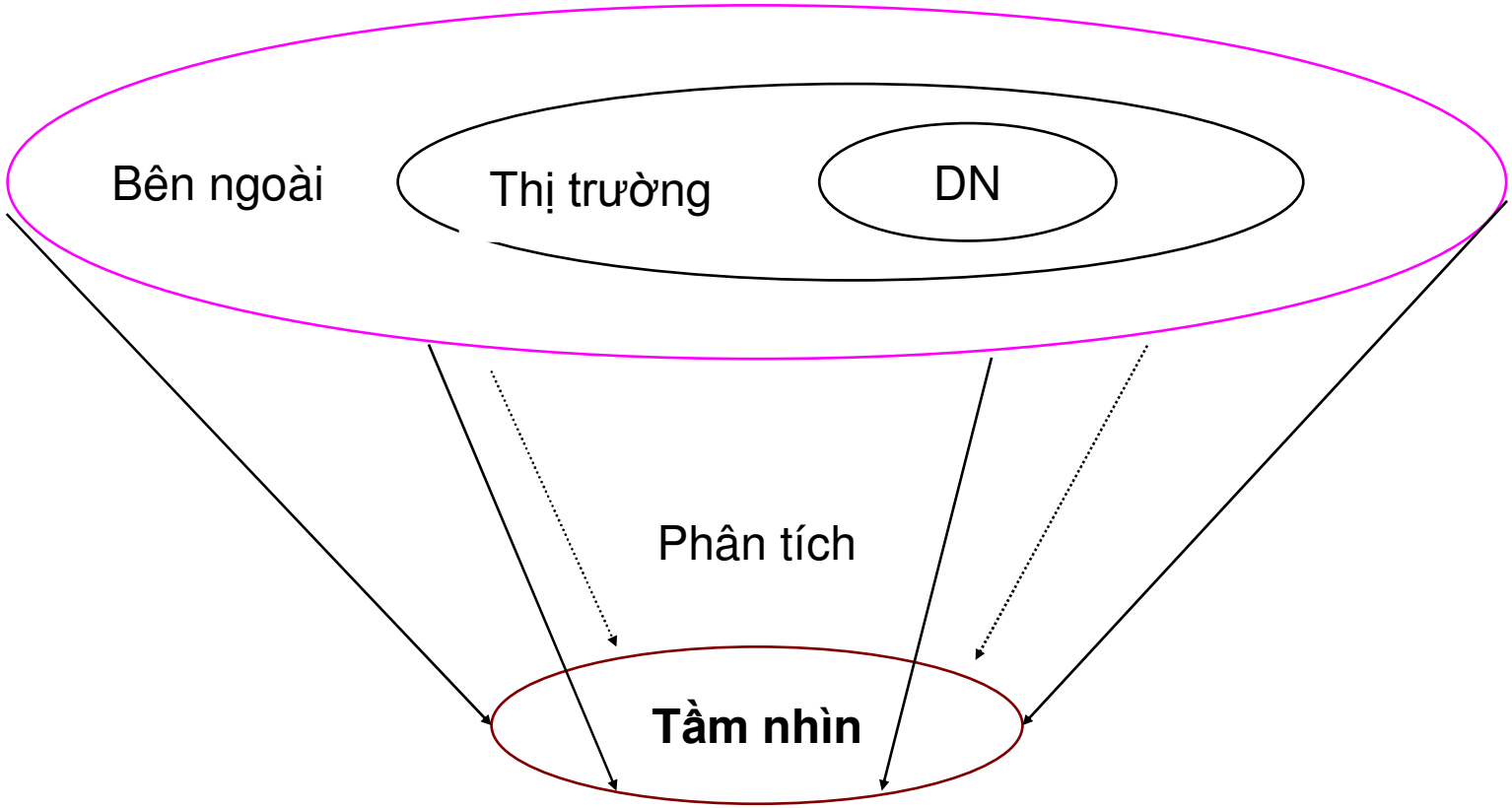
# Thành phần của tầm nhìn

- Một tầm nhìn hợp lý bao gồm hai thành phần:
- Hệ tư tưởng cốt lõi: xác định những đặc trưng trường tồn của doanh nghiệp, nó xác định vì sao DN tồn tại, và điều này không bao giờ thay đổi.
- Viễn cảnh tương lai: Cái mà doanh nghiệp muốn trở thành, muốn thực hiện, muốn sáng tạo ra.

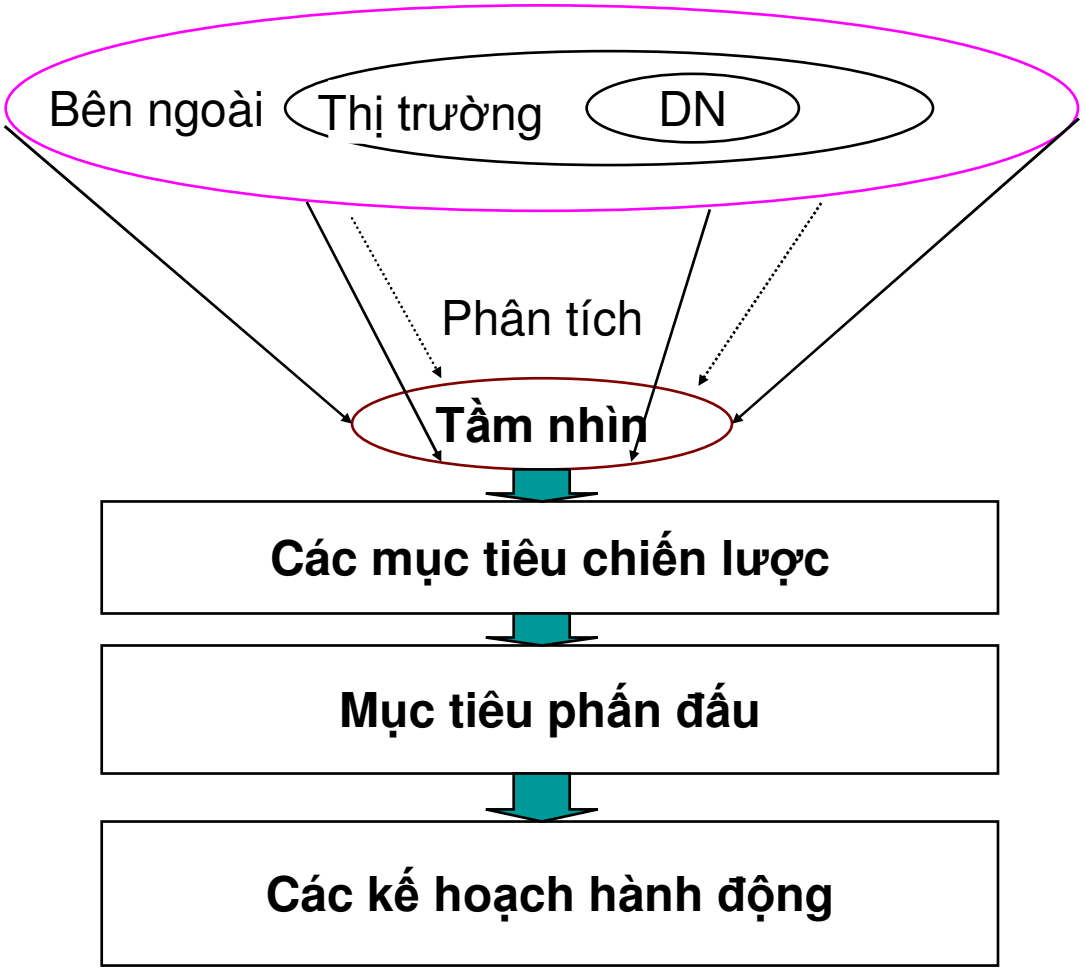
# Hệ tư tưởng cốt lõi

- Hệ tư tưởng cốt lõi được thể hiện qua các giá trị cốt lõi và các mục đích cốt lõi.
- Giá trị cốt lõi là những nguyên lý chủ yếu và trường tồn cùng với một DN, nó bao gồm một số nguyên tắc hướng dẫn, có giá trị nội tại và có ảnh hưởng quan trọng đối với tất cả những ai ở bên trong doanh nghiệp
- SONY - Các giá trị cốt lõi bao gồm: Nâng cao văn hóa Nhật Bản và uy tín quốc gia. Trở thành người khai phá chứ không theo người khác, thực hiện những điều không thể, khuyến khích khả năng sáng tạo của mỗi cá nhân.

# Tầm nhìn (vision) Tương lai của tổ chức là gì?

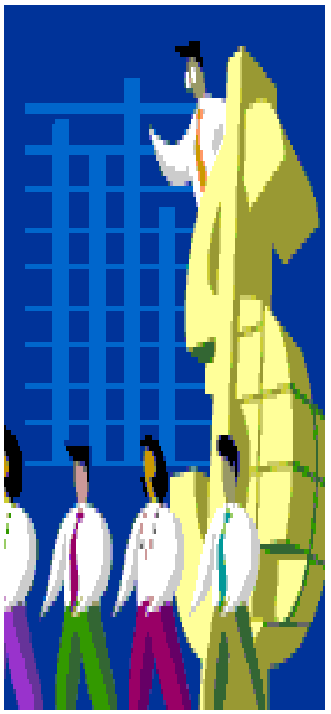


# Vai trò của tầm nhìn trong việc lập kế hoạch chiến lược



# Sứ mệnh (mission)

- Bước đầu tiên trong xây dựng một tuyên bố về sử mệnh là xác định hoạt động kinh doanh của tổ chức.
- Trả lời các câu hỏi: Hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì? Nó sẽ là gì và Nó nên là gì?
- Xác định bản chất công việc kinh doanh của tổ chức = xác định lĩnh vực/phạm vi kinh doanh → mô hình Derek F. Abell (nhu cầu khách lài gì? Họ là ai và làm thế nào thỏa mãn nhu cầu của họ)
- Triết lý kinh doanh = các giá trị cốt lõi (core values)



# Nguyên lý 3C

Nguyên lý 3C hay còn gọi là nguyên lý Abell xác định mối tương quan giữa 3 yếu tố:

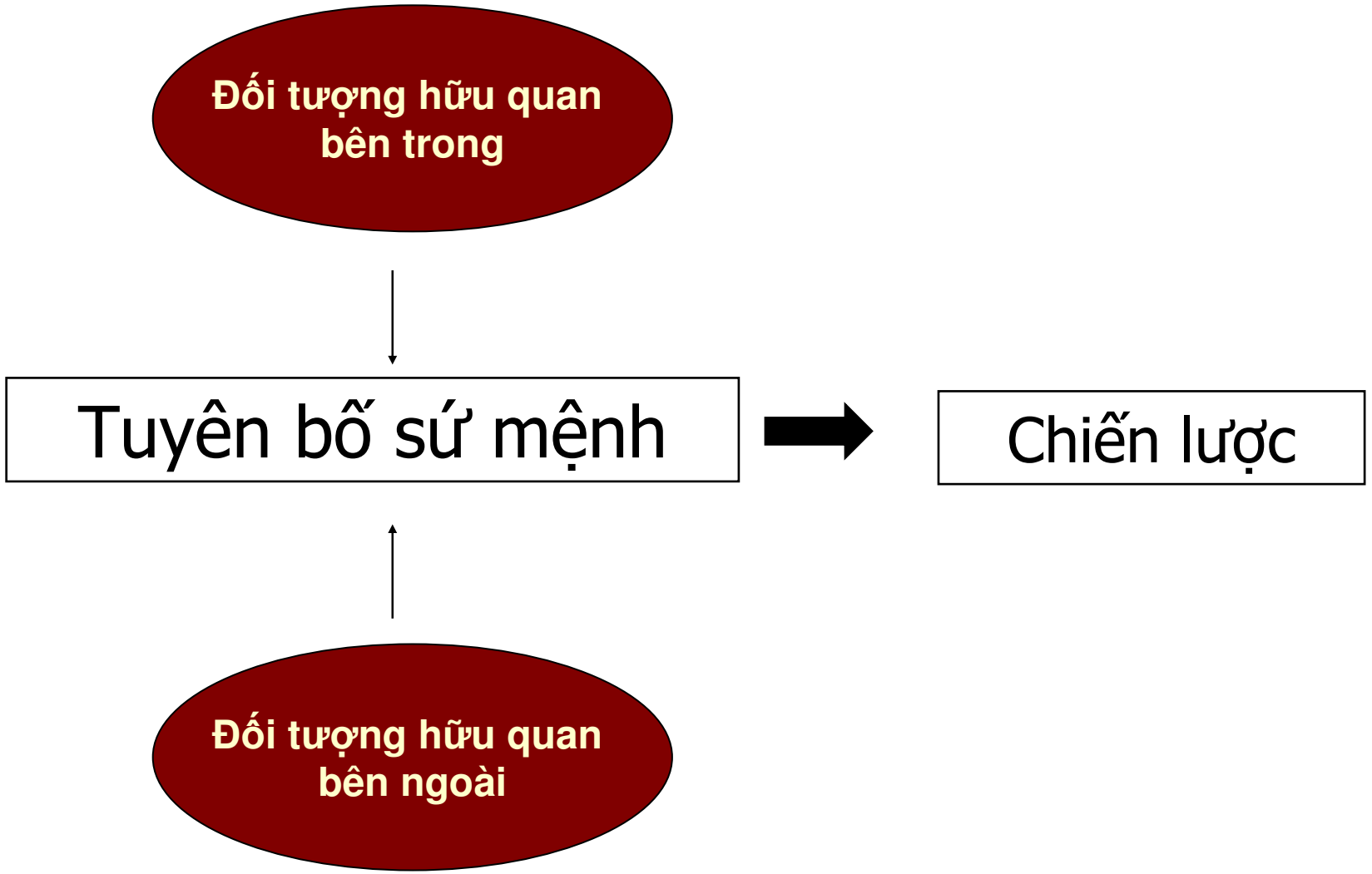
- Customers (Khách hàng): Họ là ai? Nhu cầu của họ là gì? Khả năng thanh toán….
- Compatitors (ĐTCT): Họ là ai? Họ đã làm được gì? Tiềm lực của họ như thế nào
- Companu it self: Năng lực của chúng ta là gì? Lợi thế của ta là gì…?

# Tạo lập sứ mệnh, tôn chỉ hoạt động cho doanh nghiệp

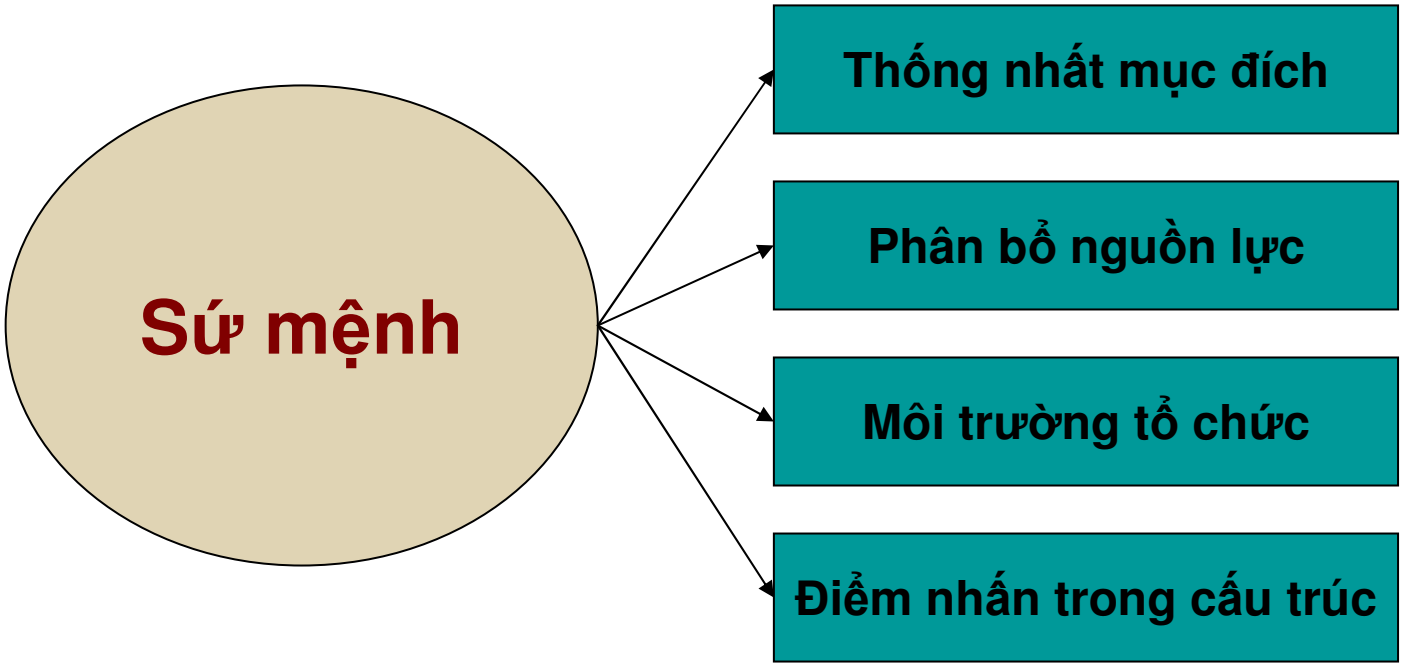
- Doanh nghiệp sẽ phát triển như thế nào trong 10 năm tới

Tôn chỉ hoạt động

- Khách hàng và sản phẩm
- Nhân lực
- Quy trình và công nghệ
- Tình hình tài chính


Đối tượng hữu quan bên trong
Tuyên bố sứ mệnh
Chiến lược
Đối tượng hữu quan bên ngoài

# Lợi ích của bản tuyên bố sứ mệnh



# PVFC

- Tầm nhìn: Là định chế xương sống của PETROVIETNAM và trở thành tập đoàn tài chính mạnh trong lĩnh vực năng lượng của khu vực, tạo lập thương hiệu có uy tín trên thế giới
- Sứ mệnh:
  - Đáp ứng yêu cầu về tài chính với phương châm là bạn đồng hành của khách hàng, vì sự phát triển và chữ tín của PVFC
  - Không ngừng gia tăng giá trị DN và lợi ích cổ đông
  - Vì sự lớn mạnh của ngành dầu khí Việt Nam và sự phát triển kinh tế của đất nước
  - Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, bình đẳng về cơ hội phát triển cho mọi thành viên của FVFC
  - Cam kết xây dựng văn hóa doanh nghiệp, vì sự phát triển bền vững của cộng đồng

# Công ty du lịch Bến Thành

- **Tầm nhìn: BenThanh Tourist** là công ty du lịch hàng đầu của Việt Nam và Đông Nam Á.
- Sứ mệnh: Luôn tạo ra chuỗi giá trị gia tăng cho các sản phẩm đa dạng, xứng đáng với sự hài lòng của khách hàng về thưởng ngoạn, thư giãn, trải nghiệm du lịch và cuộc sống trên khắp thế giới, bằng cách kết hợp ưu thế mạnh về kinh nghiệm trong lĩnh vực du lịch, sự chuyên nghiệp và uy tín của nguồn nhân lực nội bộ với mạng lưới các nhà cung cấp dịch vụ có chất lượng đáng tin cậy.

# Công ty du lịch Bến Thành

Giá trị cốt lõi

- Thấu hiểu nhu cầu của khách hàng về du lịch và trải nghiệm cuộc sống.
- Tập trung vào chất lượng và sự tinh tế.
- Cung cấp chuỗi giá trị các sản phẩm và dịch vụ du lịch đa dạng, chất lượng và xuyên suốt.
- Luôn thực hiện đúng những gì đã cam kết với khách hàng.
- Khơi dậy cảm hứng cho một cộng đồng những người yêu thích xem du lịch như một phong cách sống để chia sẻ niềm đam mê của họ với những chuyến đi, khám phá và thưởng ngoạn.

## TẦM NHÌN CỦA CONOCO

Được thừa nhận trên thế giới như là một công ty năng lượng khổng lồ, hợp nhất, quốc tế tiến thẳng lên tương lai đầu tiên.

- "**Khổng lồ**" được đo bằng **mục tiêu tài chính** như sau:
- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư trung bình là 14%
- Tăng trưởng trong thu nhập trên cổ phiếu trung bình ít nhất là 10% một năm
- Một bảng cân đối tài sản mạnh và linh hoạt và bằng sự cam kết với giá trị của Conoco là:
  - An toàn
  - Trách nhiệm môi trường
  - Kính trọng mọi người: khách hàng, nhân viên, đối tác, cổ đông
  - Tiêu chuẩn đạo đức cao.

- "**Hợp nhất**" có nghĩa là:
  - Hoạt động trong mọi lĩnh vực năng lượng, tập trung hơn vào khai thác và sản xuất
  - Tận dụng mạng lưới rộng rãi của Conoco để nắm bắt được các cơ hội trên toàn cầu
  - Cung cấp các giải pháp năng lượng hợp nhất và sáng tạo cho tăng trưởng
- "**Quốc tế**" có nghĩa là chúng tôi sẽ
  - Tiếp tục trở nên toàn cầu hơn
  - Theo đuổi các cơ hội ngay từ khi bắt đầu
  - Mở rộng sự đa dạng hoá về lực lượng lao động trên toàn cầu
- "**Công ty năng lượng**" có nghĩa là
  - Sẽ tập trung vào dầu lửa và khí thiên nhiên
  - Với sự chuyển đổi dần sang gas
- "**Tiến thẳng lên tương lai đầu tiên**" có nghĩa là
  - Xác định và bắt lấy cơ hội sớm
  - Chuẩn bị cẩn thận để đối mặt với rủi ro
  - Ứng dụng công nghệ một cách sáng tạo
  - Trở thành người đặt ra các bước đi năng động của ngành

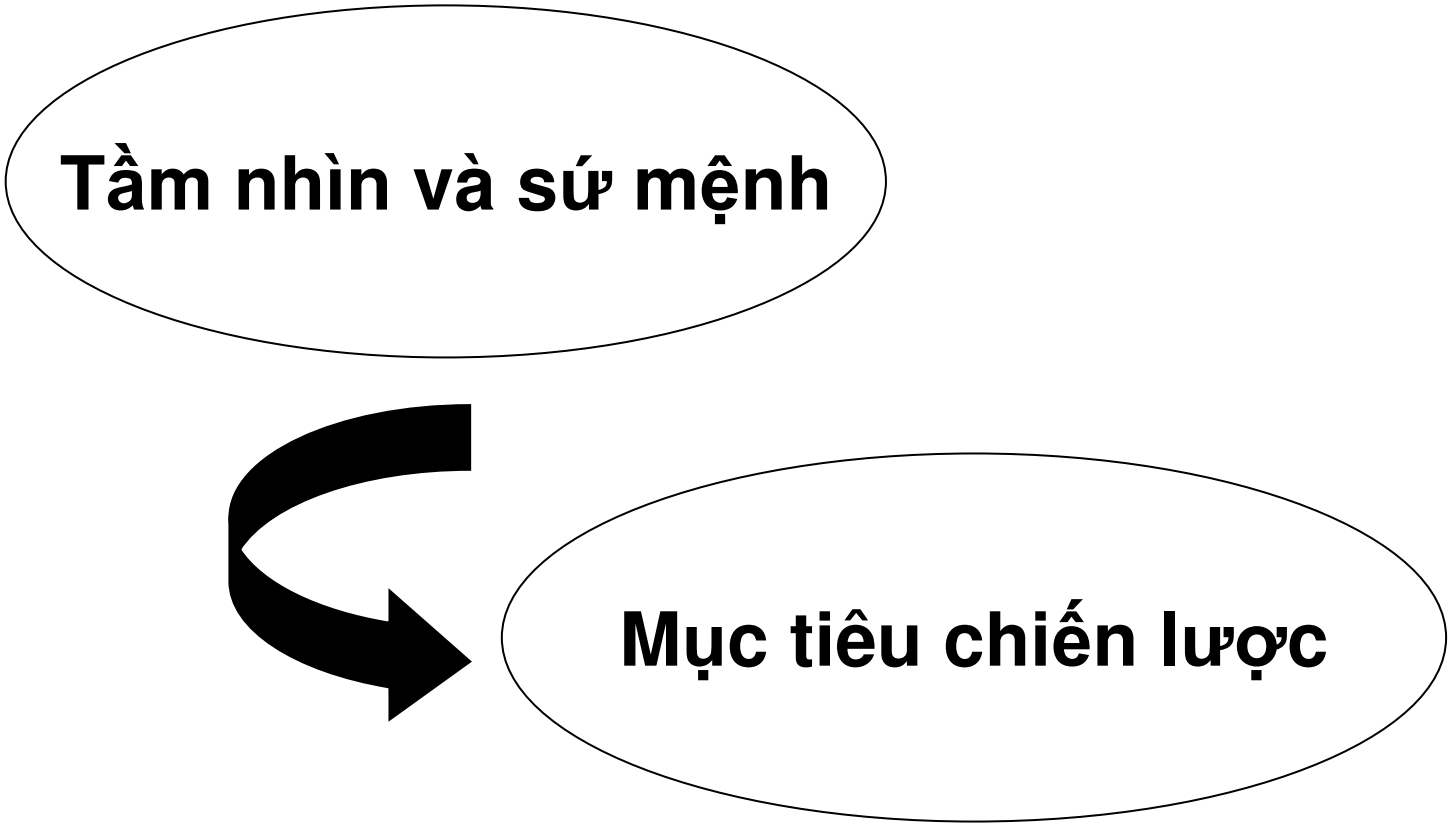
# Bình luận về: Tầm nhìn LASUCO

- Xây dựng và Phát triển tập đoàn kinh tế công nông nghiệp – du lịch dịch vụ - thương mại và bất động sản lam sơn ngày càng lớn mạnh. Xây dựng thương hiệu quốc gia mía đường xứ thanh.
- Sứ mệnh:
  - Hợp tác phát triển bền vững vì cộng đồng: mang lại lợi ích cho cộng đồng, cho cổ đông, nhà đầu tư, người trồng mía, người lao động, bảo đảm giải quyết hài hòa các mối quan hệ, có tinh thần trách nhiệm cao với xã hội và môi trường
  - Xây dựng, phát triển và tôn vinh thương hiệu **LASUCO** thành một thương hiệu mạnh, uy tín trong nước và nước ngoài.
  - Tạo ra một lực lượng lao động trí thức trẻ năng động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, có tâm, có tầm để xây dựng Công ty ngày càng giàu mạnh và phát triển ổn định, bền vững.
  - Tham gia đóng góp tích cực vào các hoạt động xã hội hướng về cộng đồng, thể hiện tinh thần tương thân tương ái và trách nhiệm công dân đối với đất nước

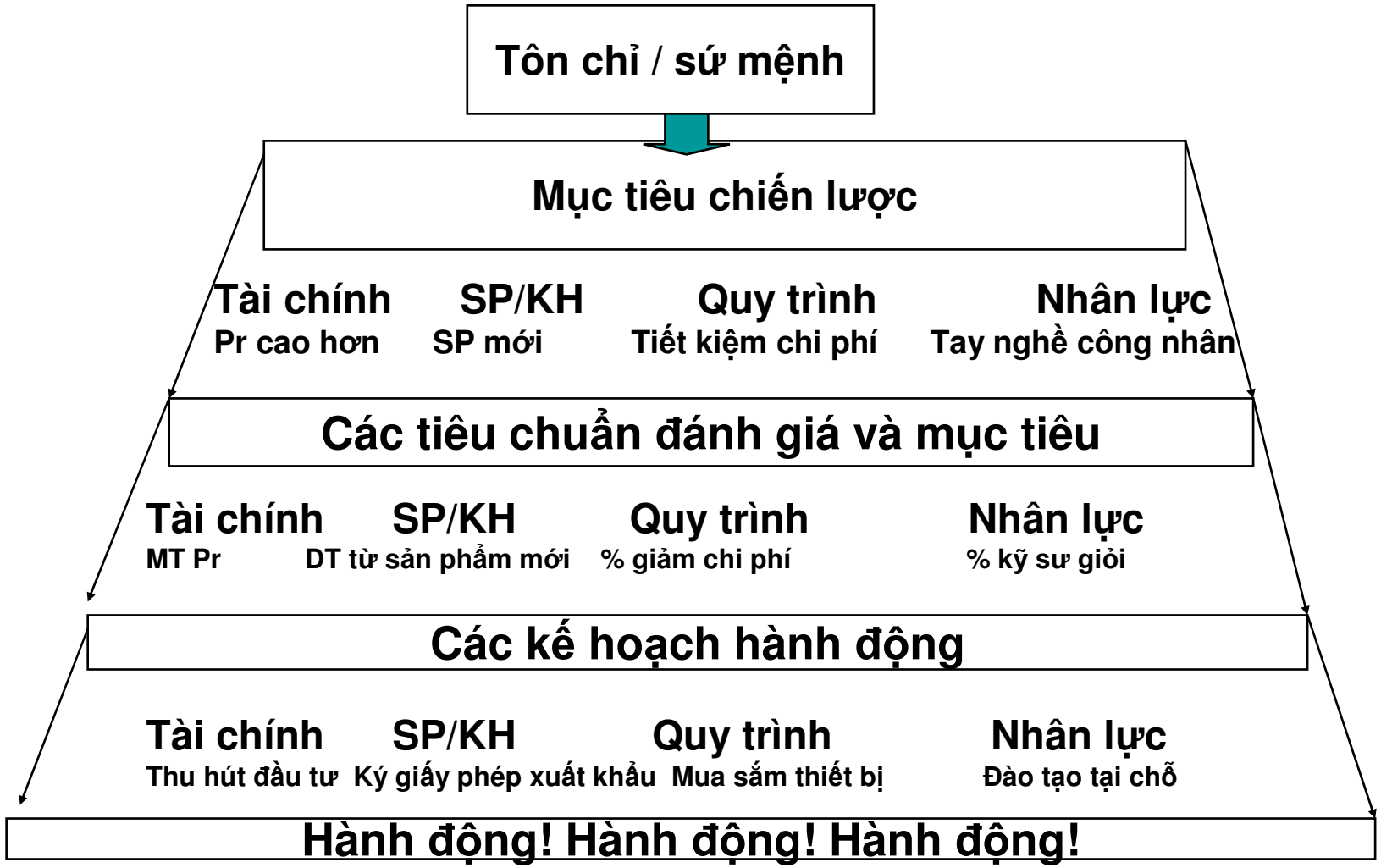
# Giá trị cốt lõi LASUCO

- Chất lượng uy tín và hiệu quả
  - Lấy chất lượng là hàng đầu, luôn uy tín trong mọi cam kết, lấy thước đo hiệu quả trong mọi công việc
- Trách nhiệm – thân thiện – bền vững
  - Giữ trách nhiệm đến cùng, luôn tạo quan hệ thên thiện nhân văn, xây dựng bền vững các mối quan hệ trên cơ sở cùng có lợi
- Tự chủ - năng động và sáng tạo
  - Luôn tự chủ trong mọi công việc, phản ứng linh hoạt, năng động và luôn sáng tạo trong mọi tình huống, mọi thử thách, mọi khó khăn để đạt mục tiêu cuối cùng đã cam kết

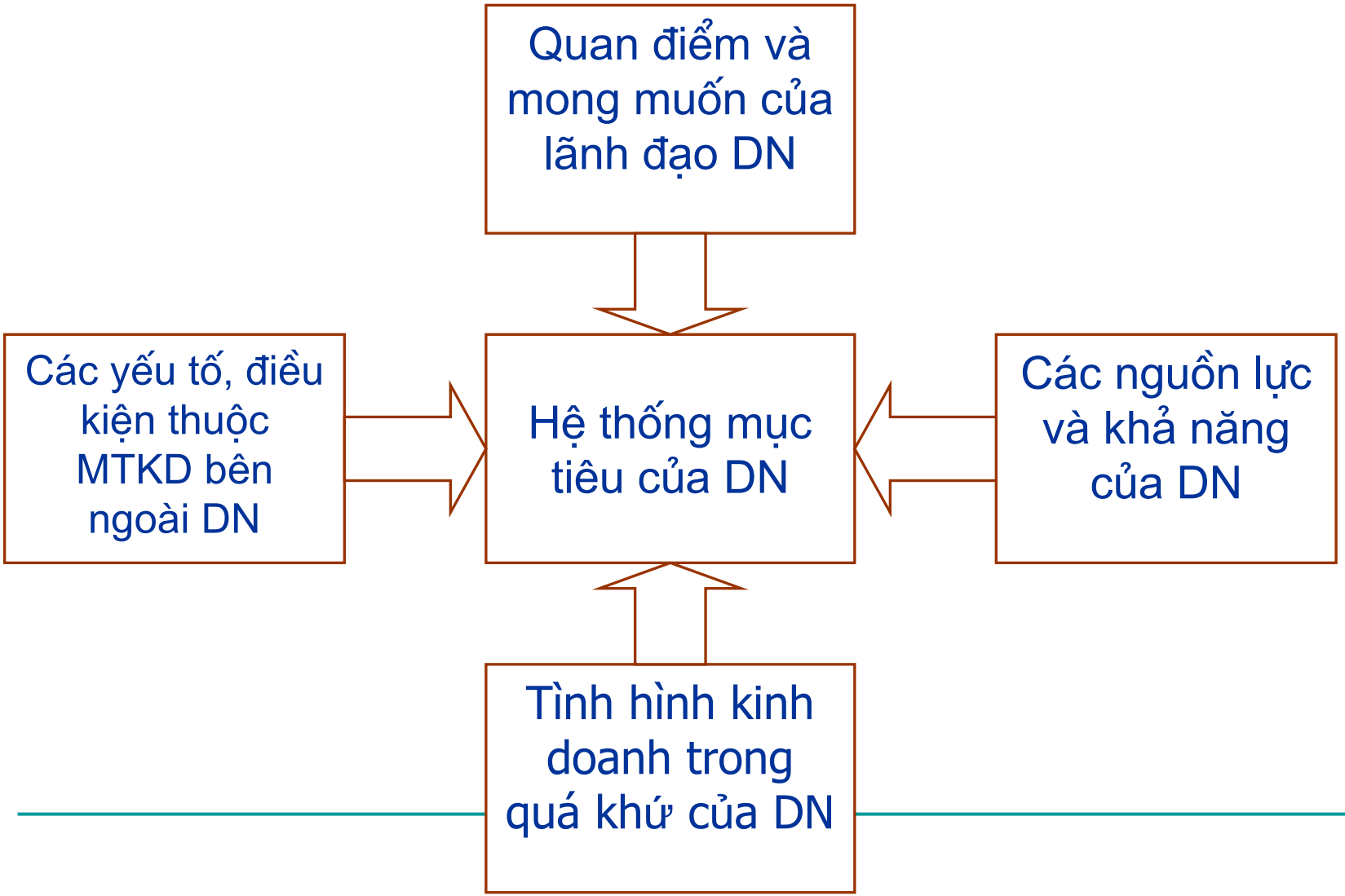
# Mục tiêu chiến lược



# Biến sứ mệnh, tôn chỉ thành hành động



# Căn cứ xác định mục tiêu của DN



# Mục tiêu của doanh nghiệp

SMART

Cụ thể (**S**pecific)

Đo lường được (**M**easurable)

Đạt được (**A**ttainable)

Thực tế (**R**elevant)

Kịp thời (**T**imely)

# KPI là gì ?

- KPI xuất phát từ Key – các yếu tố chính (quan trọng nhất), indicators – các chỉ số (các thước đo khác nhau) của performance – tình hình hoạt động.
- Các chỉ số ở đây là các chỉ tiêu để đánh giá về tình hình hoạt động.
- Các chỉ số có thể được thiết lập cho phù hợp với các trường hợp đặc biệt và cho hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.
- Các chỉ số cần phải gắn với các nhân tố thành công cơ bản của những ngành công nghiệp chủ lực mà mỗi doanh nghiệp hoạt động.

# Các dạng KPI

- Có hai loại KPI chính:
  - Tài chính
  - Hoạt động

# Sử dụng KPI như thế nào?

- Các chỉ số là một phần không thể tách rời của Hệ thống thông tin quản lý.
- Nêu bật và tập trung vào các nhân tố quan trọng nhất
- Được dùng để lập kế hoạch, giám sát và đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh
- Cô đọng một số lượng lớn dữ liệu trong các tóm tắt ngắn gọn nhằm nêu bật những lĩnh vực ban lãnh đạo cần tập trung.

# Chỉ số KPI- Nguyên tắc SMART
# Cụ thể (**S**pecific)

- Các chỉ số KPI phải cụ thể để nắm bắt một cách rõ ràng nhất kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, của các đơn vị kinh doanh và của các phòng ban cũng như cá nhân trong doanh nghiệp.
- Mục tiêu nhằm đạt được cần phải rõ ràng bằng cách:
  - Bắt đầu các mục tiêu rõ ràng. Ví dụ, tăng doanh số bán hàng của doanh nghiệp năm 2009 lên 10%.
  - Nêu bật nhiệm vụ chính cần phải làm.
  - Mô tả hoạt động cần phải tiến hành.

# Chỉ số KPI- Nguyên tắc SMART

## Đo lường được (Measurable)

- Các chỉ số KPI cần phải lượng hóa và kiểm nghiệm được.
- Đối với mục tiêu không nhất thiết lúc nào cũng đo lường được bằng các phương pháp định lượng. Các mục tiêu có thể đo lường được thông qua các kết quả đã được thảo thuận trước.
- Các cán bộ đánh giá có thể sử dụng các kết quả đạt được từ trước như làm tiêu chí so sánh

# Chỉ số KPI- Nguyên tắc SMART
# Đạt được (Attainable)

- Thách thức:
  - Đặt ra mục tiêu để phát huy năng lực tối đa và khuyến khích sự tự tin.
  - Bên cạnh đó cũng nên đặt ra một số mục tiêu đòi hỏi sự vượt lên thách thức.
- Hãy thực tế:
  - Lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần phải thực tế là hạn chế mục tiêu tới con số mà cá nhân người lao động, phòng ban và toàn bộ doanh nghiệp có thể hoàn thành và vui vẻ chấp thuận.
- Hỗ trợ:
  - Quyết định nguồn lực cần thiết
  - Thảo luận về các kỹ năng và tập huấn để đạt được mục tiêu

# Chỉ số KPI- Nguyên tắc SMART
## Thực tế (**R**elevant)

- Chỉ số và các mục tiêu phải liên quan trực tiếp đến phần mô tả công việc của cá nhân người lao động, chức năng và phạm vi công việc của phòng ban hay đối với cá nhân người lao động.
- Các mục tiêu đặt ra cần giới hạn ở những công việc có tầm quan trọng đối với các phong ban và cá nhân người lao động.
- Cần đảm bảo các nhân viên hoàn toàn hiểu và chấp thuận các mục tiêu này là quan trọng.

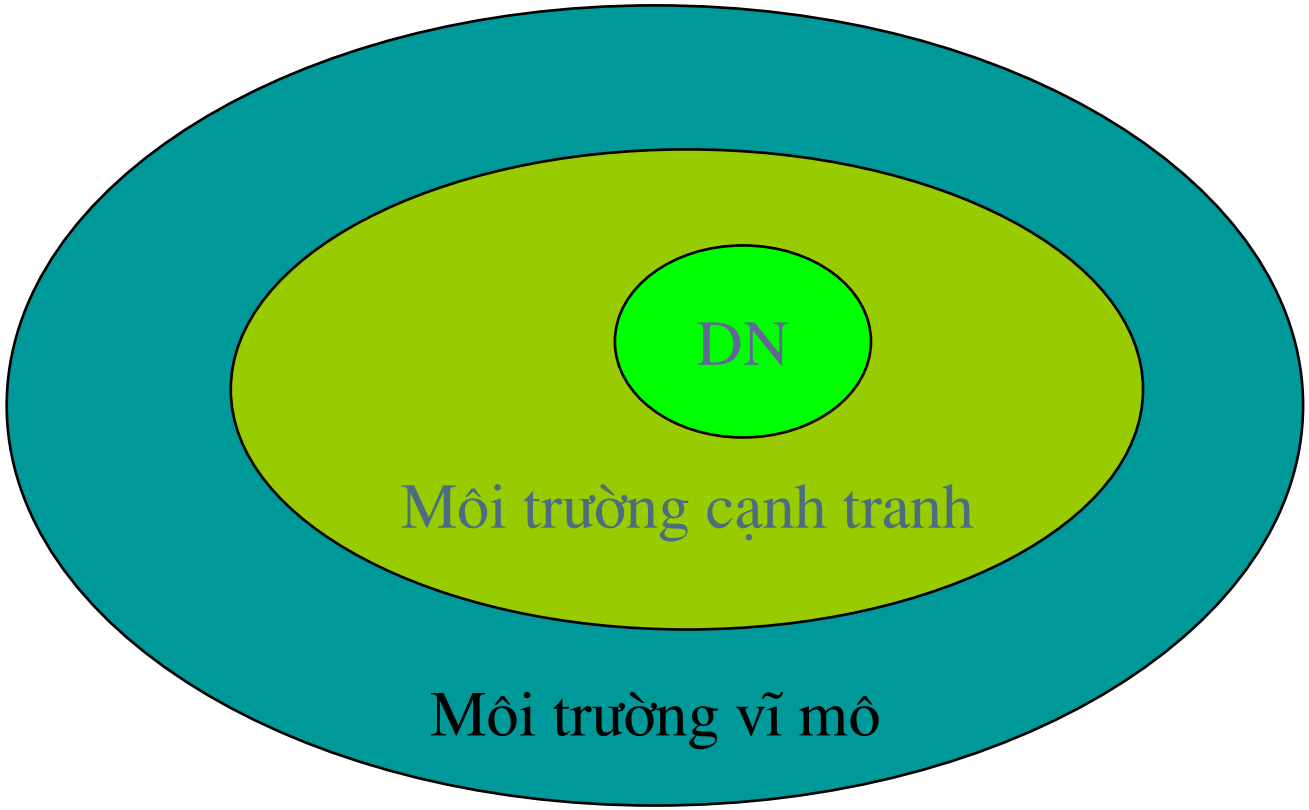
# Chỉ số KPI- Nguyên tắc SMART
# Kịp thời (Timely)

- Các chỉ số KPI và mục tiêu nên có khung thời gian thích hợp.
- Khung thời gian này đảm bảo rằng các dữ liệu và thông tin được đánh giá hữu ích nhất và có hiệu quả nhất trong việc giúp cho cá nhân người lao động, phòng ban và toàn bộ doanh nghiệp hiểu được tiến độ, điểm mạnh và điểm yếu của họ trong những nỗ lực nhằm đạt được và duy trì thành tích cao.

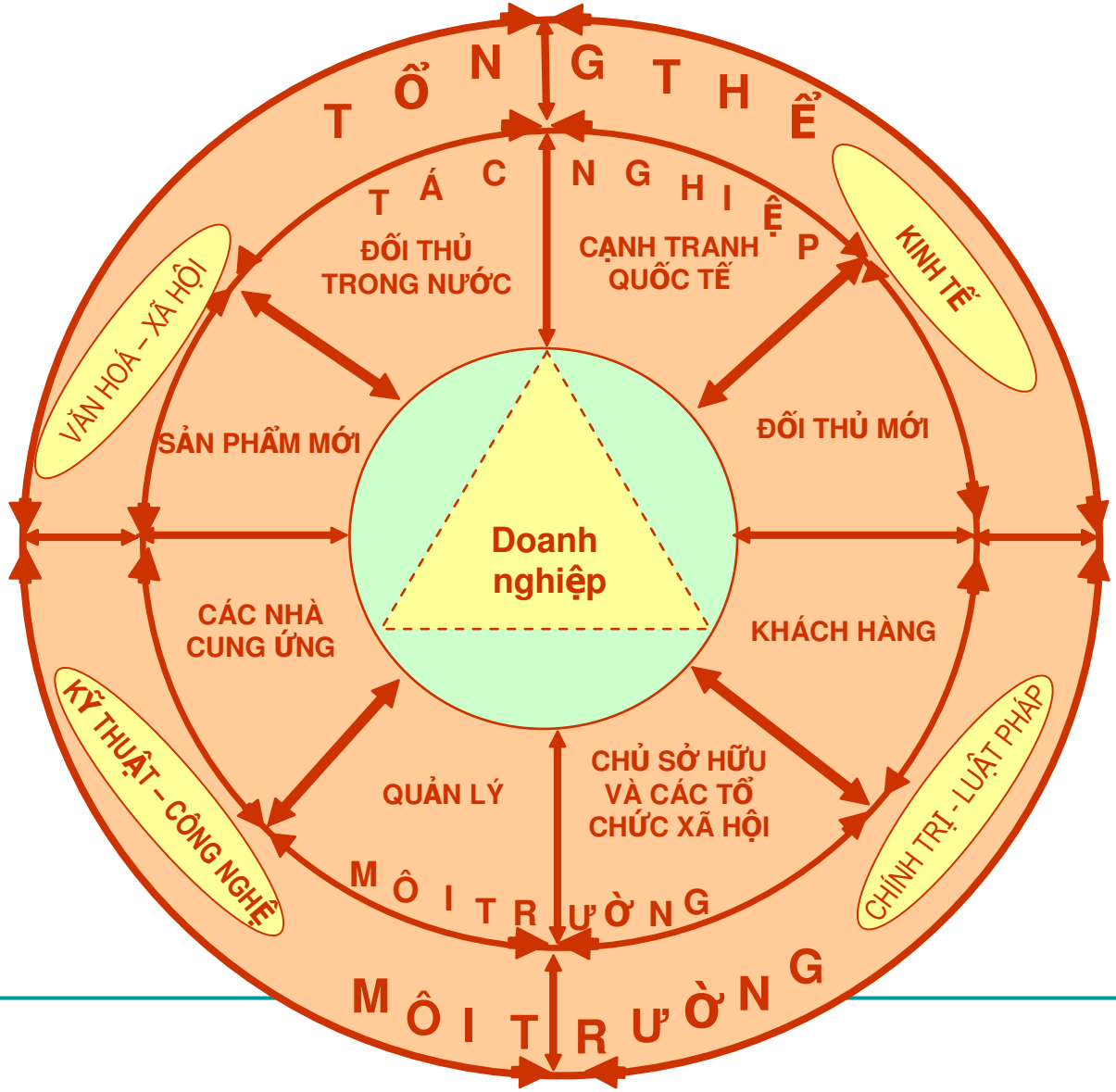
# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG

CÁC NHÀ DOANH NGHIỆP PHẢI CÓ CÁI NHÌN TỔNG THỂ VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH ĐỂ ĐOÁN TRƯỚC NHỮNG THAY ĐỔI CÓ THỂ ẢNH HƯỞNG ĐẾN DỰ ÁN KINH DOANH CỦA HỌ

# MÔI TRƯỜNG KINH DOANH



# MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP



# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG TỔNG THỂ

***NHỮNG NHÂN TỐ NÀO CÓ THỂ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA BẠN?***

***CÁC NHÂN TỐ CẦN PHÂN TÍCH:***

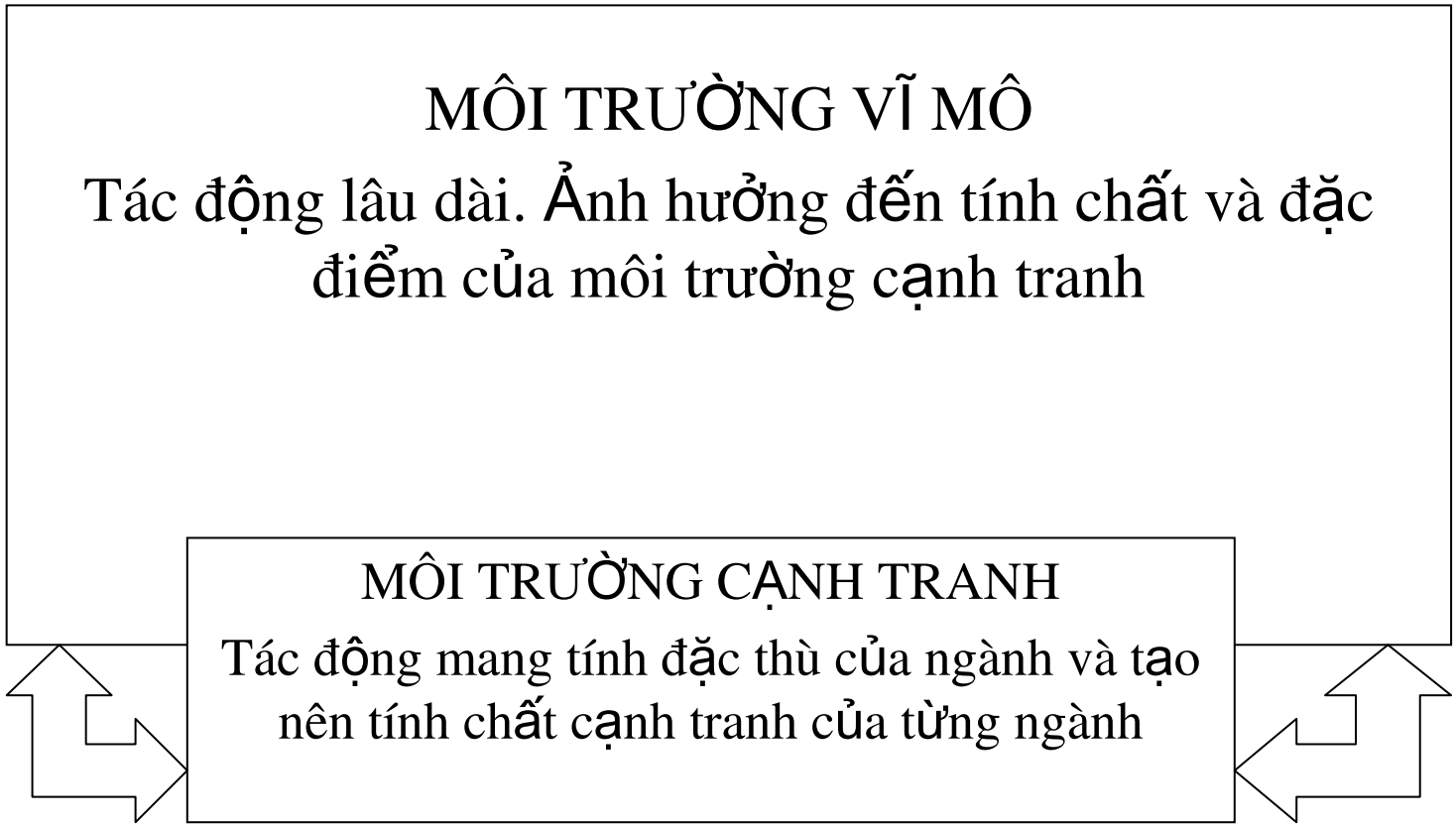
- Văn hoá – xã hội
- Kinh tế
- Kỹ thuật – công nghệ
- Chính trị - luật pháp

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG TÁC NGHIỆP

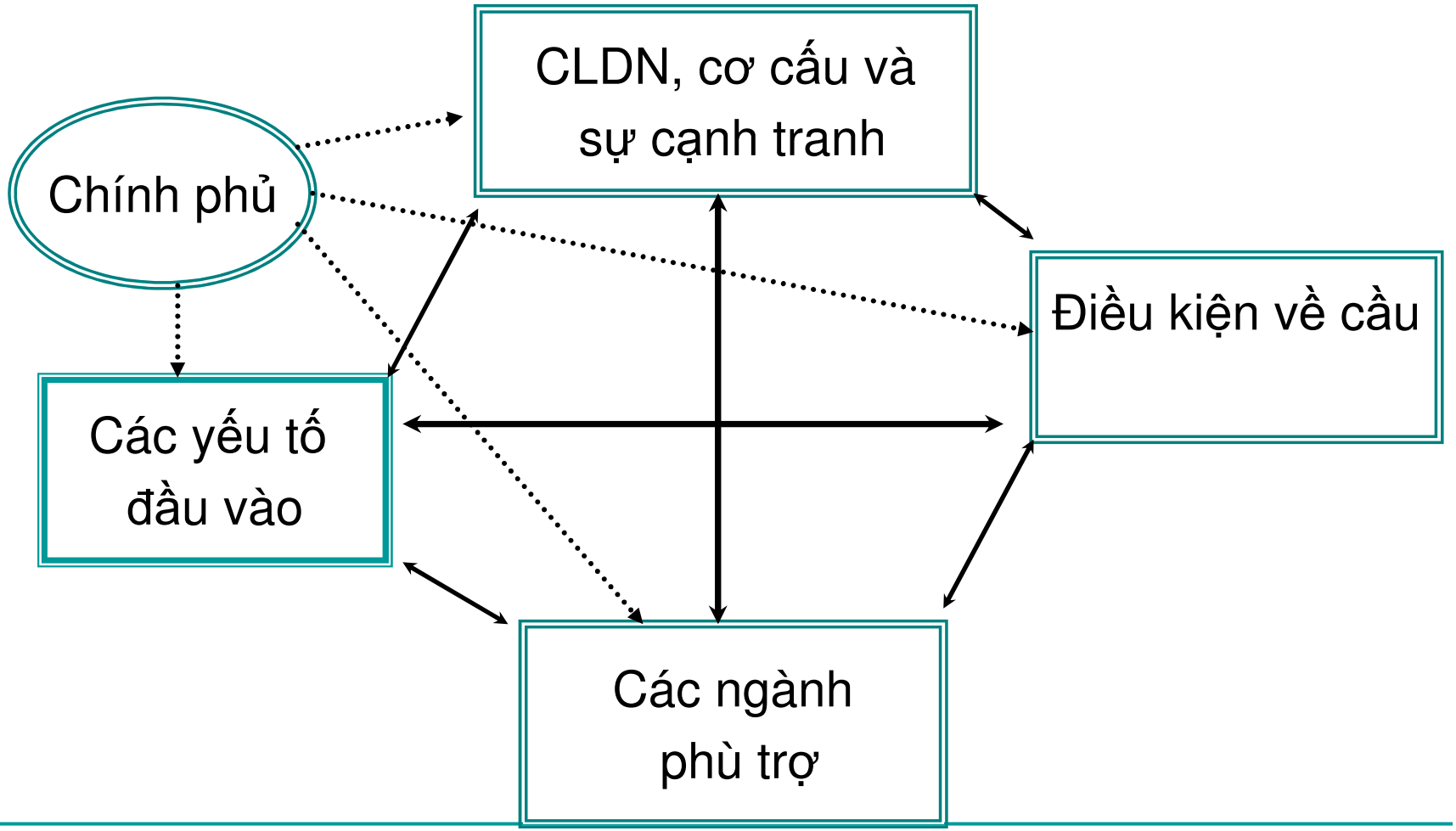
## CHÚNG TA BỊ TÁC ĐỘNG BỞI HÀNH VI CỦA CÁC CHỦ THỂ TRONG MÔI TRƯỜNG KINH DOANH NHƯ THẾ NÀO?

- Đối thủ cạnh tranh
- Nhà cung ứng đầu vào
- Khách hàng
- Bộ máy công quyền
- Các tổ chức xã hội
- Sản phẩm thay thế
- Đối thủ tiềm ẩn

# Mối quan hệ giữa môi trường vĩ mô và môi trường ngành



# Mô hình kim cương của M.Porter



# Các nhân tố của Diamond model

- ***Các chiến lược và cơ cấu kinh doanh và cạnh tranh:*** Theo M. Porter, mỗi nền kinh đều có đặc thù riêng, mặc khác cũng có sự cạnh tranh sâu sắc giữa các doanh nghiệp trong nước "tính cạnh tranh càng được địa phương hoá thì càng được dữ dội. Và càng dữ dội thì càng tốt".
- ***Các ngành công nghiệp có liên quan và hỗ trợ:***
- ***Các điều kiện đầu vào:*** đó là khả năng cung ứng nguồn nguyên liệu, nguồn nhân công có trình độ hay cơ sở hạ tầng cho sản xuất kinh doanh.

- ***Các điều kiện về cầu****:* khách hàng trong một nền kinh tế càng khắc khe đối với nhà sản xuất thì khả năng nâng cao cạnh tranh của sản phẩm càng lớn. Và cạnh tranh càng được địa phương hoá thì hoạt động của doanh nghiệp càng cao, vì tất cả điều này làm cho tính năng động công ty càng cao.

- ***Chính phủ***

# CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TRONG NGÀNH

- Cơ cấu ngành
  - Ngành phân tán
  - Ngành hợp nhất
- Nhu cầu của thị trường
- Rào cản rút lui

# Đánh giá mức độ tập trung ngành

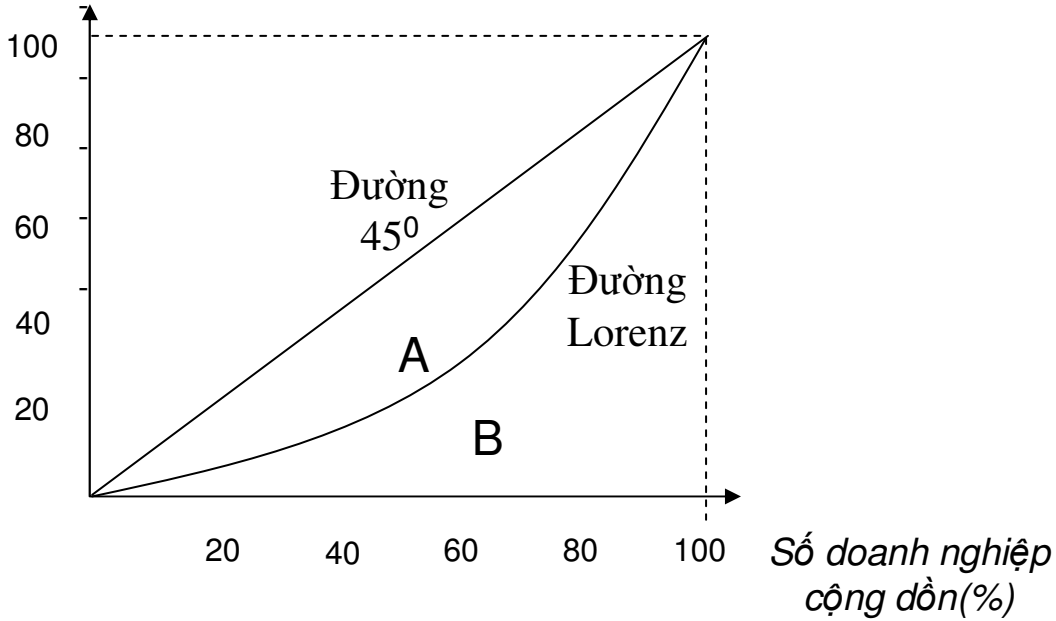
- Herfindahl – Hirschman Index (HHI), CR4, GINI
- Hệ số HHI được tính theo công thức sau:

  **HHI = s1^2 + s2^2 + s3^2 + ... + sn^2**

  - Trong đó, si là thị phần của các doanh nghiệp.
  - HHI càng lớn thì ngành càng tập trung.
- Bộ tư pháp Hoa Kỳ quy định:
  - HHI<1000 thị trường không mang tính tập trung,
  - HHI từ 1000 đến 1800 mức độ tập trung ngành là vừa phải
  - HHI từ 1800 trở lên mức độ tập trung rất cao.

# Đường cong Lorenz và hệ số GINI

***Thị phần cộng dồn***



# Mức độ tập trung ngành

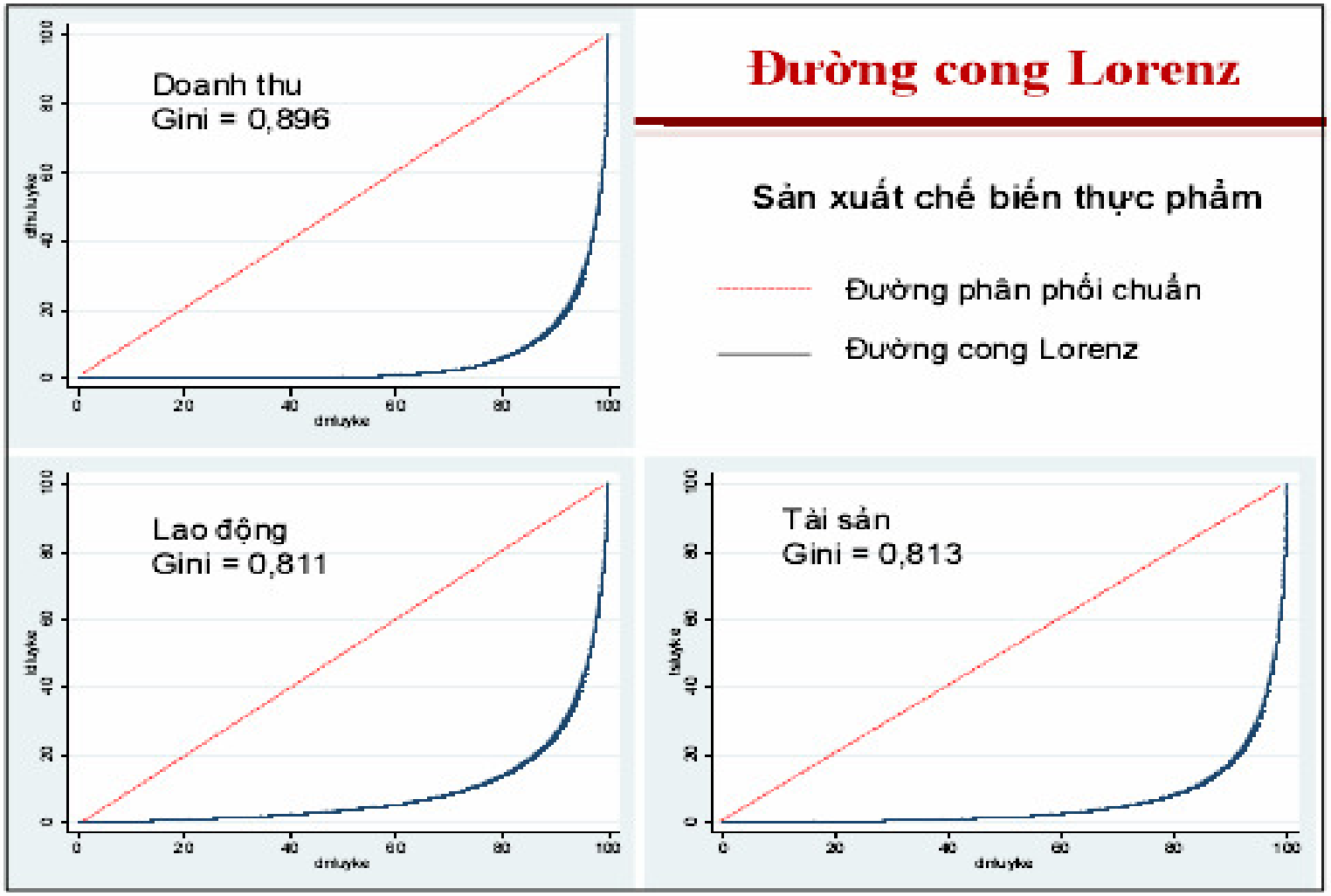
| Ngành kinh doanh | H* | Thị phần của 20DN đầu ngành (%) |
|---|---|---|
| Khai thác dầu thô và khó đốt tự nhiên | 0,4 | 90 |
| Khai thác than cứng và than non | 0,36 | 97 |
| Viễn thông | 0,25 | 95 |
| Bảo hiểm, tái bảo hiểm và BHXH | 0,08 | 94 |
| Bưu chính và chuyển phát | 0,07 | 93 |
| Sản xuất, PP điện nước và khí đốt | 0,12 | 91 |
| Hoạt động dịch vụ tài chính | 0,10 | 0,84 |
| Hoạt động kinh doanh bất động sản | 0,12 | 0,56 |
| Vận tải đường thủy | 0,02 | 0,56 |
| Sản xuất trang phuc | 0,01 | 0,26 |
| Sản xuất cao su và plastic | 0.007 | 0,24 |

# Hệ số Gini

- Hệ số Gini nhận giá trị từ 0 đến 1
- Hệ số Gini càng gần 1 chứng tỏ độ tích tụ càng cao và ngược lại

| Ngành cấp 2 | Hệ số Gini về | | |
|---|---|---|---|
| | Lao động | Tài sản | Doanh thu |
| Sản xuất chế biến thực phẩm | 0,811 | 0,813 | 0,896 |
| Sản xuất trang phục | 0,818 | 0,798 | 0,850 |
| Sản xuất da | 0,869 | 0,884 | 0,894 |
| Xây dựng | 0,733 | 0,790 | 0,860 |
| Bán buôn | 0,538 | 0,692 | 0,843 |
| Bán lẻ | 0,530 | 0,676 | 0,843 |
| Dịch vụ tài chính | 0,936 | 0,979 | 0,981 |

# Đường cong Lorenz



# NHÀ CUNG CẤP

- Sự khác biệt hoá sản phẩm của nhà cung cấp
- Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp
- Sản phẩm thay thế
- Mức độ tập trung nhà cung cấp
- Khả năng hội nhập dọc xuôi chiều

# PHÂN TÍCH KHÁCH HÀNG

- Mô tả sơ lược:
  - Tuổi
  - Thu nhập
  - Trình độ học vấn
  - Nơi ở
- Nhu cầu của họ cần được thoả mãn thông qua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp
- Thói quen mua hàng
- Các yêu cầu về chất lượng
- Số lượng và tần suất mua hàng
- Dịch vụ sau bán hàng

# KHÁCH HÀNG

- Mức độ tập trung của khách hàng
- Tỷ trong mua sắm của khách hàng
- Thông tin của khách hàng về DN
- Sản phẩm thay thế
- Sự khác biệt hoá sản phẩm
- Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp

# Sản phẩm thay thế

- Sản phẩm thay thế: là những sản phẩm cũng đáp ứng nhu cầu của khách hàng như đối với sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp.
- Sản phẩm thay thế tạo nên sức ép cạnh tranh đối với doanh nghiệp, từ đó tác động đến doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp

# SẢN PHẨM THAY THẾ

- Giá của các sản phẩm thay thế
- Chi phí chuyển đổi
- Số lượng

# Các đối thủ tiềm ẩn

Nguy cơ từ đối thủ tiềm ẩn phụ thuộc vào:

- Rào cản nhập ngành
- Lợi thế về quy mô
- Khả năng tiệp cận đến nguồn lực
- Bí quyết về công nghệ
- Sự hạn chế của Chính phủ…
- Chiến lược của các doanh nghiệp trong ngành

# CÁC ĐỐI THỦ TIỀM ẨN

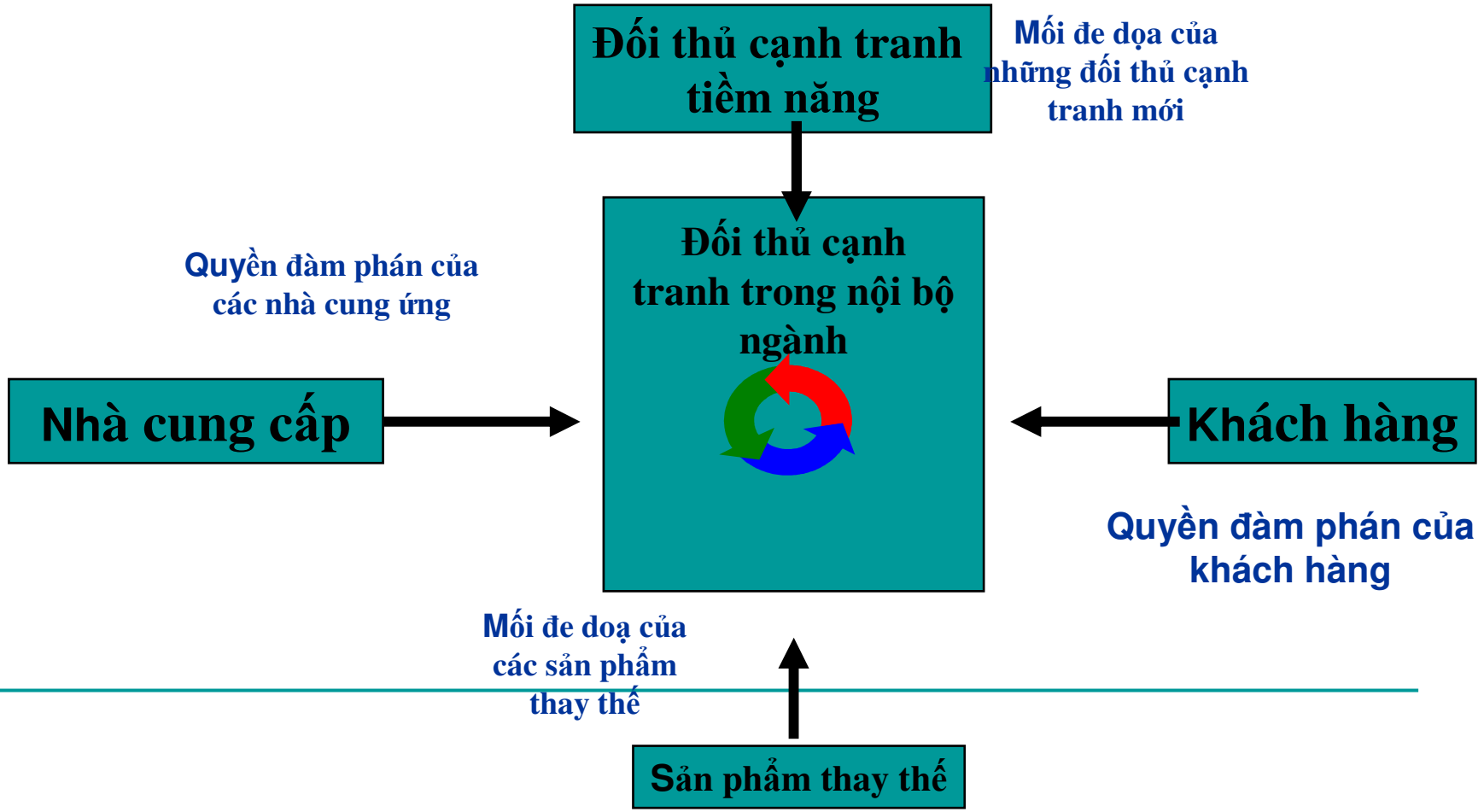
- Lợi thế quy mô
- Mức độ trung thành của khách hàng
- Nhu cầu về vốn
- Know – how
- Chính sách nhà nước
- Kênh phân phối
- …

# Tổng hợp kết quả phân tích MTKD bên ngoài tổ chức

| Các yếu tố MTKD bên ngoài | Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành | Mức độ quan trọng của yếu tố đối với TC | Tính chất tác động | Điểm |
|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| | | | | |

# Ứng dụng: Phân tích ngành mía đường

(a) Phân tích doanh nghiệp của bạn theo mô hình Porter. Tìm ra những thay đổi thiết yếu: Những thay đổi này là những mối đe dọa hay là cơ hội cho doanh nghiệp bạn ở chừng mực nào?



# Phân tích nhóm chiến lược

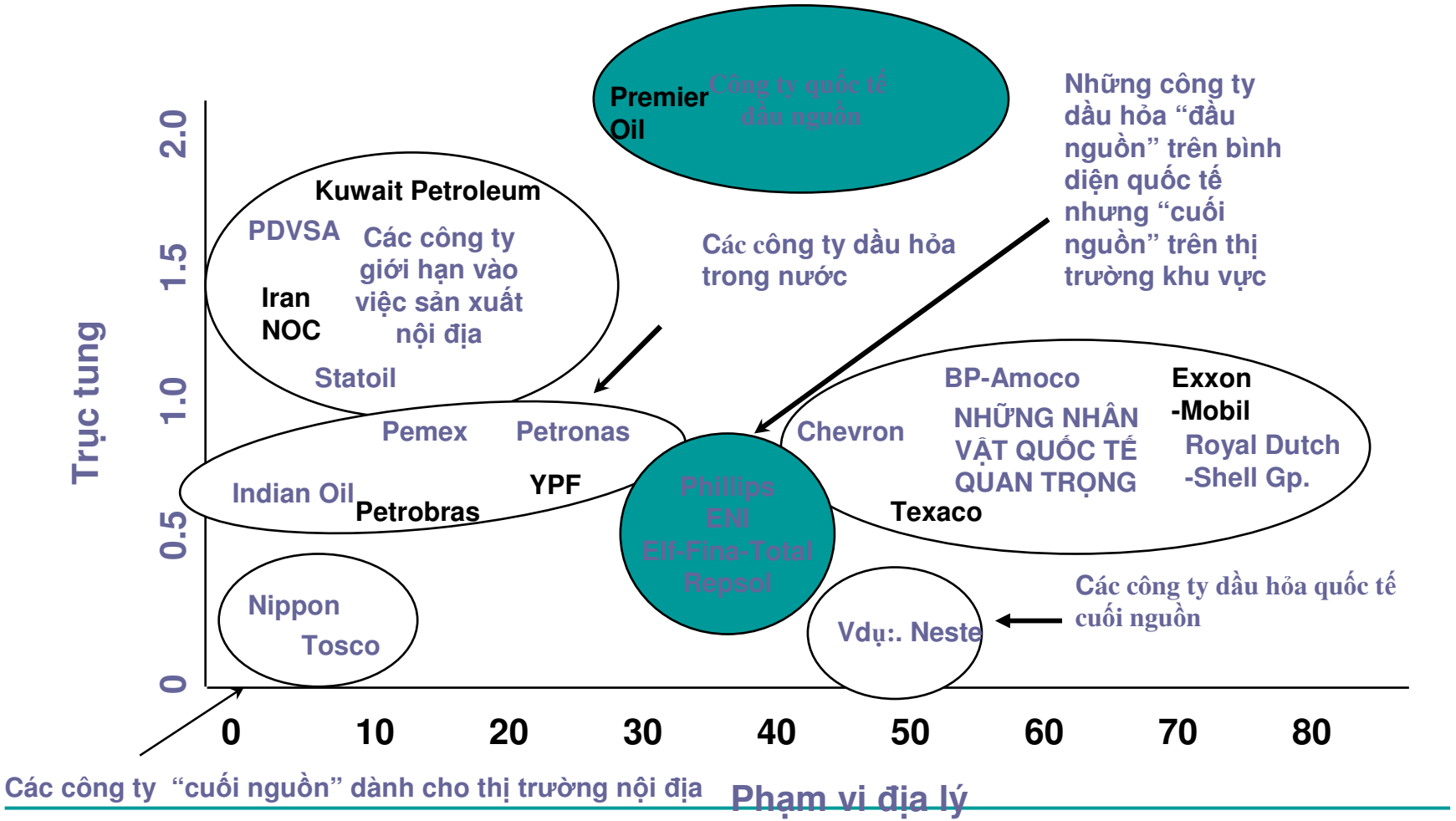
**Nhóm chiến lược là một nhóm công ty thành viên trong nội bộ ngành áp dụng những chiến lược như nhau.**

**Xác định những nhóm chiến lược:**

- **Xác định những biến số chiến lược chính cho phép phân biệt các công ty với nhau.**
- **Định vị mỗi công ty thành viên liên quan đến những biến số này..**
- **Xác định các nhóm chiến lược..**

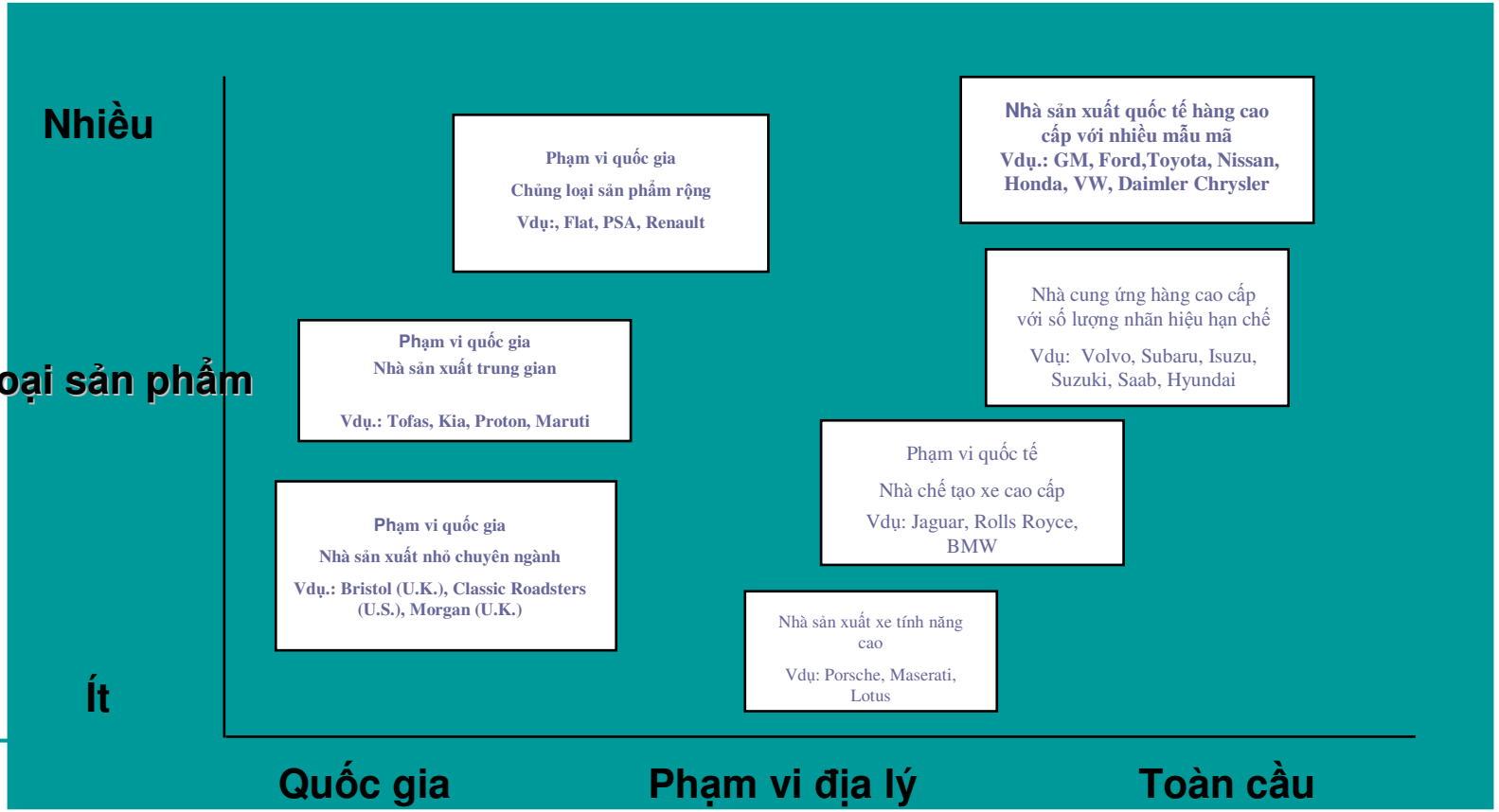
# Các nhóm chiến lược trong ngành ô tô thế giới

# Các nhóm chiến lược trong nội bộ ngành dầu hỏa trên thế giới



# Ứng dụng: Định vị

- **Thiết lập một bản phân tích các nhóm chính cạnh tranh trong nội bộ ngành mía đường. Các chiến lược của đối thủ cạnh tranh là gì Những lợi thế cạnh tranh cơ bản của họ ?**



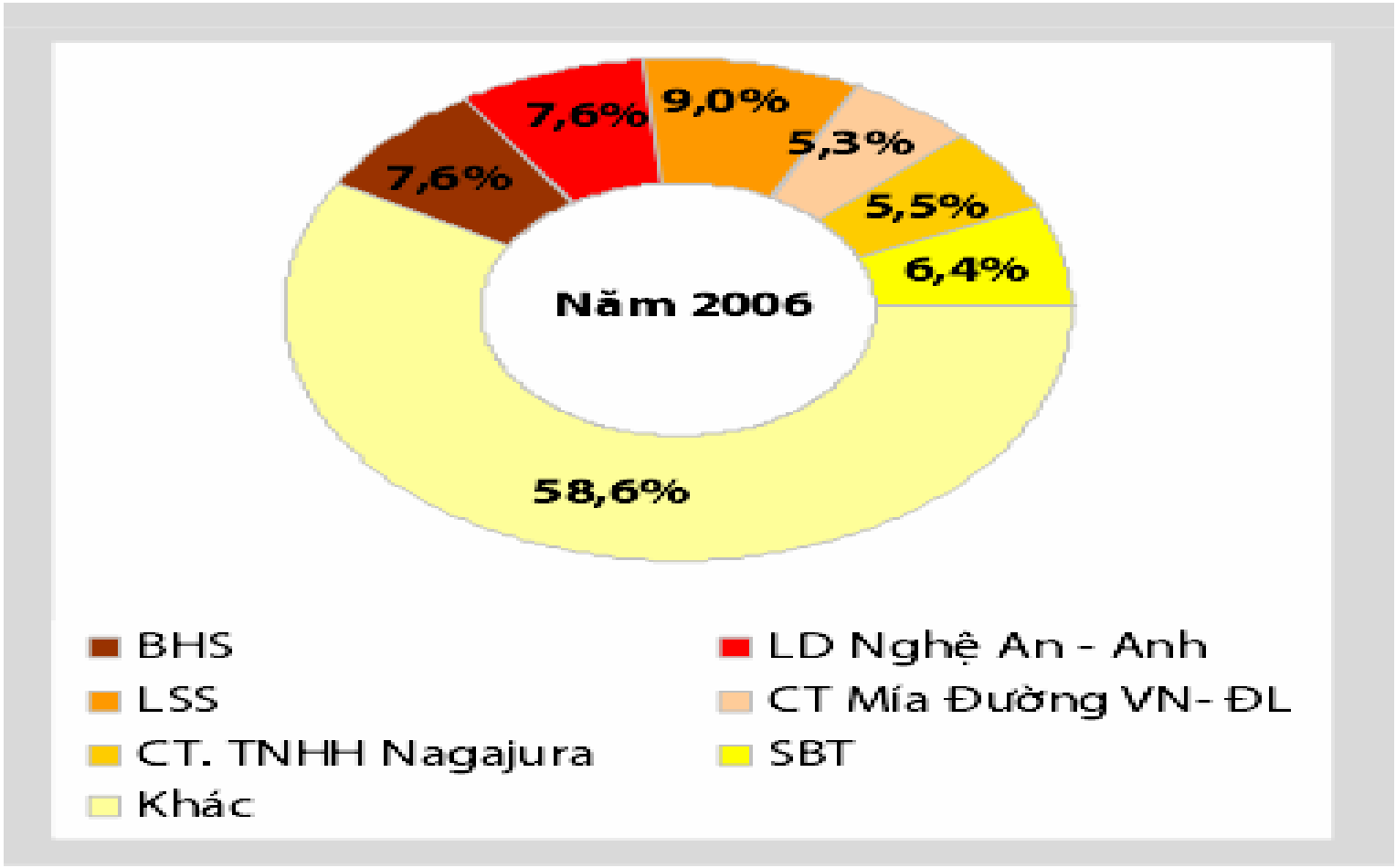
# Ứng dụng: Định vị (tiếp theo)

Làm thế nào thiết lập một bản đồ minh họa các nhóm chiến lược

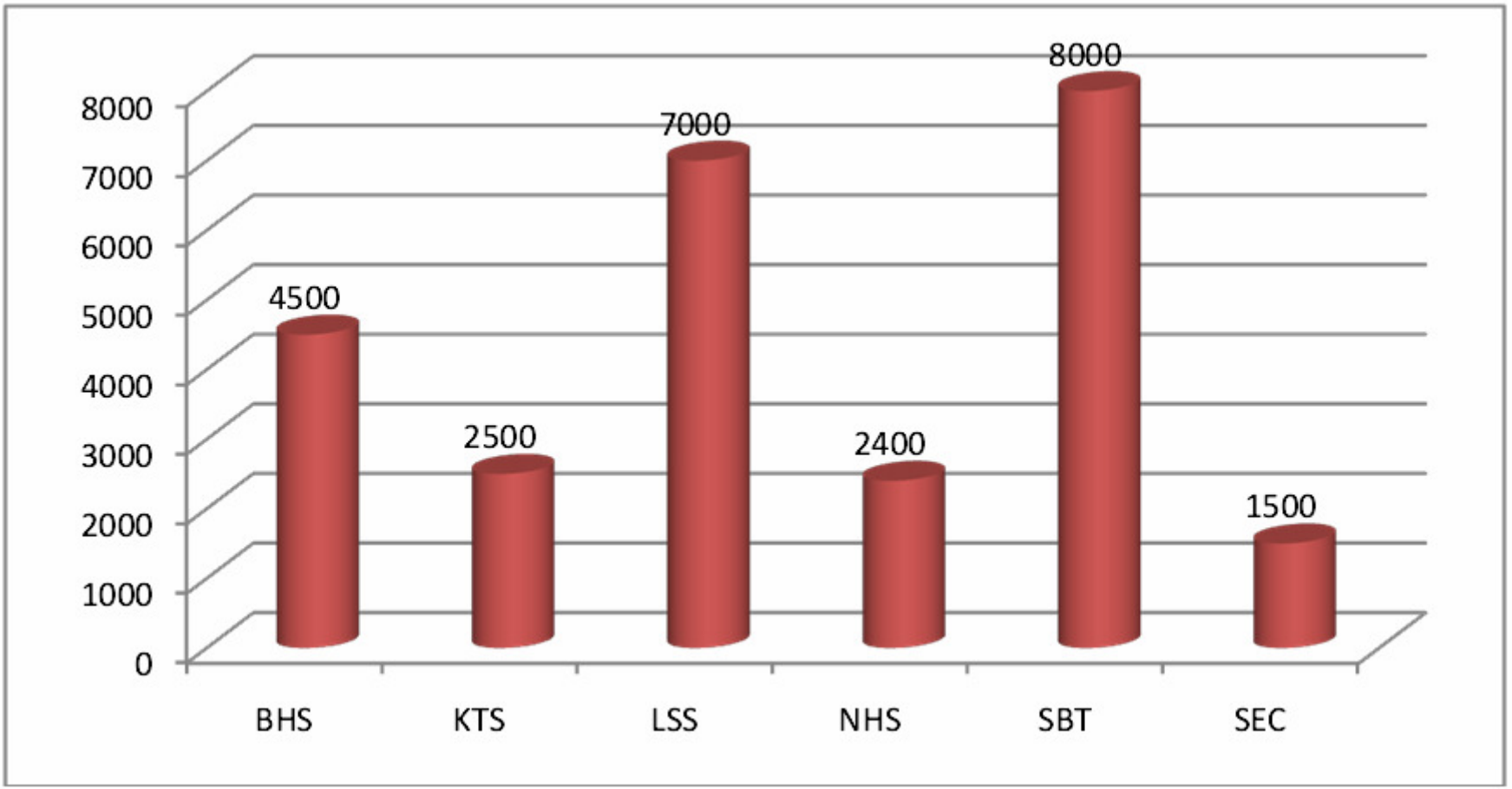
1. Tìm các đối thủ cạnh tranh có những đặc điểm khác trên thị trường?
2. Những yếu tố chính là những yếu tố nào (sản phẩm, thị trường, năng lực hay địa lý)?.
3. Minh họa vị trí của từng nhóm đối thủ cạnh tranh trên một bản đồ.

Ứng dụng để định vị LASUCO trong ngành mía đường Việt Nam

# Một vài thông số ngành mía đường



# Công suất thiết kế của các công ty niêm yết



# Khả năm tài chính của các doanh nghiệp ngành mía đường

| Chỉ tiêu tài chính | SEC | BHS | KTS | LSS | NHS | SBT |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **I. Khả năng thanh toán** | | | | | | |
| 1. Khả năng thanh toán hiện hành | 2.04 | 1.27 | 4.61 | 3.25 | 0.45 | 1.94 |
| 2. Khả năng thanh toán nhanh | 1.36 | 0.31 | 3.38 | 2.28 | 0.14 | 1.20 |
| **II. Hiệu quả hoạt động** | | | | | | |
| 1. Kỳ thu tiền bình quân | 9.82 | 80.75 | 28.66 | 232.65 | 85.66 | 218.76 |
| 2. Vòng quay khoản phải thu | 36.65 | 4.46 | 12.56 | 1.55 | 4.20 | 1.65 |
| 3. Vòng quay hàng tồn kho | 3.03 | 1.14 | 4.46 | 1.12 | 1.48 | 1.40 |
| 4. Vòng quay tài sản cố định | 1.40 | 3.84 | 15.10 | 3.39 | 2.10 | 1.54 |
| 5. Vòng quay tổng tài sản | 0.68 | 0.72 | 1.59 | 0.41 | 0.70 | 0.41 |
| **III. Cơ cấu vốn** | | | | | | |
| 1. Hệ số nợ | 0.55 | 0.67 | 0.24 | 0.32 | 3.02 | 0.27 |
| 4. Hệ số nợ vay trên vốn chủ sở hữu | 1.01 | 1.24 | 0.08 | 0.22 | 0.44 | 0.29 |
| 5. Hệ số lợi nhuận hoạt động/trên lãi vay | 6.13 | 2.69 | 80.21 | 50.01 | 2.99 | 12.97 |

# Khả năm tài chính của các doanh nghiệp ngành mía đường

| IV. Hệ số về khả năng sinh lời | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. LNTT/doanh thu | 22.02% | 4.39% | 29.67% | 30.36% | 5.99% | 31.01% |
| 2. EBIT/doanh thu | 26.50% | 8.58% | 30.08% | 31.10% | 11.69% | 33.62% |
| 3. LNST/doanh thu | 19.76% | 3.95% | 22.20% | 22.78% | 4.59% | 29.45% |
| 4. ROCE | 18.48% | 6.65% | 47.93% | 14.26% | 9.14% | 17.84% |
| 5. ROA | 13.39% | 2.85% | 35.25% | 9.38% | 0.53% | 12.04% |
| 6. Hệ số lợi nhuận gộp trên tổng tài sản | 17.95% | 6.20% | 47.76% | 12.80% | 1.35% | 13.75% |
| 7. Hệ số lợi nhuận điều chỉnh/Tổng TS | 16.11% | 5.58% | 35.74% | 9.60% | 1.03% | 13.05% |
| 8. ROE | 29.95% | 8.75% | 48.61% | 14.28% | 1.17% | 16.57% |
| **V. Đánh giá thu nhập** | | | | | | |
| EPS 2 quý đầu năm 2011 | 4,847 | 2,354 | 16,897 | 4,389 | 281 | 2,105 |
| Giá vốn/doanh thu | 72.50% | 88.72% | 66.91% | 63.46% | 82.94% | 66.20% |
| Chi phí bán hàng/doanh thu | 0.77% | 1.40% | 0.54% | 1.01% | 1.18% | 1.23% |
| Chi phí quản lý/doanh thu | 2.15% | 1.99% | 2.74% | 5.54% | 1.92% | 1.61% |
| Chi phí tài chính/doanh thu | 4.48% | 5.03% | 0.41% | 2.80% | 8.95% | 3.39% |
| Giá trị sổ sách | 16,183 | 26,903 | 34,759 | 30,728 | 23,973 | 12,706 |

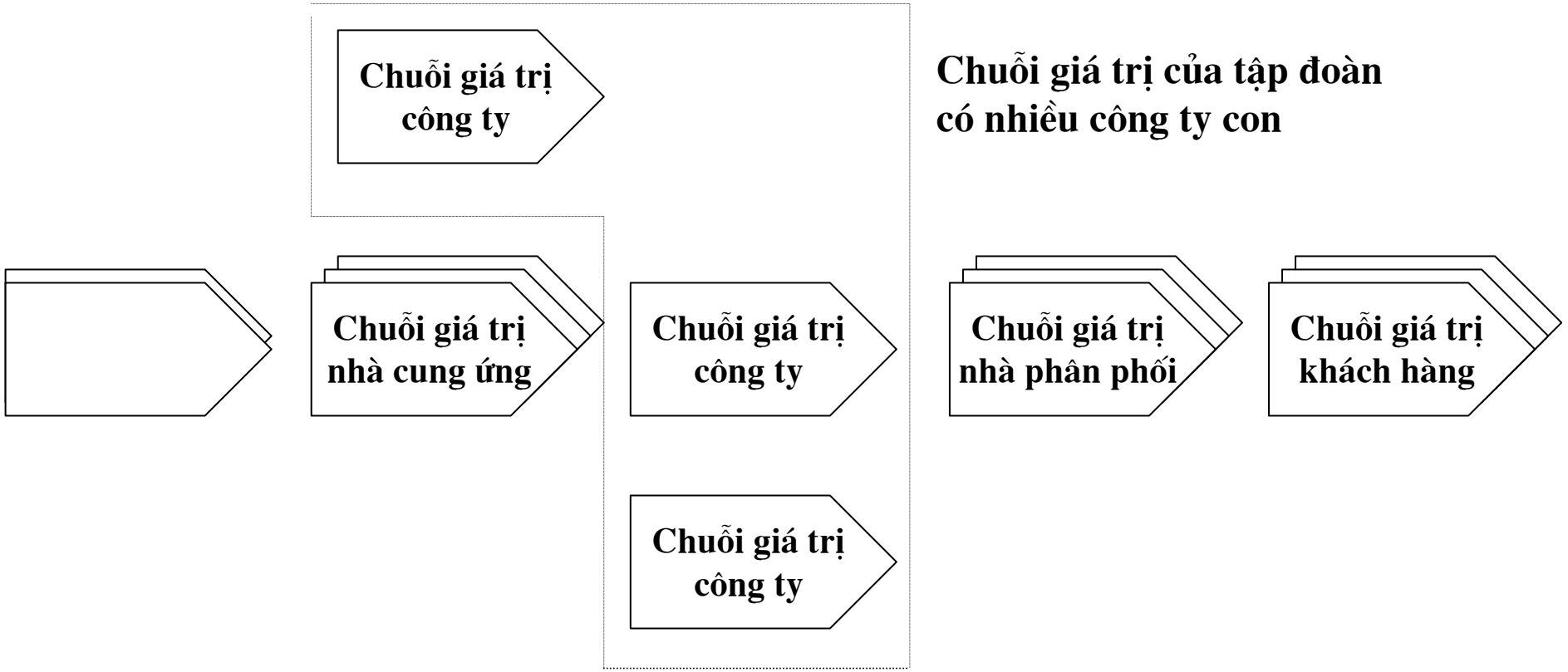
## Kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp trong 2 quý đầu năm 2011

| Chỉ tiêu | 6 tháng đầu năm 2011 | | So với kế hoạch năm 2011 | |
|---|---|---|---|---|
| | Doanh thu | LNST | Doanh thu | LNST |
| SEC | 355,718.8 | 70,304.5 | 67.63% | 74.00% |
| BHS | 1,105,104.2 | 43,619.6 | 50.89% | 33.55% |
| KTS | 228,301.6 | 50,691.9 | 115.39% | 150.20% |
| LSS | 770,747.8 | 175,576.8 | 46.71% | 52.02% |
| NHS | 443,516.7 | 20,335.7 | 69.55% | 36.31% |
| SBT | 1,014,387.6 | 298,744.0 | 63.40% | 80.74% |

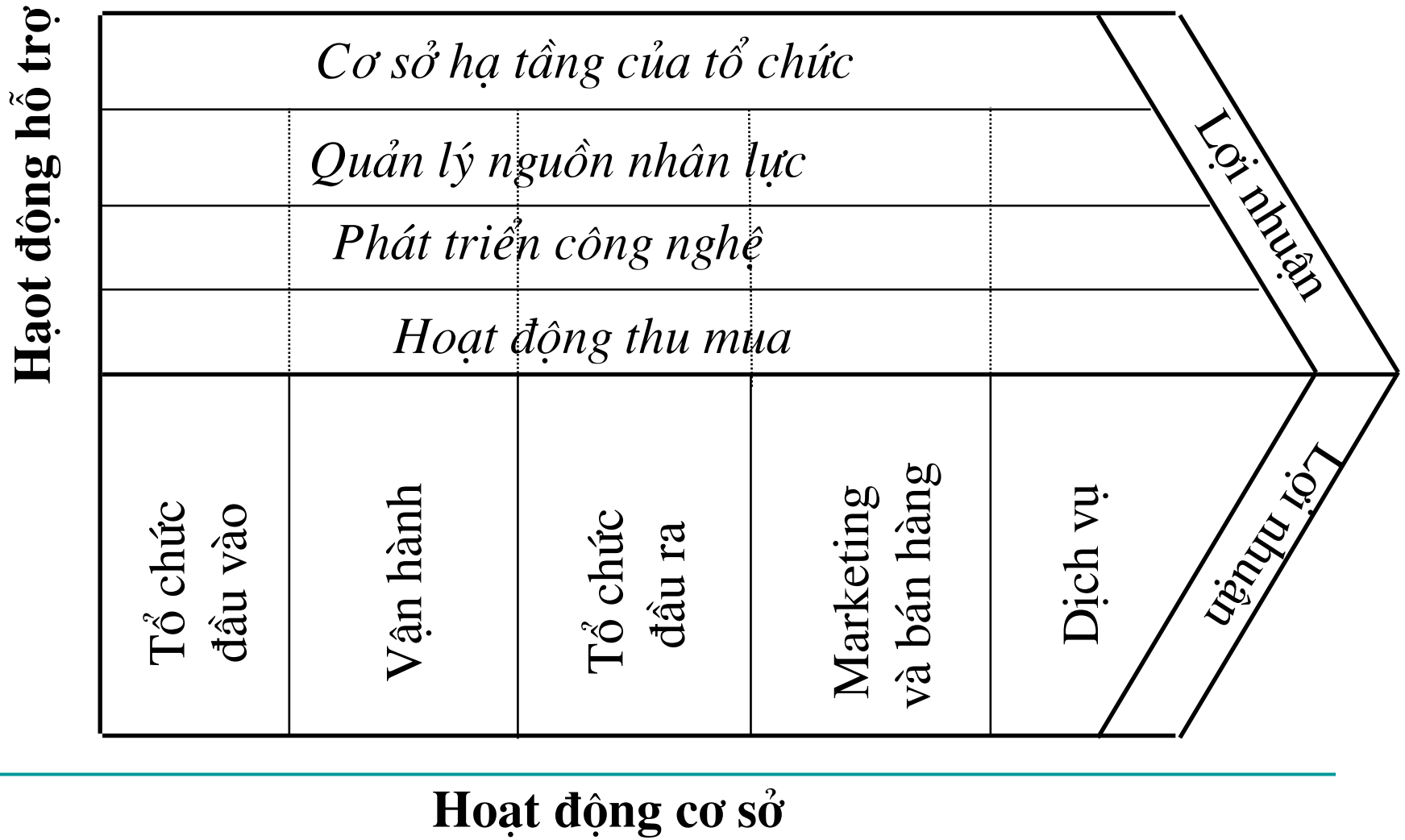
# Phân tích nội bộ tổ chức

- Phân tích theo chức năng
  - Quản trị, marketing, tài chính, nhân sự…
- Phân tích chuỗi giá trị
  - chuỗi hoạt động của tổ chức đem lại giá trị cho khách hàng

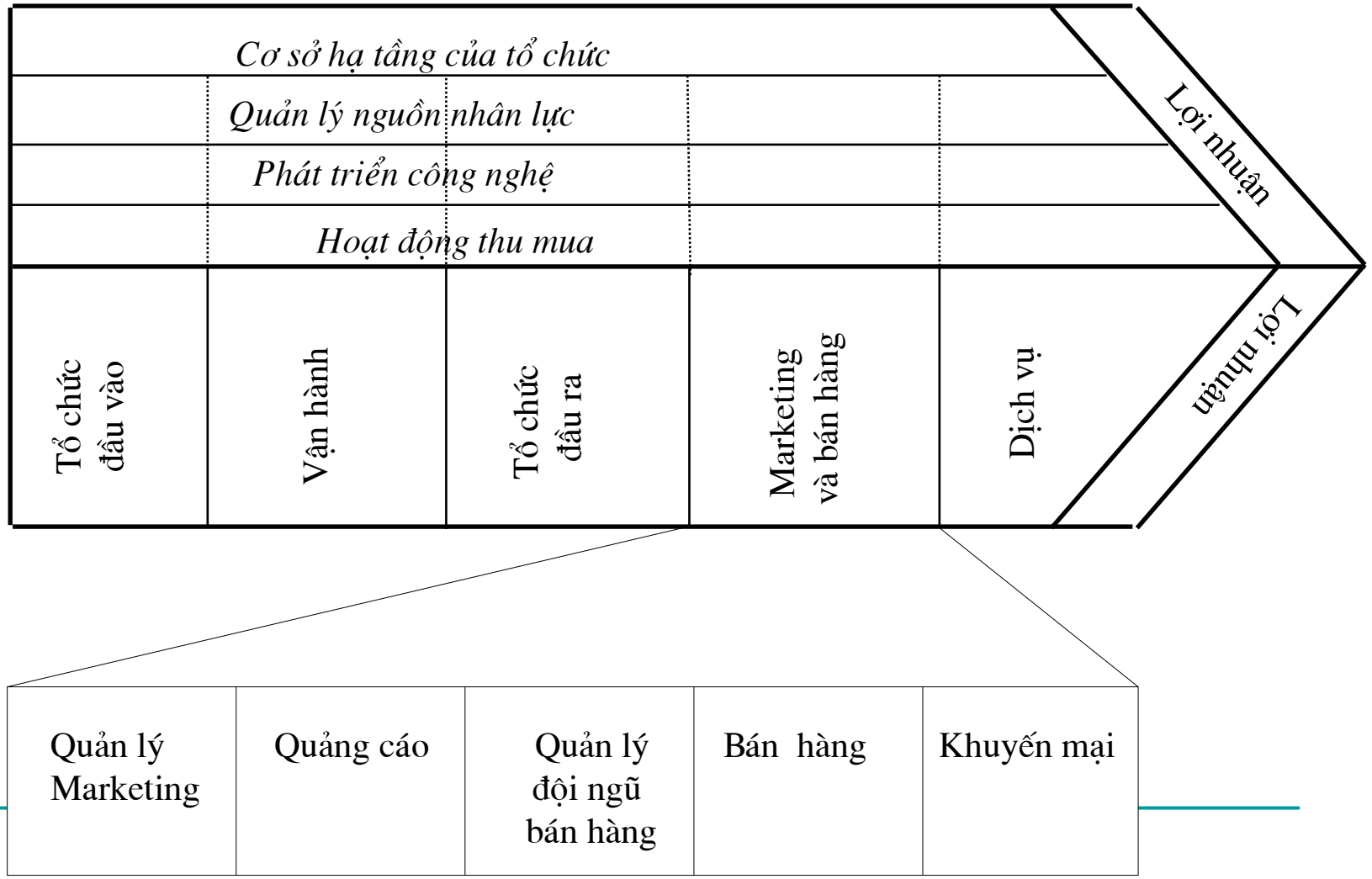
# Hệ thống giá trị



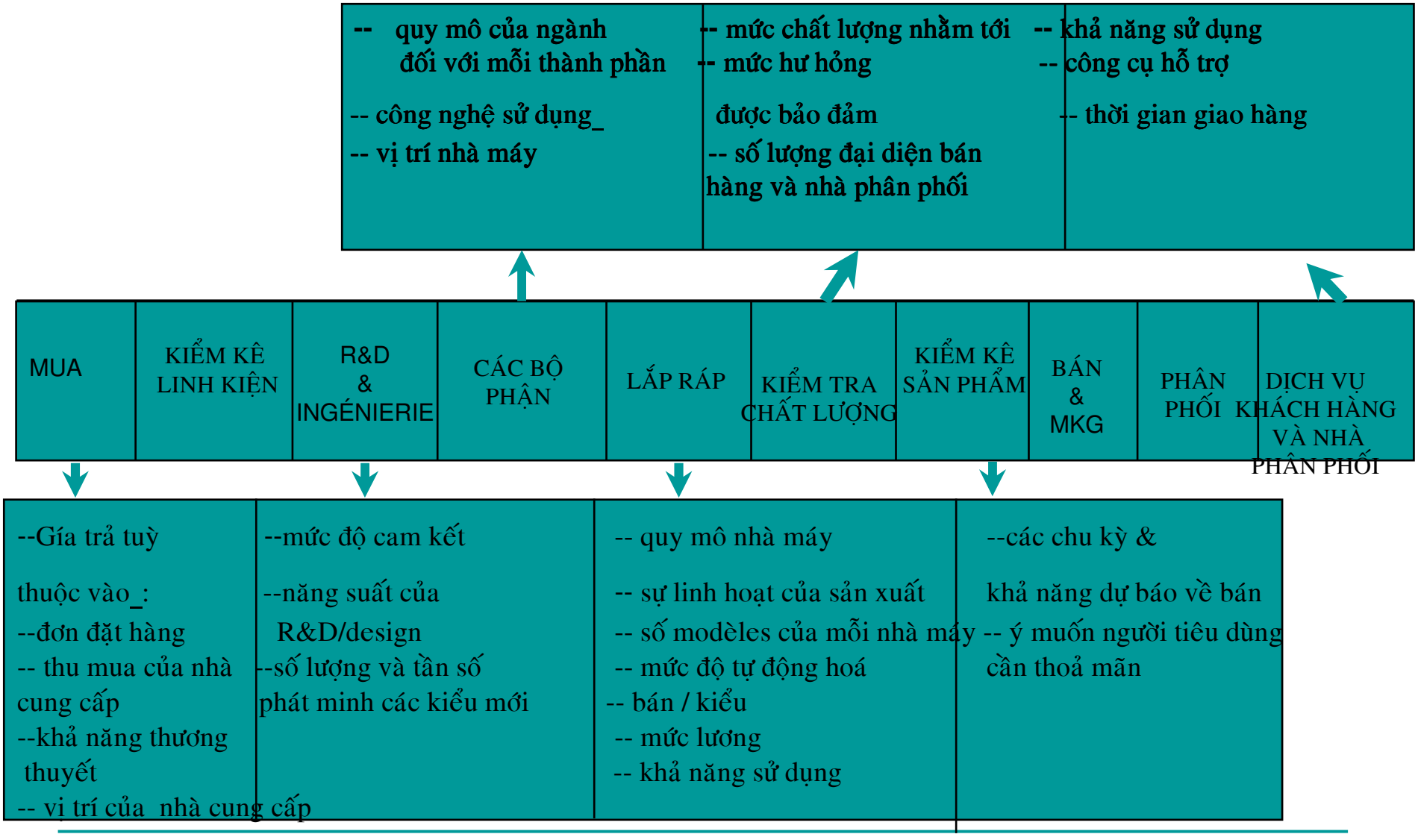
# CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA MỘT DOANH NGHIỆP



# CHUỖI GIÁ TRỊ/ CÁC HOẠT ĐỘNG MARKETING



# Hệ thống chiến lược là một chuỗi giá trị các hoạt động của hãng



# *Chuỗi giá trị với việc xây dựng lợi thế cạnh tranh*

- Thực hiện hiệu quả cao hơn
- Thực hiện chất lượng cao hơn
- Thực hiện đổi mới tốt hơn
- Thực hiện thoả mãn khách hàng tốt hơn

# Thực hiện hiệu quả cao hơn

- Lợi thế qui mô
- Đường cong kinh nghiệm
- Sản xuất linh hoạt
- Marketing và hiệu quả
- Quản lý hiện vật, JIT và hiệu quả
- Chiến lược R&D và hiệu quả
- Chiến lược con người và hiệu quả
- Cơ sở hạ tầng và hiệu quả

# Phân tích KPI

- KPI tài chính
- KPI hoạt động

LASUCO đã có bộ KPI chưa?

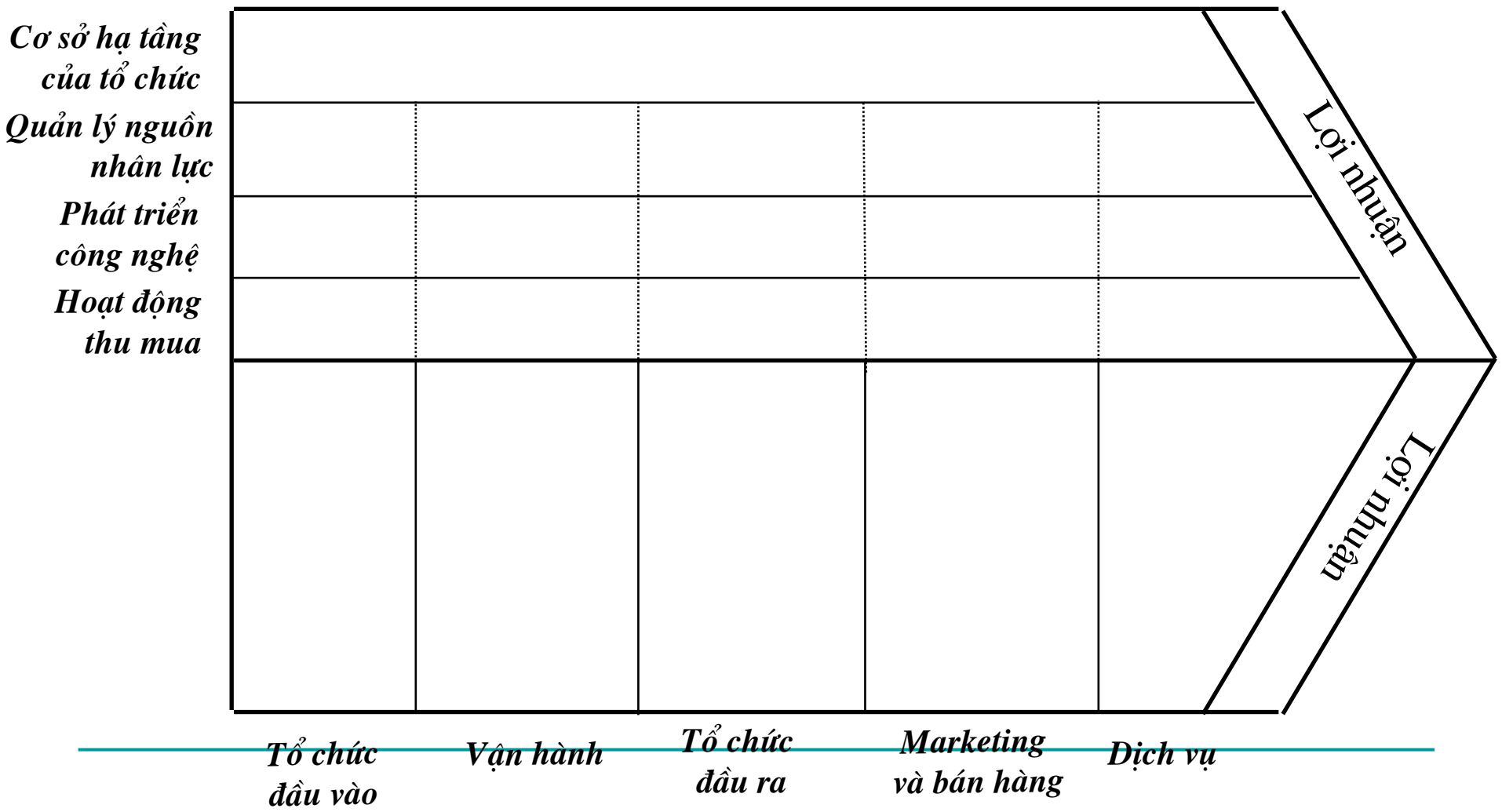
# Tổng hợp kết quả phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp

| Các yếu tố môi trường nội bộ | Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành | Mức độ quan trọng của yếu tố đối với TC | Tính chất tác động | Điểm |
|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| | | | | |

## **Bài tập nhóm**:ứng dụng chuỗi giá trị ngành mía đường

- Xác định các hoạt động tạo giá trị
- Xác định mối liên hệ giữa các hoạt động
- Xác định các hoạt động và mối liên hệ chủ chốt
- Xác định những thế mạnh và điểm yếu của công ty trong mỗi hoạt động hay mối liên hệ chủ chốt
- Xác định cơ hội hoàn thiện (giảm chi phí hay tăng giá trị).

# CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA CÁC CÔNG TY



# Bài tập nhóm

## ứng dụng hệ thống giá trị

1. Vẽ sơ đồ hệ thống giá trị của Công ty
2. Theo anh/ chị thì CT nên thực hiện những hoạt động nào trên hệ thống này? (Giả sử rằng anh/ chị có toàn quyền quyết định)

# Lựa chọn chiến lược nào? Ma trận SWOT

| Môi trường nội bộ / Môi trường bên ngoài | Các điểm mạnh (S)<br>Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ tổ chức | Các điểm yếu (W)<br>Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ tổ chức |
|---|---|---|
| Các cơ hội (O)<br>Liệt kê những cơ hội quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài | **Các kết hợp chiến lược SO**<br>Tận dụng thế mạnh của tổ chức để khai thác các cơ hội trong môi trường kinh doanh bên ngoài. | **Các kết hợp chiến lược WO**<br>Tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong DN. |
| Các nguy cơ (T)<br>Liệt kê những nguy cơ quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường bên ngoài | **Các kết hợp chiến lược ST**<br>Tận dụng điểm mạnh bên trong tổ chức nhằm giảm bớt tác động của các nguy cơ bên ngoài. | **Các kết hợp chiến lược WT**<br>Là những kết hợp chiến lược mang tính "phòng thủ", cố gắng khắc phục điểm yếu và giảm tác động (hoặc tránh) nguy cơ bên ngoài. |

- Sử dụng ma trận SWOT để phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức cho Công ty cổ phần mía đường Lam Sơn

# Chiến lược cạnh tranh

- Chiến lược cạnh tranh là chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược.
- Mục đích của chiến lược cạnh tranh là tạo ra lợi thế cạnh tranh.
- Lợi thế cạnh tranh là vị thế của doanh nghiệp trên thị trường cho phép doanh nghiệp vượt qua được đối thủ cạnh tranh và thu hút khách hàng về phía doanh nghiệp.

# Chiến lược cạnh tranh

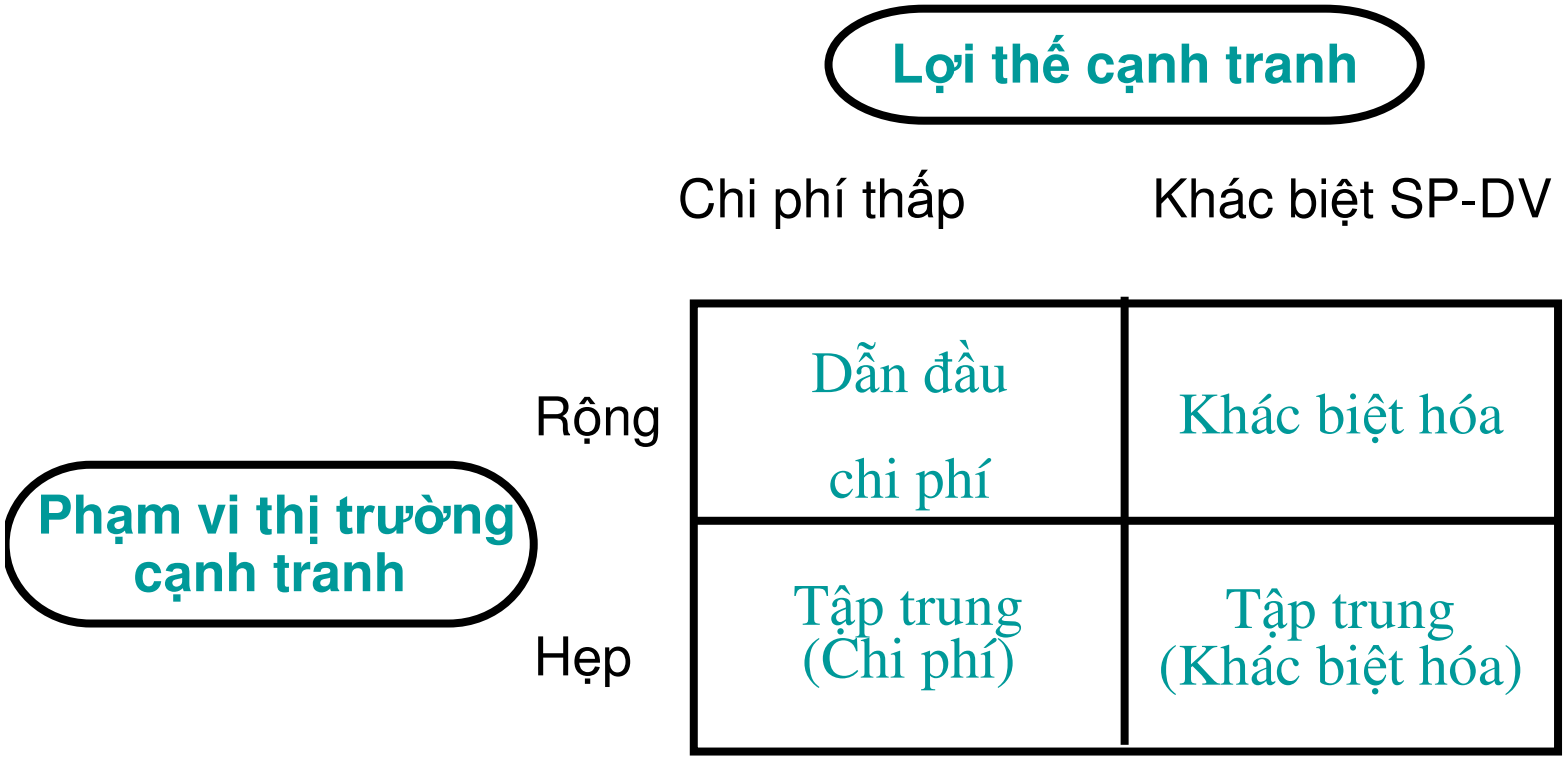
*Loài nào tồn tại được không phải là loài mạnh nhất hay thông minh nhất mà là lòai thích ứng tốt nhất với sự thay đổi.*

Charles Darwin

Ở đâu không có cạnh tranh thì ở đó ngủ tốt hơn nhưng cuộc sống kém đi.

M. Porter Mục đích thật sự của cạnh tranh là trở nên độc nhất vô nhị, nghĩa là doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm, dịch vụ của mình.

# Cách thức tạo ra lợi thế cạnh tranh của M.Porter

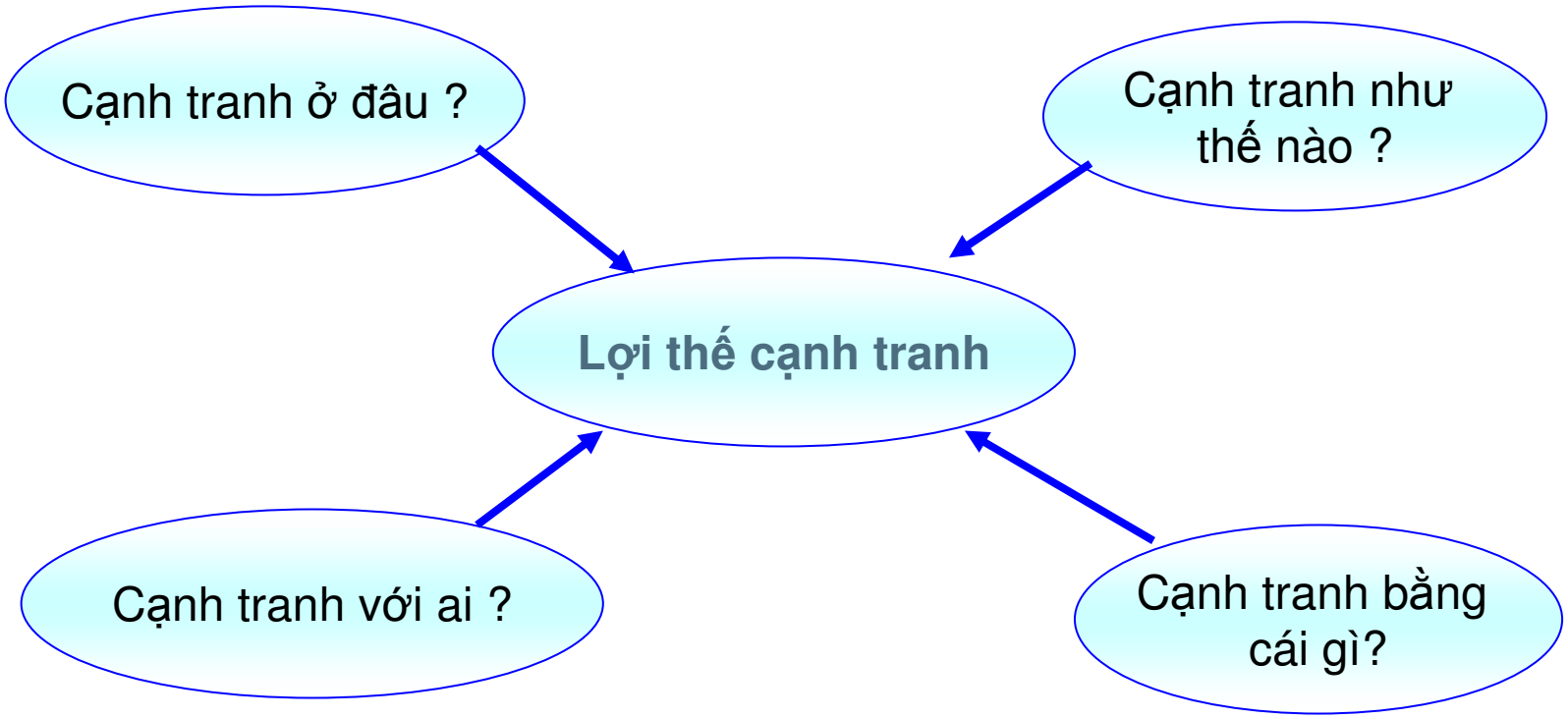



Lasuco cạnh tranh theo chiến lược nào?

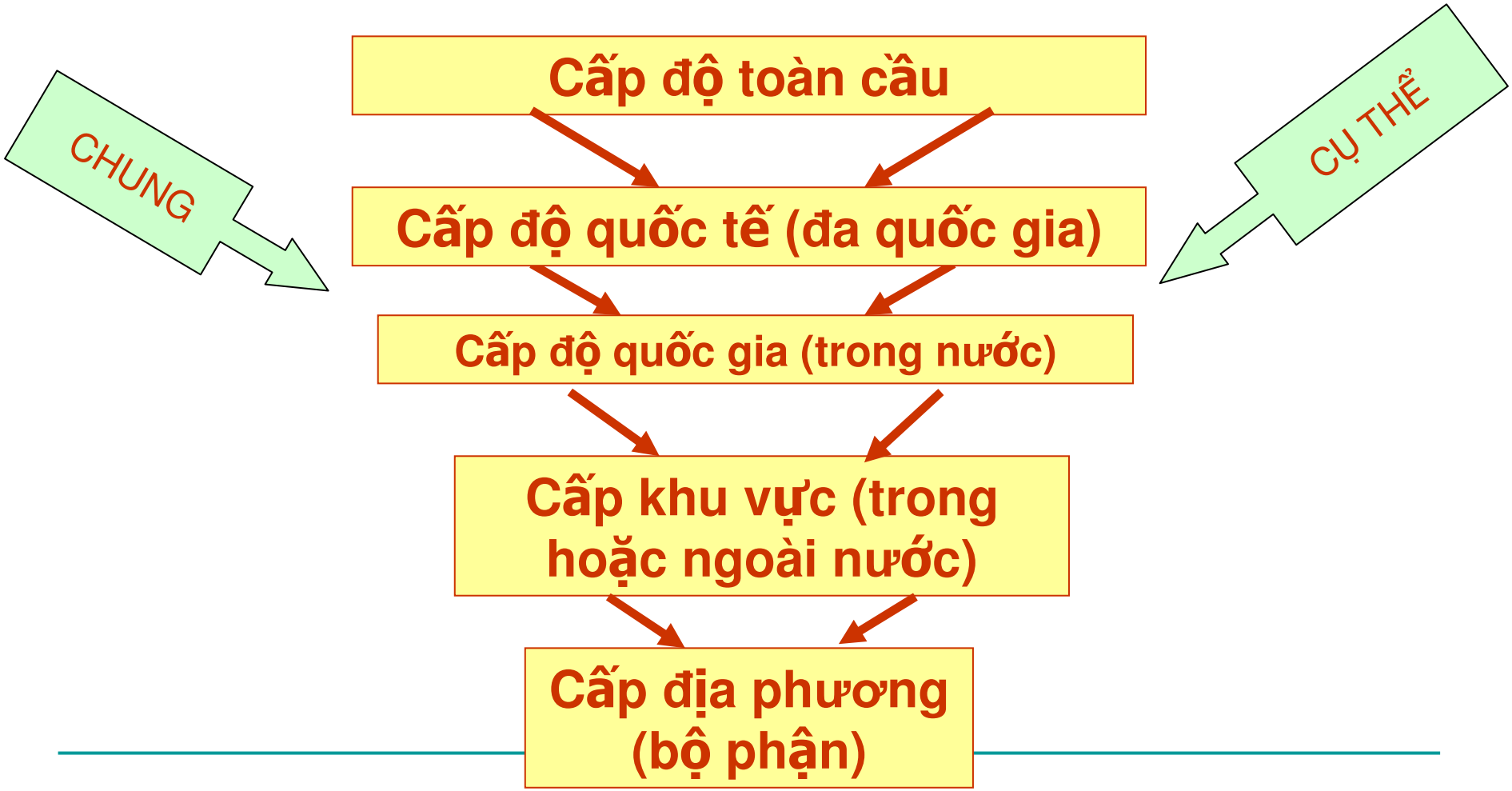
# Chiến lược cạnh tranh

- Cạnh tranh bằng chi phí
- Cạnh tranh bằng sự khác biệt
- Cạnh tranh bằng sự tập trung

# Chiến lược cạnh tranh



# CÁC MỨC ĐỘ CẠNH TRANH CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH



# HAI KHÁI NIỆM CƠ BẢN

**LỢI THẾ CẠNH TRANH**

Khả năng, các nguồn lực, tri thức, vị trí hoặc đặc điểm nào đó của doanh nghiệp mà các đối thủ cạnh tranh không có hoặc có với mức độ thấp hơn, giúp doanh nghiệp cải thiện vị thế cạnh tranh của mình.

**CÁC LỰC LƯỢNG CẠNH TRANH**

Hành động hoặc tình trạng nằm trong cấu trúc cạnh tranh của một lĩnh vực, có ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển chiến lược của doanh nghiệp.

# Ý NGHĨA CỦA KHẢ NĂNG CẠNH TRANH

- Doanh nghiệp muốn cải thiện khả năng cạnh tranh của mình hoặc ít nhất là giữ vững nó
- Khả năng cạnh tranh liên quan trực tiếp đến khả năng tạo dựng, duy trì và phát triển các lợi thế cạnh tranh
- Khả năng cạnh tranh có thể thay đổi, được tăng cường hoặc bị làm yếu đi bởi các lực lượng cạnh tranh

# MÔ HÌNH PHÂN TÍCH KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

- Các phương diện của khả năng cạnh tranh
- Các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh
- Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh
- Phân loại lợi thế cạnh tranh
- Các chiến lược cạnh tranh

# CÁC PHƯƠNG DIỆN CỦA KHẢ NĂNG CẠNH TRANH

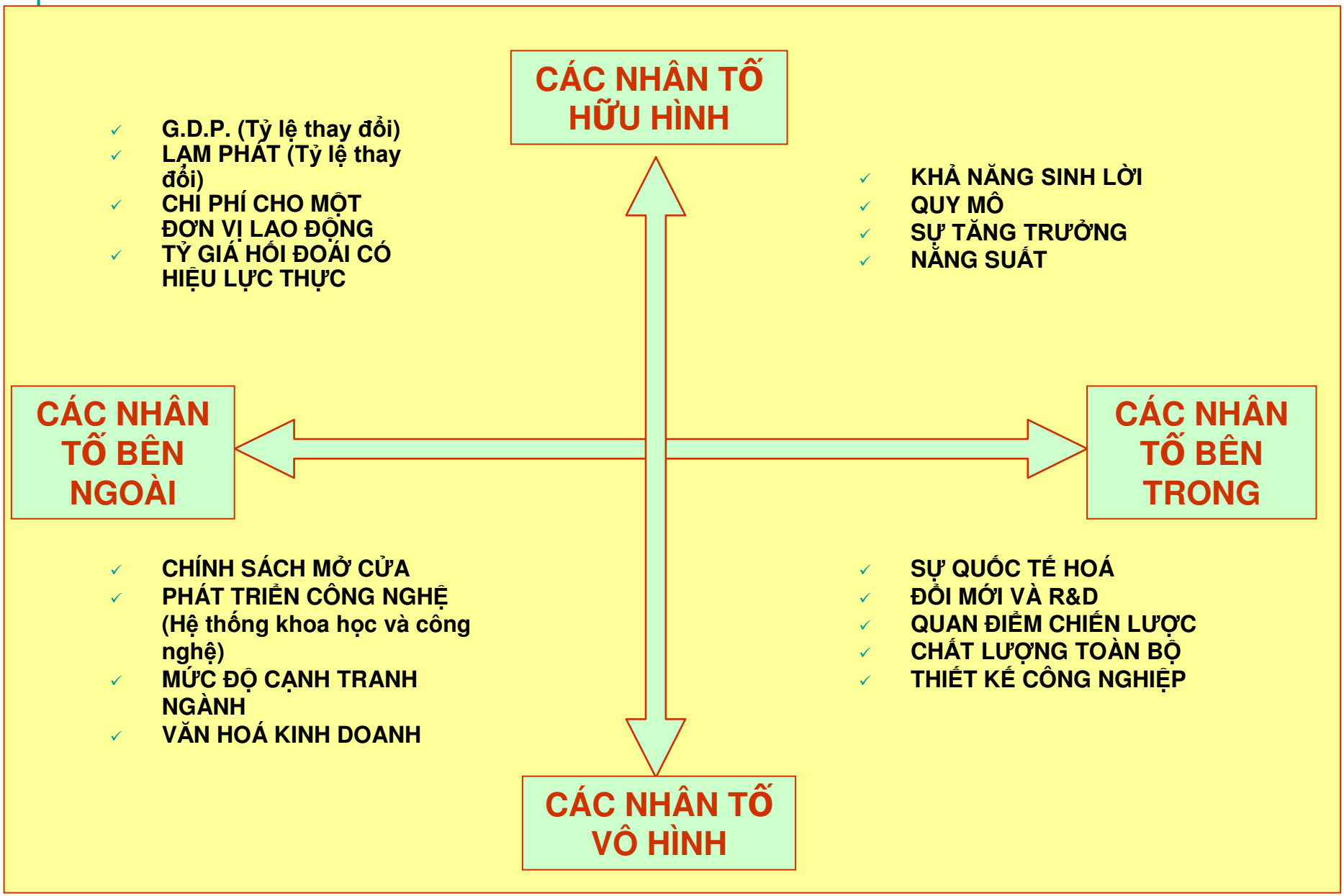
## *KHẢ NĂNG CẠNH TRANH BÊN TRONG*

- Khả năng khai thác, sử dụng tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp.
- Được đánh giá bằng thước đo hiệu quả hoặc năng suất

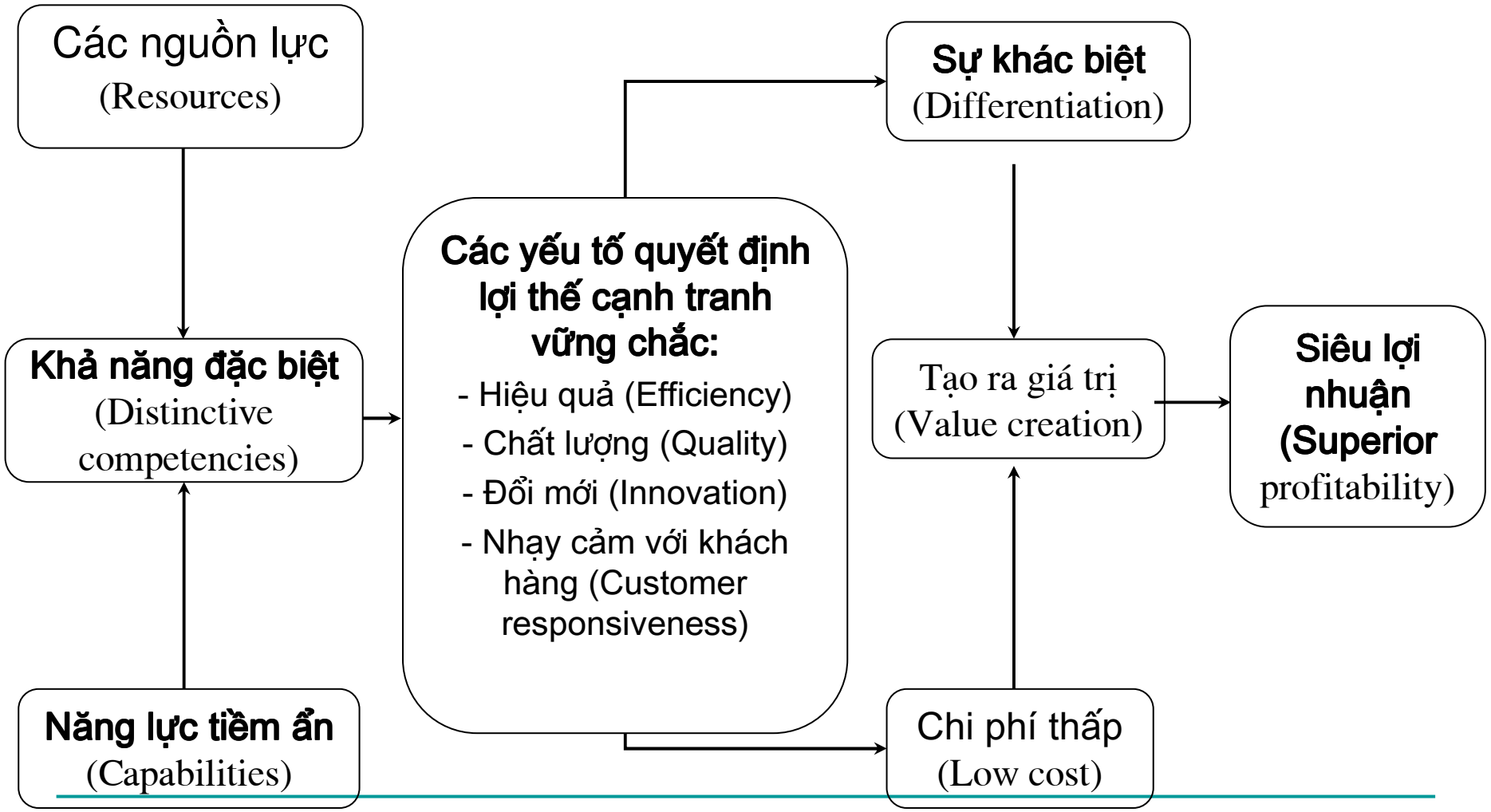
## *KHẢ NĂNG CẠNH TRANH BÊN NGOÀI*

- Được đánh giá trên thị trường
- Cân nhắc các biến ngoại sinh:
  - Đổi mới
  - Tính năng động
  - Tính ổn định…

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG CẠNH TRANH



# Căn nguyên của lợi thế cạnh tranh



# NGUỒN GỐC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

❖ TRỰC TIẾP → *Các điều kiện chiến lược và cạnh tranh của doanh nghiệp*

- Tính kinh tế của quy mô
- Tính kinh tế của sự khác biệt
- Tính kinh tế của phạm vi
- Tính kinh tế của hoạt động mạng lưới
- Tính kinh tế của kinh nghiệm

❖ GIÁN TIẾP

*Các điều kiện cơ cấu*

- Phân bổ nguồn lực
- Kết cấu hạ tầng về giao thông và thông tin liên lạc
- Cơ cấu hệ thống khoa học và công nghệ
- Cấu trúc cạnh tranh của thị trường
- Kết cấu hạ tầng công nghiệp

*Các điều kiện chính trị*

- Các chính sách kinh tế vĩ mô của Chính phủ
- Vai trò của các tổ chức xã hội

# Chiến lược chi phí thấp

- Chiến lược chi phí thấp là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp tập trung mọi nỗ  lực của mình cho mục tiêu hàng đầu là tạo ra các sản phẩm/ dịch vụ với chi phí thấp nhất (thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh)

# Cơ sở của chiến lược

- Đường cong kinh nghiệm
- Lợi thế quy mô
- Hiệu ứng học hỏi
- Sản phẩm và dịch vụ đơn giản
- Tiếp cận nguồn lực với chi phí thấp
- Loại bỏ các chi tiết/dịch vụ không cần thiết
- Khác
- Trợ cấp của Chính phủ
- Lợi thế về vị trí

# Chi phí chiến lược xác định quy mô, phạm vi và ranh giới hoạt động của công ty

1. Phạm vi của sản phẩm

2. Phạm vi của thị trường (các đoạn thị trường)

3. Phạm vi năng lực

4. Phạm vi địa lý

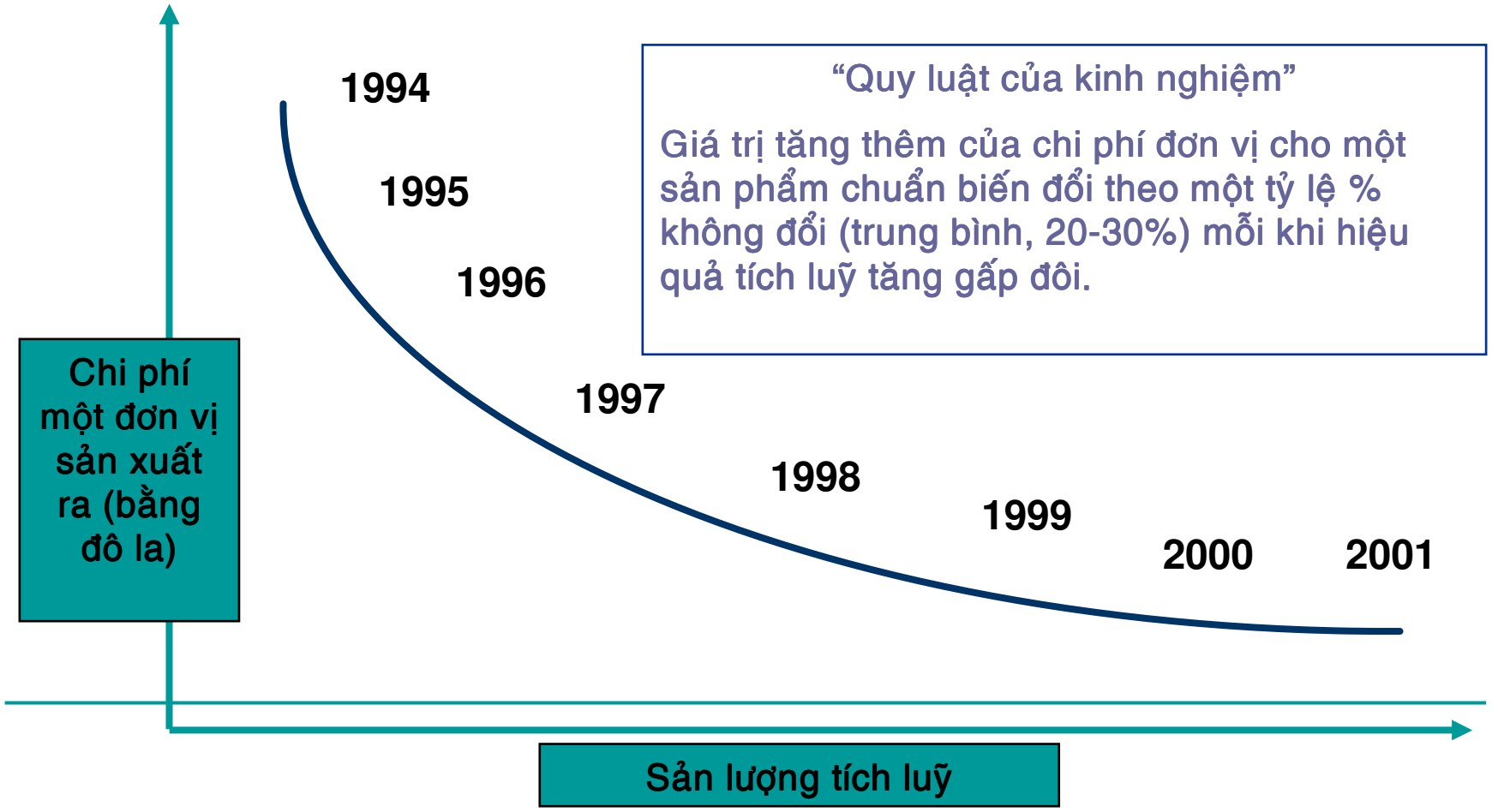
# Các hệ thống chiến lược và sự phân đoạn thị trường khách sạn giá rẻ theo tỷ lệ chất lượng-giá cả của chúng

| *Chất lượng của đoạn thị trường* | *Đối thủ cạnh tranh* | *Đặc điểm của trang thiết bị phòng tắm* |
|---|---|---|
| Ngân sách | Motel 6<br>Econolodge<br>McSleep | Hai cục xà bông nhỏ, các ly giấy hoặc nhựa, hai khăn. |
| Kinh tế | Days Inn<br>Hampton Comfort | Xà bông nhỏ, ly nhựa, shampoing gội đầu . |
| Loại trung bình | Courtyard<br>Ramada<br>Holiday Inn | Khăn lông, một vài sản phẩm vệ sinh. |
| Sang trọng | Marriott<br>Renaissance<br>Clarion | Rổ đựng sữa tắm, sữa dưỡng da, nước xúc miệng, mũ tắm, đồ đánh bóng giầy và đồ may, khăn khổ lớn, máy sấy tóc. |
| Rất sang trọng | Four Seasons<br>Hyatt Regency<br>Westin Hotels | Hoa tươi, nước xịt phòng, xà bông thơm, ly thuỷ tinh, gương trang điểm, áo choàng, điện thoại và tivi, đồ bằng cẩm thạch, đèn sưởi., |
| Phòng có salon sang trọng | Clarion Suites<br>Embassy Suites<br>Guest Quarters | Lavabo phụ và bàn trang điểm trong phòng ngủ, có phòng tiếp khách nhỏ. |

# Động cơ của lợi thế chiến lược giảm chi phí

| | |
|---|---|
| 1. Lợi thế học hỏi | • Khéo léo hơn<br>• Phối hợp / tổ chức tốt hơn |
| 2. Lợi thế quy mô | • Tỷ lệ định phí/biến phí<br>* Tính không thể phân chia<br>* Chuyên môn hoá và phân công lao động |
| 3. Chi phí giao dịch | • Chi phí chiều dọc<br>• Chi phí liên quan đến quản lý hợp đồng<br>• Nhà cung cấp và nhà phân phối |
| 4. Lợi thế phạm vi | * Phân chia phí tổn, sản phẩm, thị trường, lãnh thổ và năng lực |
| 5. Chi phí không thể thu hồi | •* Rào cản lối vào và lối ra<br>•* Chi phí thành lập và đóng cửa<br>•* Chi phí cho khuyến mãi và nghiên cứu<br>•phát triển |
| 6. Chi phí phức tạp | •* Sự đa dạng của sản phẩm và của thị trường<br>• Mẫu thuẫn trong việc ước tính giá<br>• Sự căng thẳng về văn hoá |

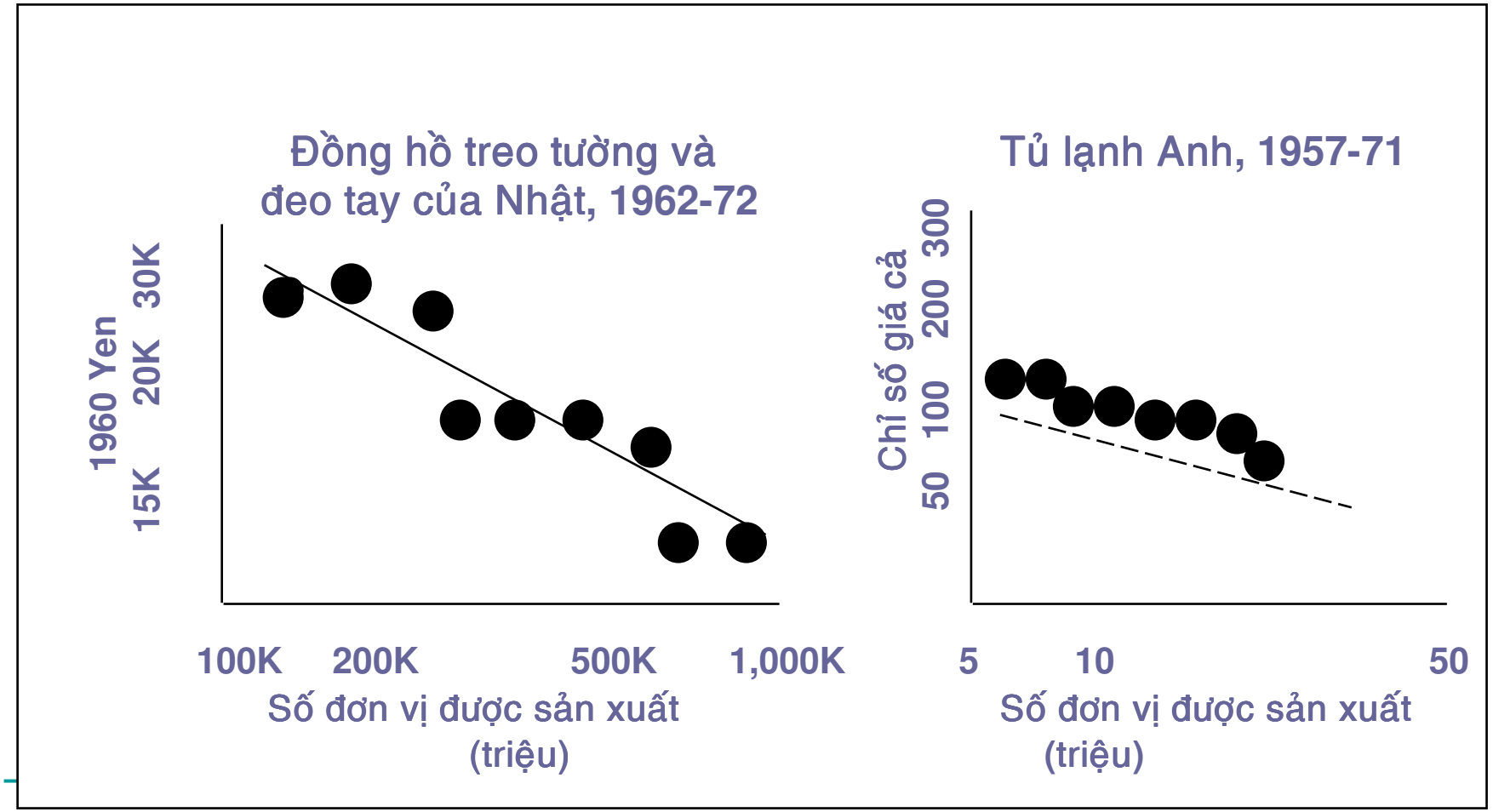
# 1. Đường biểu diễn lợi thế kinh nghiệm: hiệu quả tích luỹ



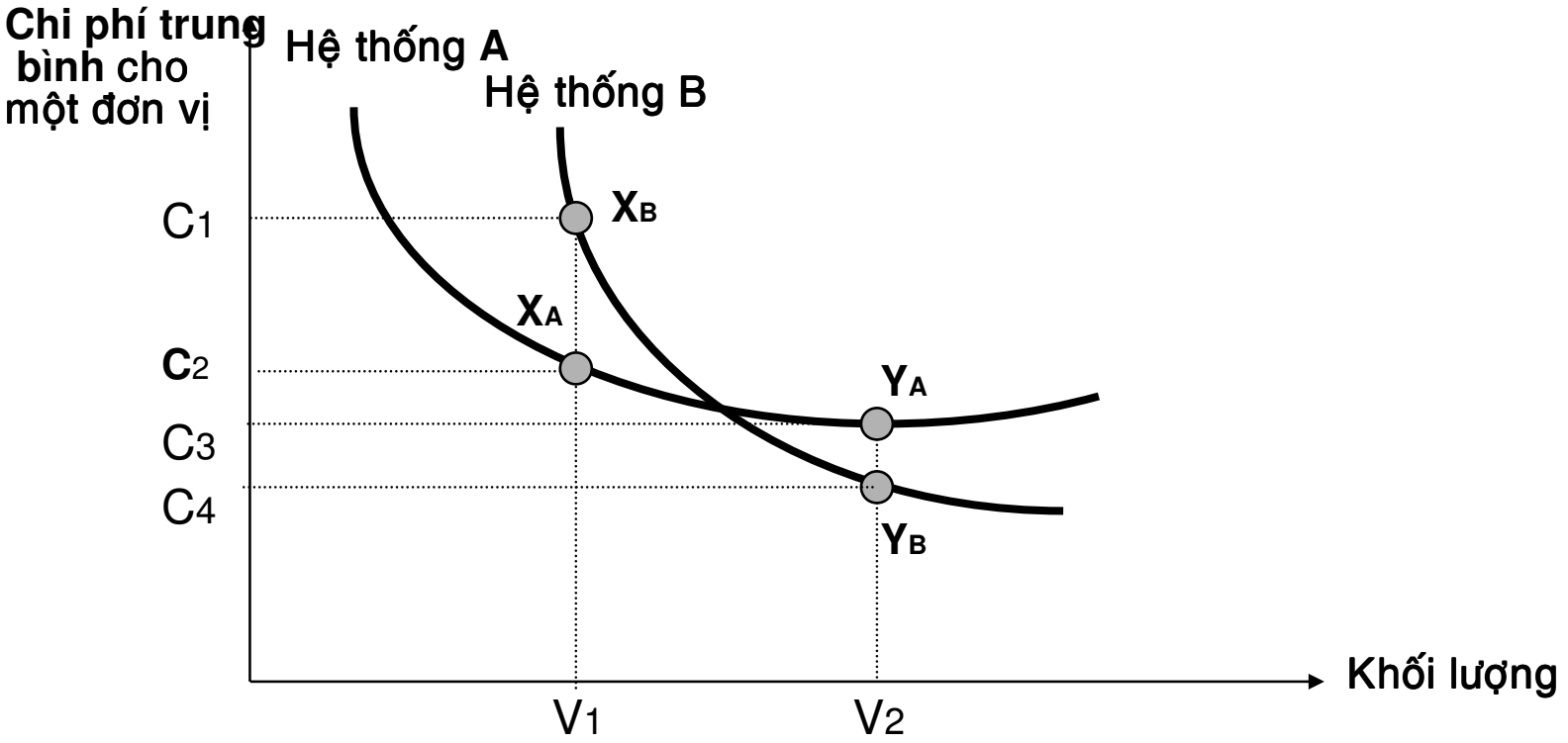

"Quy luật của kinh nghiệm"

Giá trị tăng thêm của chi phí đơn vị cho một sản phẩm chuẩn biến đổi theo một tỷ lệ % không đổi (trung bình, 20-30%) mỗi khi hiệu quả tích luỹ tăng gấp đôi.

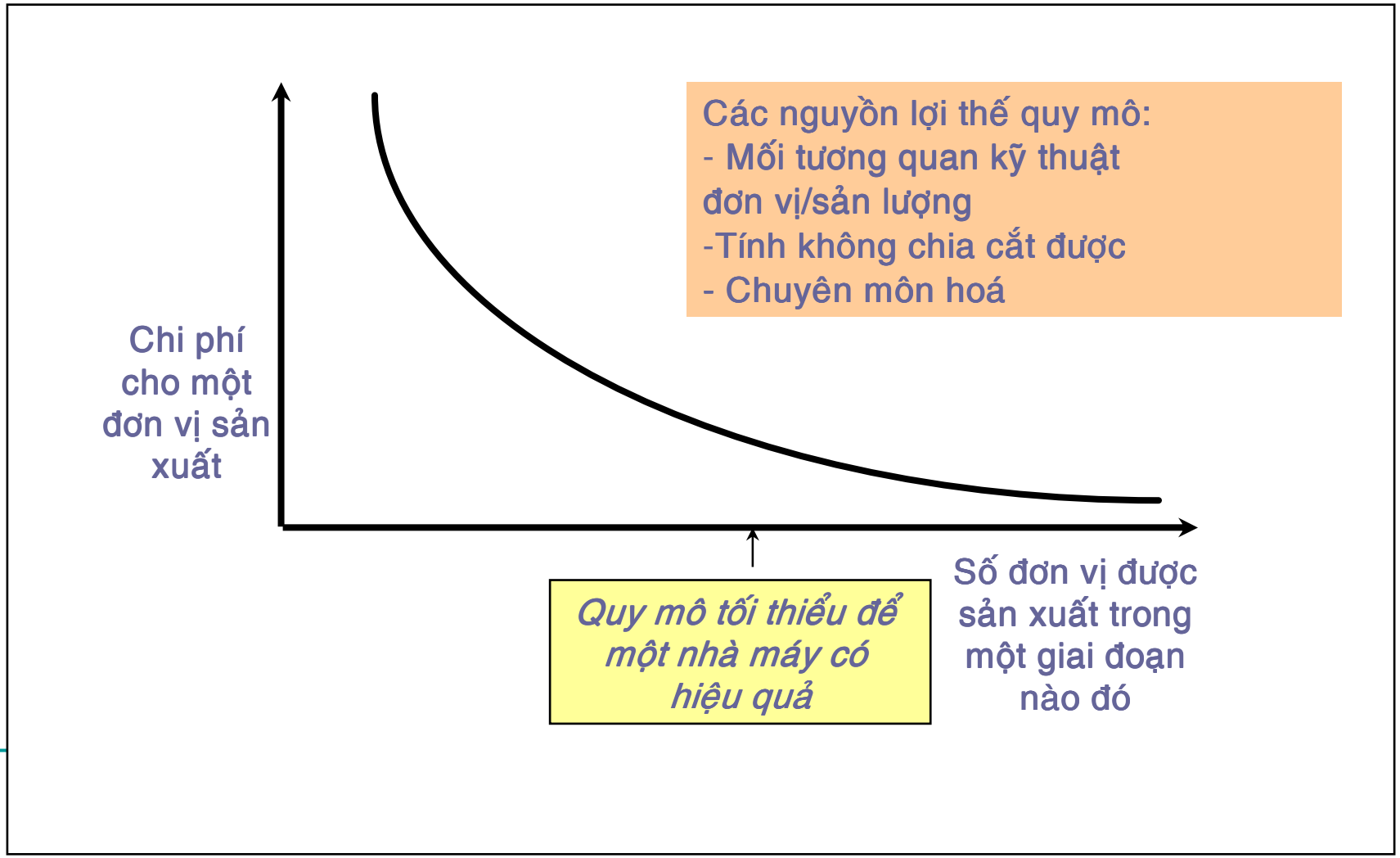
# 1. Ví dụ về đường biểu diễn kinh nghiệm



# 2. Lợi thế quy mô và quy mô tối thiểu có hiệu quả

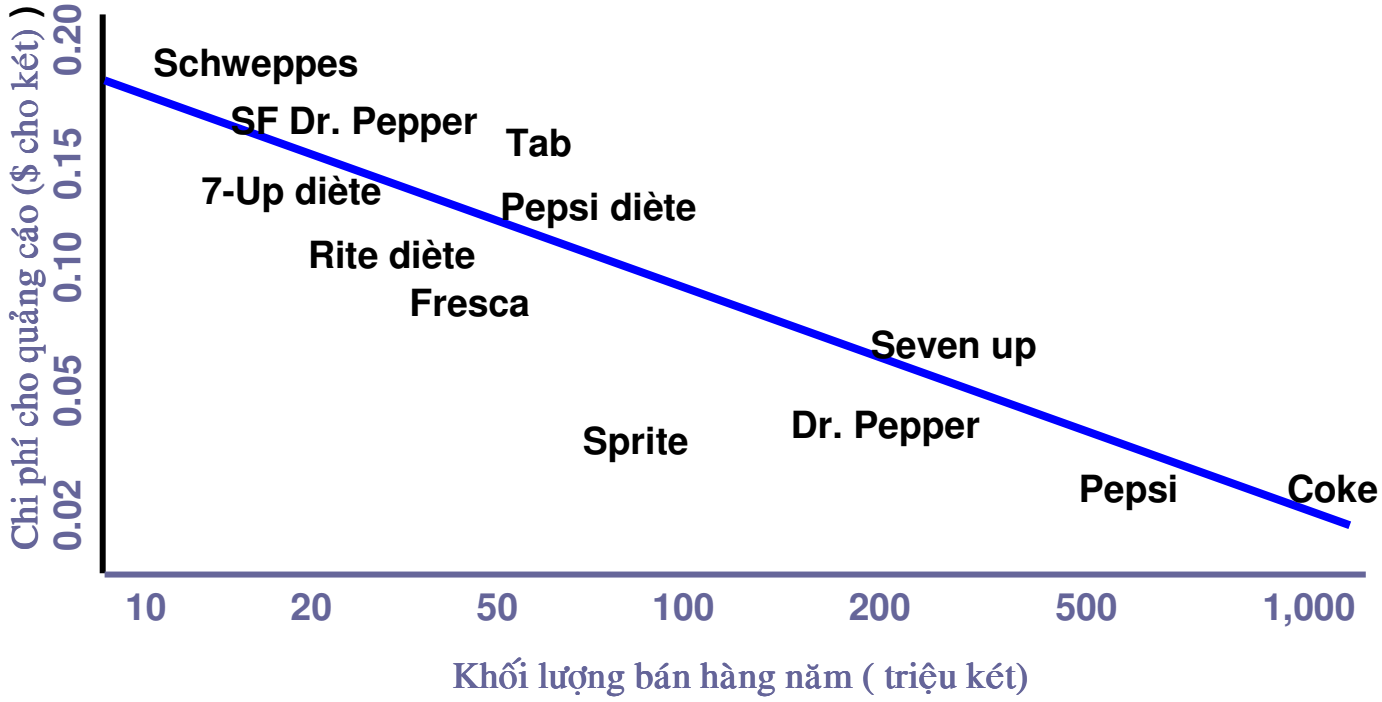


# 2. Lợi thế quy mô và quy mô tối thiểu có hiệu quả (TME)

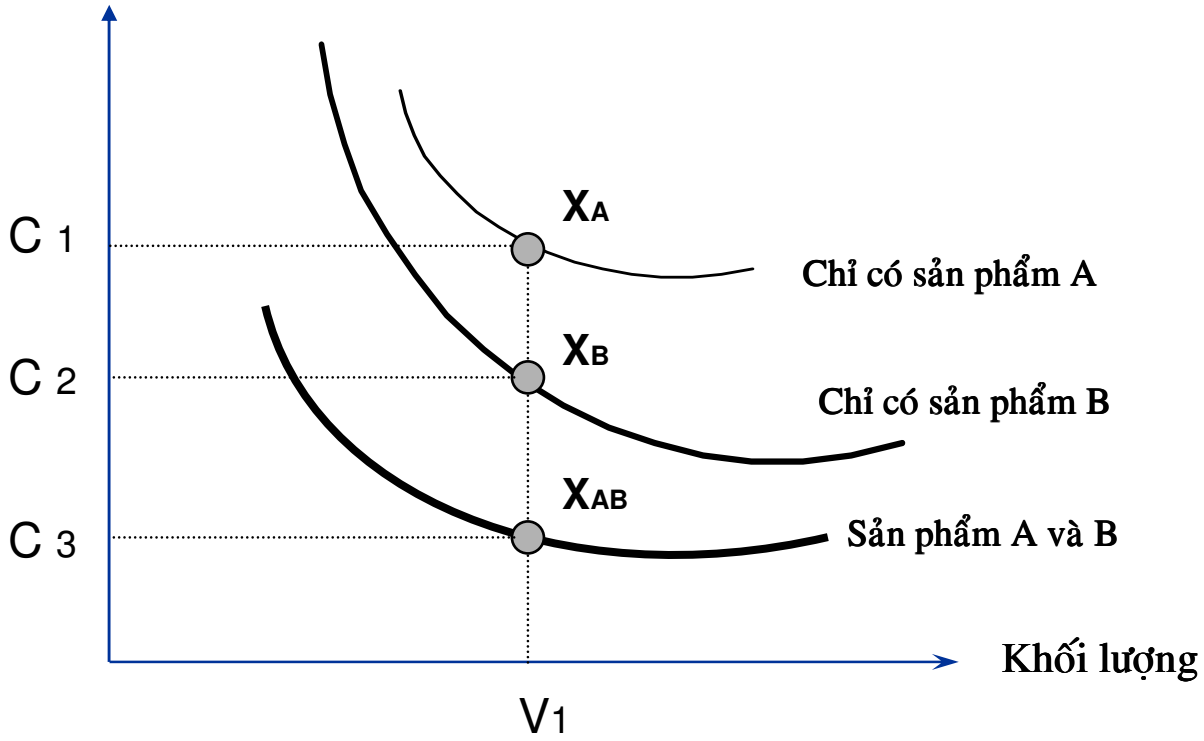


# 2. Lợi thế quy mô trong quảng cáo: rượu liqueurs ngọt của Mỹ

Dù ngân sách mà những nhà đứng đầu về nhãn hiệu Coca và Pepsi giành cho quảng cáo là rất lớn, nhưng những nhãn hiệu khác nhỏ hơn còn đầu tư một ngân sách cao hơn cho mỗi đơn vị bán ra.



# 3. Lợi thế phạm vi




Giảm chi phí đơn vị bằng đa dạng hoá

# 3. Lợi thế phạm vi

Lợi thế phạm vi

- - Lợi ích của đa dạng hoá.
- - Chia sẻ chi phí vs Một người chơi độc lập không đa dạng hoá.
- - Lợi thế phạm vi tạo cơ hội khai thác một gam thông tin sẵn có về người tiêu dùng hoặc khách hàng thương nhân hay công ty.

- Lợi thế phạm vi nhờ khai thác các tài sản vô hình là khối thông tin sẵn có của doanh nghiệp.

# 3. Lợi thế phạm vi (tiếp theo)

Lợi thế phạm vi

Những lợi thế phạm vi đặc biệt:

- Lợi thế phạm vi của sản phẩm: McDonald's, Procter and Gamble,
- Lợi thế phạm vi của thị trường (phân đoạn): đường hàng không, Marriot's, ngân hàng tư nhân (UBS)
- Lợi thế phạm vi địa lý : Best Western, Bank One, IBM
- Lợi thế phạm vi của năng lực: Canon, Honda, Sabre system et American Airlines.

# Chiến lược khác biệt hóa

- Chiến lược khác biệt hóa là chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách tạo dựng lợi thế cạnh tranh của mình nhờ vào các giá trị đặc thù được thị trường đánh giá cao

# Khác biệt hóa hay là chết

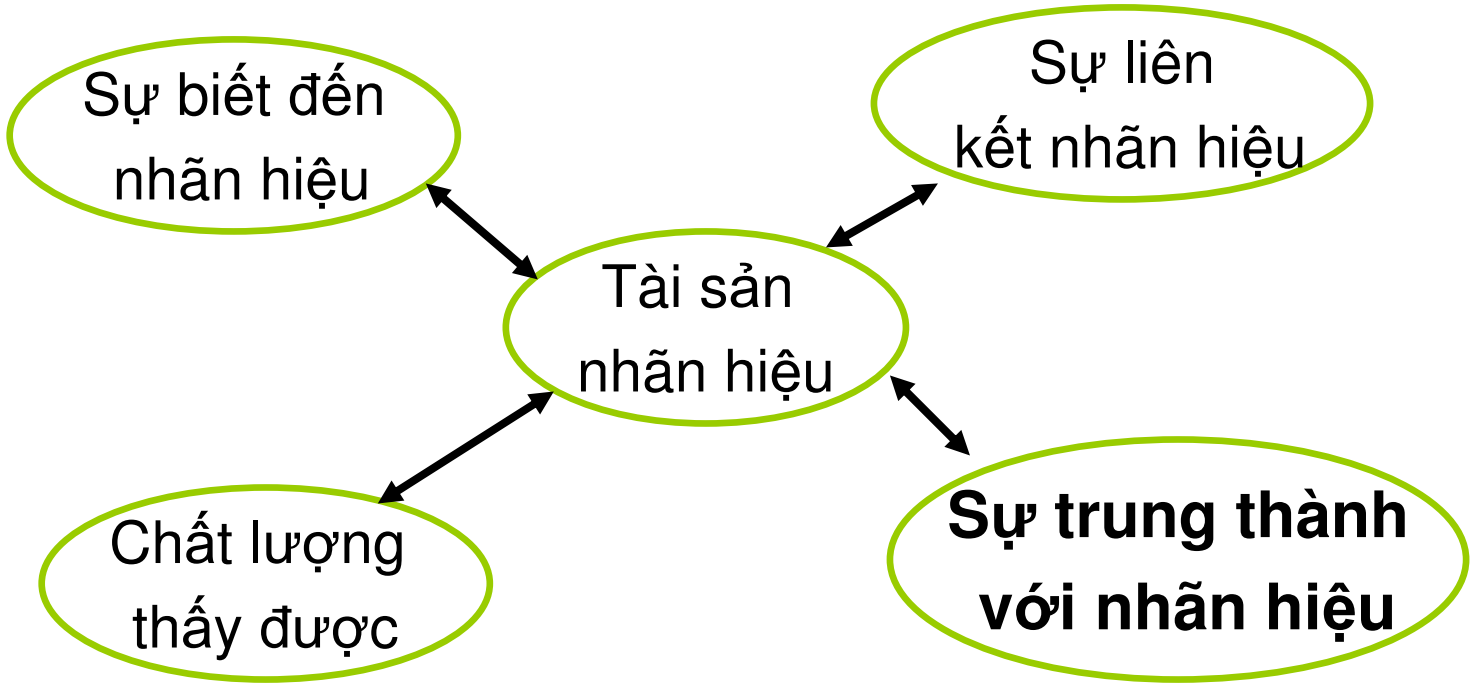
Ba loại khác biệt hóa

- Khác biệt hóa tính năng – là liệt kê danh sách những bí quyết trong các sản phẩm, dịch vụ của mình, đồng thời tạo ra nhiều hơn các sản phẩm dịch vụ.
- Khác biệt trong mô hình kinh doanh, tức là tạo ra những hình thức kinh doanh mới và mang lại giá trị cho khách hàng một cách hiệu quả.
- Khác biệt hóa trong chiến lược. Đó là khác biệt trong việc xác định hoài bão, tàm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và con đường đi đến mục tiêu.

# Các yếu tố thành công

- Tạo ra giá trị cho khách hàng
- Giá trị thực
- Giá trị bên ngoài
- Cung cấp giá trị thấy được
- Khó bắt chước

# Xây dựng thương hiệu, nhãn hiệu mạnh



# Lựa chọn chất lượng

- Lựa chọn chất lượng toàn diện
- Sự quyết tâm của ban lãnh đạo doanh nghiệp
- Có nhóm chức năng chuyên thực hiện dự án cải tiến chất lượng
- Có quy trình hợp lý
- Hệ thống đồng bộ
- Quản lý, giám sát chất lượng
- ….
- Chú trọng đến khách hàng

# Sự khác biệt của sản phẩm vs phân đoạn nhu cầu

**Sự khác biệt**

Các công ty không chuyên (mọi sản phẩm cho tất cả mọi người) trong một thị trường đang tăng trưởng

Nhấn mạnh vào sản phẩm

**Phân đoạn**

Chuyên môn hóa cho một đoạn của một thị trường đã đến giai đoạn trưởng thành

Nhấn mạnh vào người mua

Kết hợp cả hai

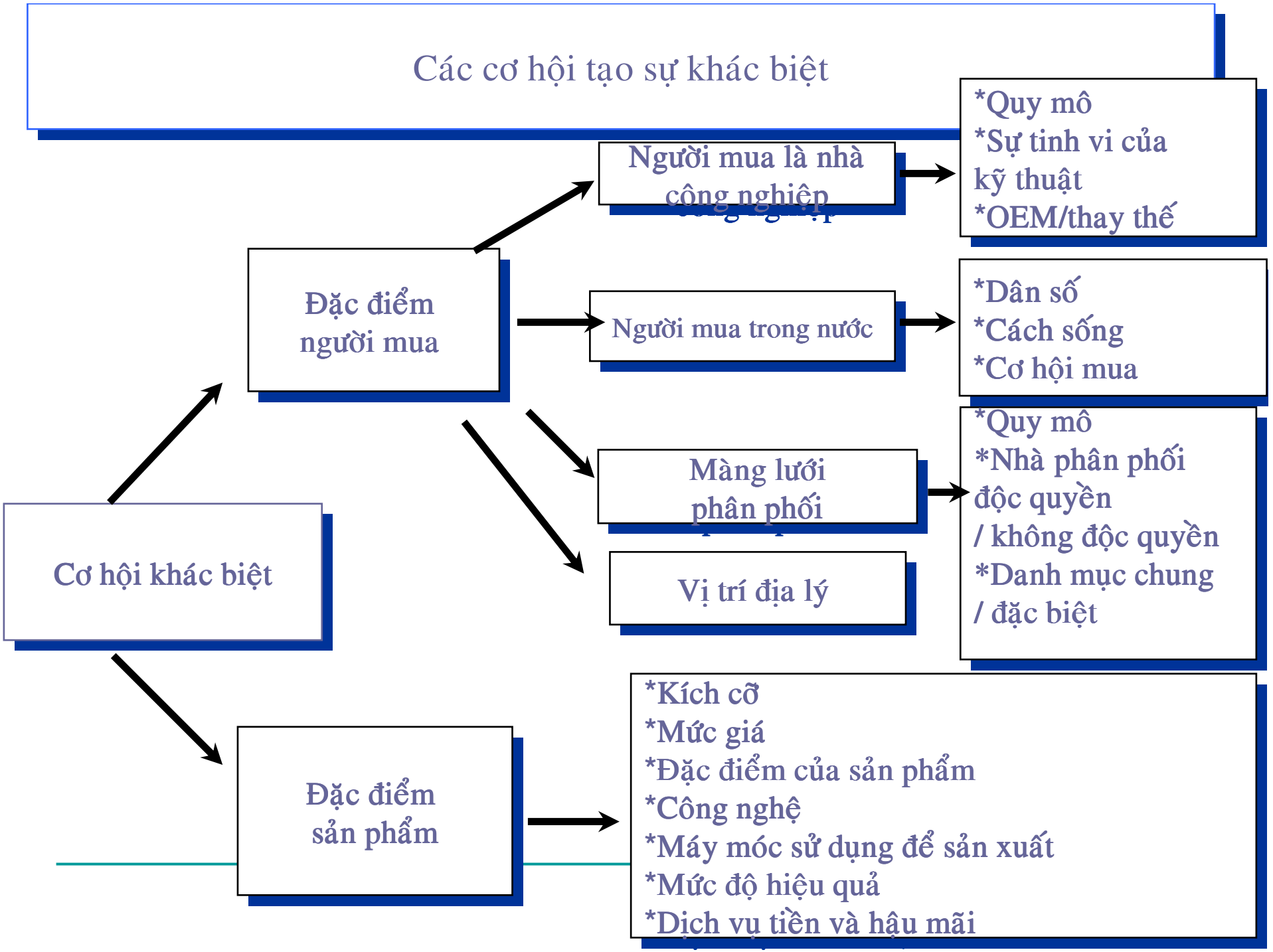
Khả năng tạo sự khác biệt về chiến lược bằng chiến lược phân đoạn (đối với một đoạn thị trường nào đó).

# Sự khác biệt tượng trưng và kỹ thuật

Khả năng của người mua về đánh giá sản phẩm

Source: Allaire et Firsirotu.

# Các cơ hội tạo sự khác biệt



# Sự phân đoạn và những yếu tố chính để thành công trong ngành công nghiệp xe đạp của Mỹ

| *Đoạn thị trường* | *YẾU TỐ CHÍNH ĐỂ THÀNH CÔNG* |
|---|---|
| Các xe đạp giá thấp được bán chủ yếu tại các cửa hàng có nhiều quầy, và thường bán dưới nhãn hiệu của người bán lẻ (ví dụ: Sears' "Free Spirit"); | *Giá thấp nhờ nguồn của các linh kiện & tiền lương lắp ráp thấp.<br>* Hợp đồng với những công ty bán lẻ lớn.<br>*Đối thủ cạnh tranh chính:* Các hãng lắp ráp Đài Loan & Trung Quốc, một số nhà máy của Mỹ, ví dụ : Murray Ohio, Huffy |
| Các xe đạp giá trung bình thường mang nhãn hiệu của nhà sản xuất và được bán tại các cửa hàng chuyên bán xe đạp. | *Hiệu quả của giá cả nhờ hoạt động theo quy mô lớn, lương thấp, sản xuất tự động hoá.<br>*Uy tín về chất lượng (bền, độ tin cậy cao) nhờ hoạt động marketing hiệu quả với người bán và người tiêu dùng.<br>*Đối thủ cạnh tranh chính :* Raleigh, Giant, Peugeot, Fuji |
| Xe đạp giá cao cho những người đam mê. | *Chất lượng các linh kiện và chất lượng lắp ráp, đổi mới trong thiết kế (ví dụ: nhẹ và bền).<br>*Uy tín (ví dụ: thắng trong cuộc đua xe, quản lý chất lượng nhãn hiệu tốt).<br>*Có quan hệ chặt chẽ với người bán lẻ. |
| Xe đạp cho trẻ em (và xe ba bánh) được bán chủ yếu ở các cửa hàng bán lẻ đồ chơi (cửa hàng đồ chơi, cửa hàng nhiều quầy và cửa hàng bán đồ chơi đặc biệt). | Đoạn thị trường xe đạp giá thấp. |

# CÁC GIẢI PHÁP SẢN PHẨM - THỊ TRƯỜNG - KHẢ NăNG ĐẶC BIỆT VÀ CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CƠ BẢN

| | Chiến lược chi phí thấp | Chiến lược khác biệt hóa | Chiến lược tập trung |
|---|---|---|---|
| **Sự khác biệt hoá sản phẩm** | Thấp (chủ yếu CT bằng giá) | Cao (chủ yếu bằng tính độc nhất) | Thấp đến cao (giá hoặc tính độc nhất) |
| **Phân đoạn thị trường** | Thấp (TT đại trà) | Cao (nhiều đoạn TT) | Thấp (1 hoặc 1 số đoạn TT) |
| **Khả năng đặc biệt** | Sản xuất, QL NVL, công nghệ | R&D, Bán hàng và sau bán hàng | Bất kỳ loại khả năng riêng biệt nào |

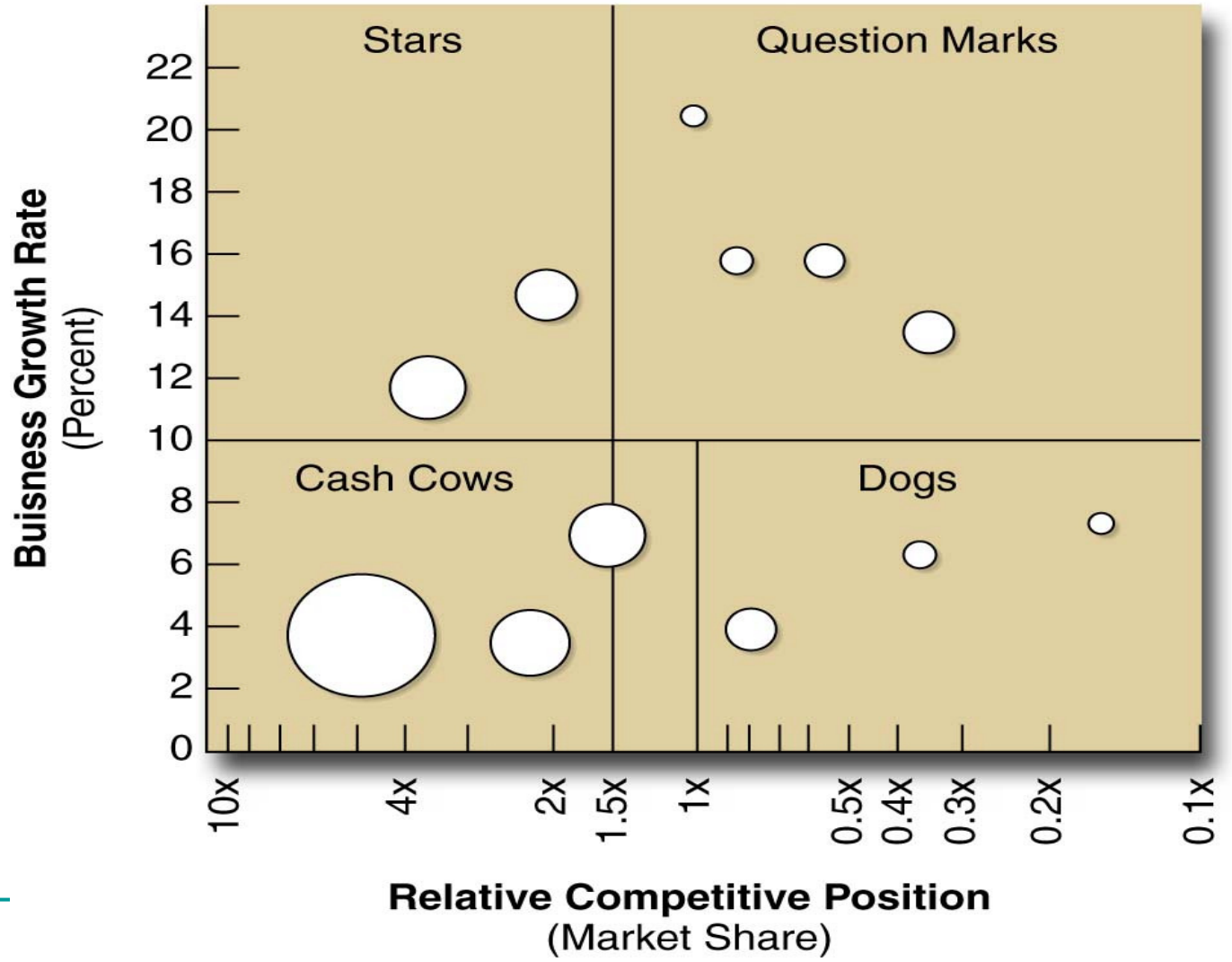
# Chiến lược cấp doanh nghiệp

- Chiến lược cấp doanh nghiệp: Là một phần trong chiến lược của tổ chức (doanh nghiệp) bao gồm nhiều hoạt động kinh doanh và tìm các giải pháp cho các vấn đề chiến lược vĩ mô mà công ty đang đối mặt như:
  - Công ty nên tham gia vào các hoạt động kinh doanh nào?
  - Các mục tiêu và kết quả mong đợi từ các hoạt động kinh doanh
  - Phân bổ các nguồn lực như thế nào để đạt được các mục tiêu đề ra?
- Các chiến lược tăng trưởng
- Chiến lược ổn định
- Các chiến lược cắt giảm (thu hẹp hoạt động)

# Công cụ chiến lược phân tích danh mục hoạt động

- Ma trận BCG
- Ma trận ADL (Arthur D. Little)
- Ma trận GE/McKinsey

# Ma trận BCG


Stars
Question Marks
Cash Cows
Dogs
Buisness Growth Rate
(Percent)
22
20
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
10x
4x
2x
1.5x
1x
0.5x
0.4x
0.3x
0.2x
0.1x
Relative Competitive Position
(Market Share)

# Ma trận BCG

Hai tiêu chí:

- Sức hấp dẫn của thị trường: đo lường bằng tốc độ tăng trưởng của thị trường
- Năng lực cạnh tranh của SBU: đo lường bằng thị phần tương đối (thị phần của doanh nghiệp so với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất)

# Ma trận BCG

* Các ô trong ma trận

- Dâu hỏi: thị phần tương đổi nhỏ và tốc độ tăng trưởng của thị trường cao:

Giải pháp chiến lược: đầu tư hoặc rút lui

- Ngôi sao: thị phần tương đối lớn và tốc độ tăng trưởng của thị trường cao:

Giải pháp: đầu tư phát triển

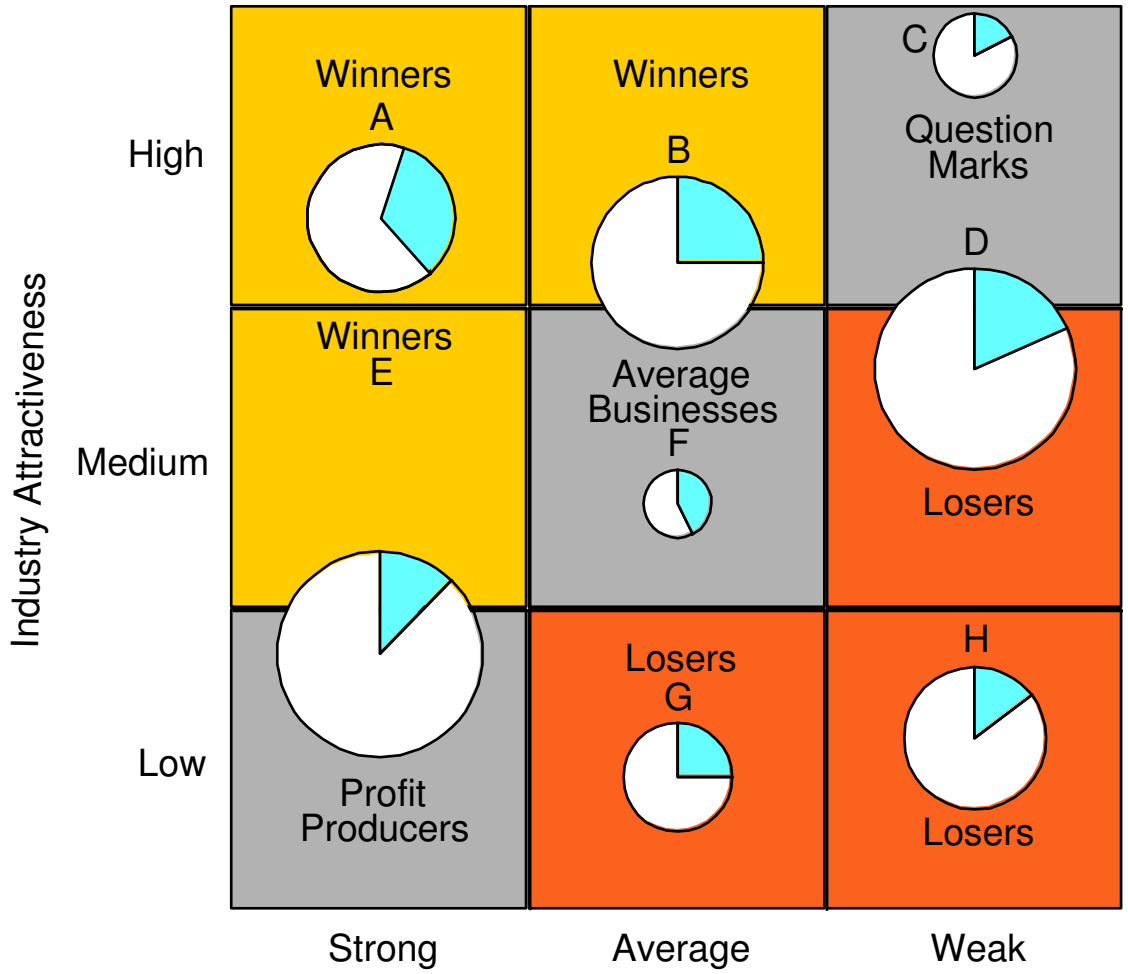
- Bò sữa: tốc độ tăng trưởng thị trường thấp và thị phần tương đối lớn

Giải pháp chiến lược: thu hoạch

- Chó đói: tốc độ tăng trưởng thị trường thấp và thị phần tương đốinhỏ

Giải pháp chiến lược: rút lui hoặc bán lại

# Ma trận GE/McKinsey



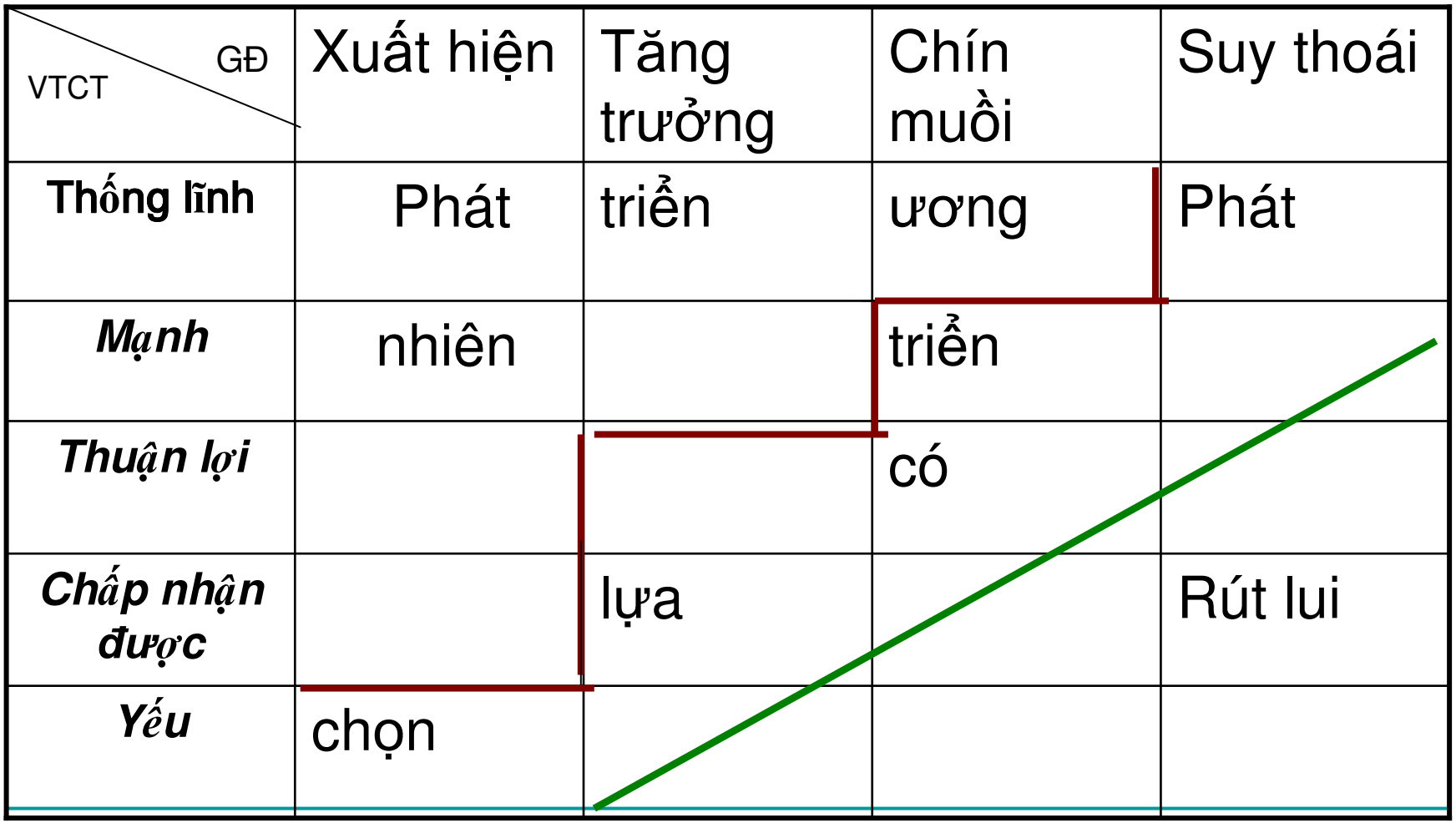
# Ma trận McKinsey

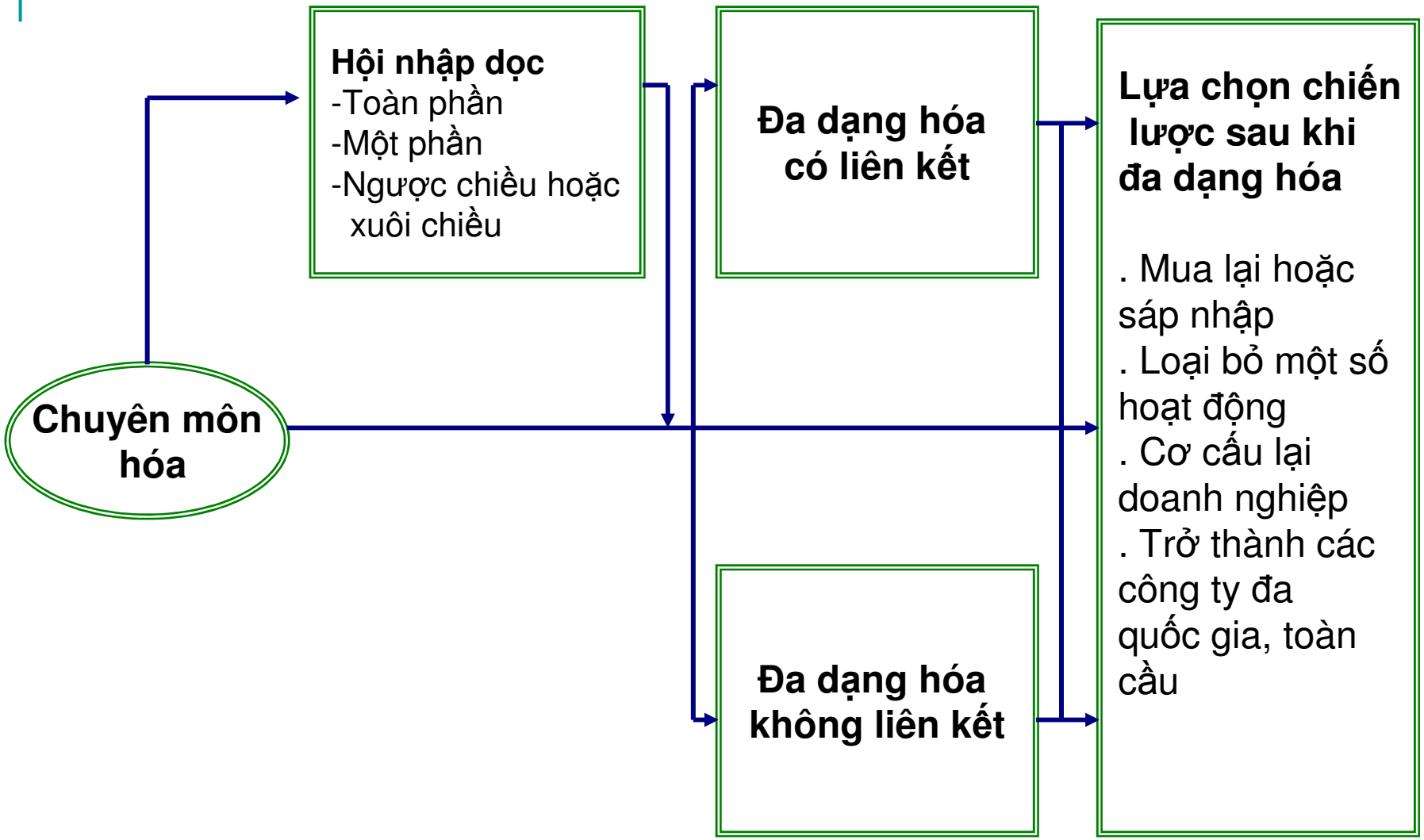
Hai tiêu chí:

- Sức hấp dẫn của thị trường (ngành): đây là tiêu chí tổng hợp
- Vị thế cạnh tranh của DN (SBU)

# ADL

| VTCT \ GĐ | Xuất hiện | Tăng trưởng | Chín muồi | Suy thoái |
|---|---|---|---|---|
| **Thống lĩnh** | Phát | triển | ương | Phát |
| ***Mạnh*** | nhiên | | triển | |
| ***Thuận lợi*** | | | có | |
| ***Chấp nhận được*** | | lựa | | Rút lui |
| ***Yếu*** | chọn | | | |




Hội nhập dọc
-Toàn phần
-Một phần
-Ngược chiều hoặc xuôi chiều
Đa dạng hóa có liên kết
Lựa chọn chiến lược sau khi đa dạng hóa
. Mua lại hoặc sáp nhập
. Loại bỏ một số hoạt động
. Cơ cấu lại doanh nghiệp
. Trở thành các công ty đa quốc gia, toàn cầu
Chuyên môn hóa
Đa dạng hóa không liên kết

# Chuyên môn hóa

- Chuyên môn hoá sản xuất là tập trung mọi khả năng để làm tốt một việc. Đó là chiến lược mà các doanh nghiệp mới thành lập hay lựa chọn để dễ dàng đặt mình vào vị thế nổi trội. Tuy nhiên, có không ít doanh nghiệp sau vài năm vẫn giữ nguyên chiến lược ban đầu của họ. Ví dụ như doanh nghiệp BIC đã đạt đến đỉnh cao trong nhiều năm. Các doanh nghiệp này đã duy trì chuyên môn truyền thống của họ, họ đã thành công và đạt được thành tích cao.
- McDonald's, Wall Mart…

# Ưu nhược điểm

Ưu điểm

- Tránh được phức tạp trong quản lý
- Nắm rõ  nhu cầu khách hàng
- Ban lãnh đạo tập trung mọi nỗ lực vào một lĩnh vực duy nhất

Nhược điểm

- Rủi ro lớn
- Cứng nhắc trong tổ chức và con người
- Ít có khả năng thay đổi

# Hội nhập hay liên kết theo chiều dọc

- Hội nhập dọc là việc doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động mới nhưng vẫn nằm trên chuỗi giá trị.

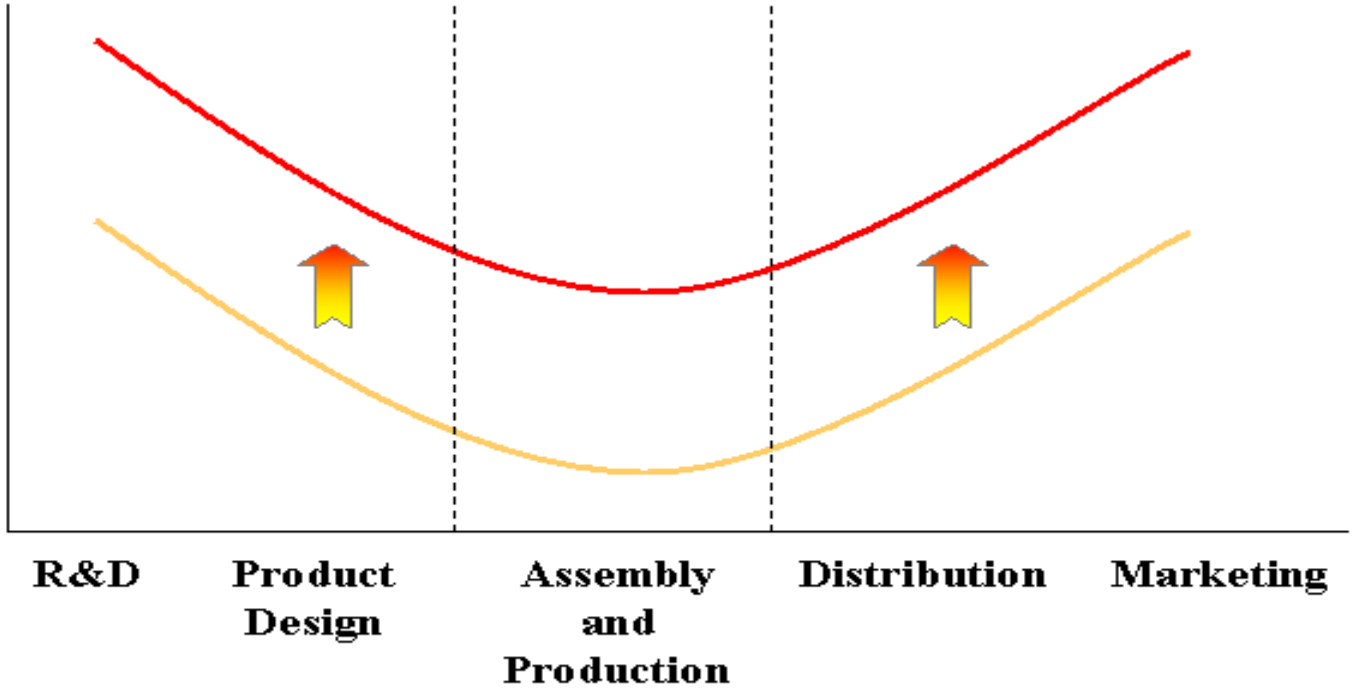
Hội nhập dọc bao gồm:

- Hội nhập dọc ngược chiều
- Hội nhập dọc xuôi chiều

Hội nhập dọc

- Hội nhập dọc một phần
- Hội nhập dọc toàn phần

# Chuỗi giá trị




Ngược chiều

Xuôi chiều

Ứng dụng thiết lập chuỗi giá trị của ngành mía đường và Lasuco

# Ưu và nhược điểm của chiến lược

Ưu điểm

- Mở rộng hoạt động kinh doanh
- Tự chủ được khâu đầu vào hoặc đầu ra của doanh nghiệp
- Tiết kiệm chi phí giao dịch

Nhược điểm

- Rủi ro lớn

(Bỏ trứng vào một giỏ)

Tăng mức độ phức tạp trong quản lý

# VECTƠ TĂNG TRƯỞNG CỦA DOANH NGHIỆP: CÁC LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

| CÁC SẢN PHẨM | CÁC THỊ TRƯỜNG | |
|---|---|---|
| | Hiện tại | Mới |
| Hiện tại | **Thâm nhập thị trường** | **Phát triển thị trường mới** |
| Mới | **Phát triển sản phẩm mới** | **Đa dạng hoá** |

# Chiến lược thâm nhập sâu vào thị trường

- Thứ nhất, doanh nghiệp có thể tăng thị phần khi thực hiện một trong các giải pháp:

- Tăng mức mua sản phẩm hoặc là bằng cách tăng tần suất mua hàng, hoặc là tăng khối lượng mua, hoặc là cả hai;;
- Thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng các chính sách marketing như giá cả, sản phẩm, quảng cáo...;
- Mua lại công ty cạnh tranh nhằm khai thác khách hàng của cạnh tranh và tăng tiềm lực, vị thế trên thị trường;

- Thứ hai, doanh nghiệp tìm cách tăng qui mô của toàn bộ thị trường bằng cách thu hút những người chưa sử dụng sản phẩm.

# Phát triển thị trường

- Thứ nhất, tìm kiếm các vùng thị trường mới hay phát triển về địa lý các hoạt động của công ty.
- Thứ hai, tấn công vào các đoạn thị trường mới.

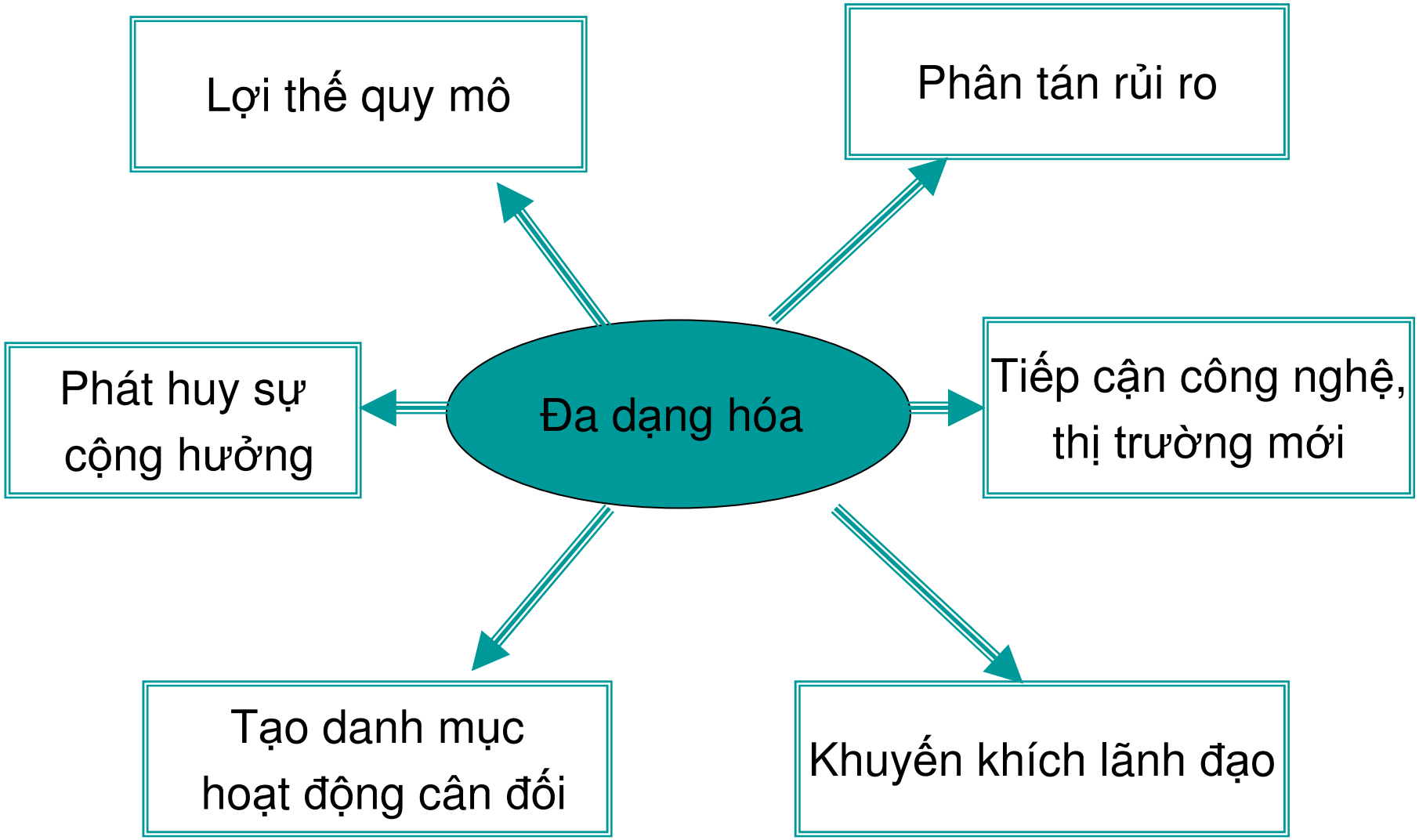
# Phát triển sản phẩm

- Chiến lược phát triển sản phẩm có thể là phát triển chủng loại sản phẩm, phát triển một sản phẩm riêng biệt.và phát triển sản phẩm mới

- Thứ nhất, phát triển chủng loại hoặc là phát triển cơ cấu mặt hàng (lên phía trên, hoặc xuống phía dưới, hoặc phát triển theo cả hai hướng) hoặc bổ sung cơ cấu mặt hàng
- Thứ hai, phát triển một sản phẩm cụ thể bằng cách cải tiến tính năng của sản phẩm, cải biến chất lượng sản phẩm, cải tiến kiểu dáng, mẫu mã
- Thứ ba, phát triển sản phẩm mới. Đây là một quá trình gồm nhiều giai đoạn từ việc hình thành ý tưởng sản phẩm mới đến việc tung sản phẩm ra thị trường.

# Đa dạng hóa

- Tham gia vào các hoạt động mới không nằm trong quy trình tạo ra giá trị.
- Đa dạng hóa: đa dạng hóa có liên kết và đa dạng hóa không liên kết
- Rất phổ biến trong kinh doanh từ những năm 1960.


Lợi thế quy mô
Phân tán rủi ro
Phát huy sự cộng hưởng
Đa dạng hóa
Tiếp cận công nghệ, thị trường mới
Tạo danh mục hoạt động cân đối
Khuyến khích lãnh đạo

# Đa dạng hóa có liên kết

- Đa dạng hóa có liên kết là việc doanh nghiệp tham giavào các hoạt động mới, không nằm trong quy trình tạo ra giá trị nhưng vẫn liên quan đến các hoạt động hiện tại về mặt sản phẩm, thị trường, công nghệ.

Philip Moris

- Thuốc lá: (Marlboro, Viginia Slims….)
- Bia (Miller Brewing)
- Thực phẩm chế biến (Kraft general foods – kafe Maxwell house, pho mát Kraft, nước có ga Kool – Aid…)

# Chiến lược đa dạng hóa của LASUCO

- Mía
- Đường
- Logistics
- Khách sạn, du lịch
- Bất động sản
- R&D
- ….

# Ưu và nhược điểm của chiến lược

Ưu điểm

- Phân tán rủi ro
- Đa dạng hóa hoạt động
- Tận dụng sự cộng hưởng

Nhược điểm

- Khó khăn trong việc quản lý các hoạt động đa dạng
- Khó khăn trong quản lý danh mục hoạt động

# Đa dạng hóa không liên kết

- Union Pacific Corporation
  - Vận tải
  - Khai thác và chế biến dầu khí
  - Khai thác quặng
  - Viễn thông
  - Bất động sản

# Chiến lược liên minh và hợp tác

- Liên minh chiến lược là sự cộng tác của hai hay nhiều doanh nghiệp để nâng cao sực mạnh của mình nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược.
- Đây là hình thức liên kết lâu dài. Các bên sẽ đóng góp các loại tài sản/năng lực nhằm bổ sung cho nhau để thực hiện các dự án kinh doanh mà một doanh nghiệp độc lập khó thực hiện hoặc thực hiện không hiệu quả

# Các hình thức liên minh chiến lược

- Liên minh lỏng lẻo: thường là chung nhau một mảng kinh doanh.

Ví dụ: cho mượn kênh phân phối

- Liên minh chính thức: chung vốn đầu tư và có văn kiện pháp lý

# Các động cơ của liên minh chiến lược

- Tạo lợi thế về quy mô
- Tiếp cận thị trường chiến lược
- Vượt qua rào cản mậu dịch
- Tận dụng sự cộng hưởng
- Tiếp cận được tài sản/năng lực mới
- …

# Chiến lược sáp nhập và hợp nhất (Merger & Acquisition – M&A)

- Sáp nhập: là việc một hoặc một số công ty cùng loại (công ty bị sáp nhập) có thể sáp nhập vào một công ty khác (công ty nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của công ty bị sáp nhập.
- Một số dạng sáp nhập:

- Sáp nhập theo chiều ngang: Khi hai công ty là đối thủ cạnh tranh của nhau, cùng sản xuất một dòng sản phẩm và hoạt động trong cùng một thị trường.
- Sáp nhập theo chiều dọc: Dọc theo chuỗi giá trị
- Sáp nhập để mở rộng thị trường: Khi hai công ty sản xuất cùng một loại sản phẩm/ Dv nhưng hoạt động trên hai thị trường khác nhau.
- Sáp nhập để mở rộng sản phẩm: Khi hai công ty sản xuất sản phẩm/dịch vụ khác nhau nhưng cùng có liên quan đến nhau trong cùng một thị trường

# Hợp nhất

- Hợp nhất là việc hai hoặc một số công ty cùng loại (được gọi là các công ty bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một công ty mới (được gọi là công ty hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của cong ty hợp nhất

# Động cơ của M&A

- Hiệu quả kinh tế từ quy mô
- Tính hiệu quả do việc mở rộng ra các thị trường khác
- Thâm nhập nhanh chóng vào một ngành
- Đa dạng hóa hoạt động
- Phân tán rủi ro
- ….

Việt Nam: ASIA Pacific Breweries mua lại TNHH VBL Quảng Nam

Prudential mau lại công ty GreenFeed ..

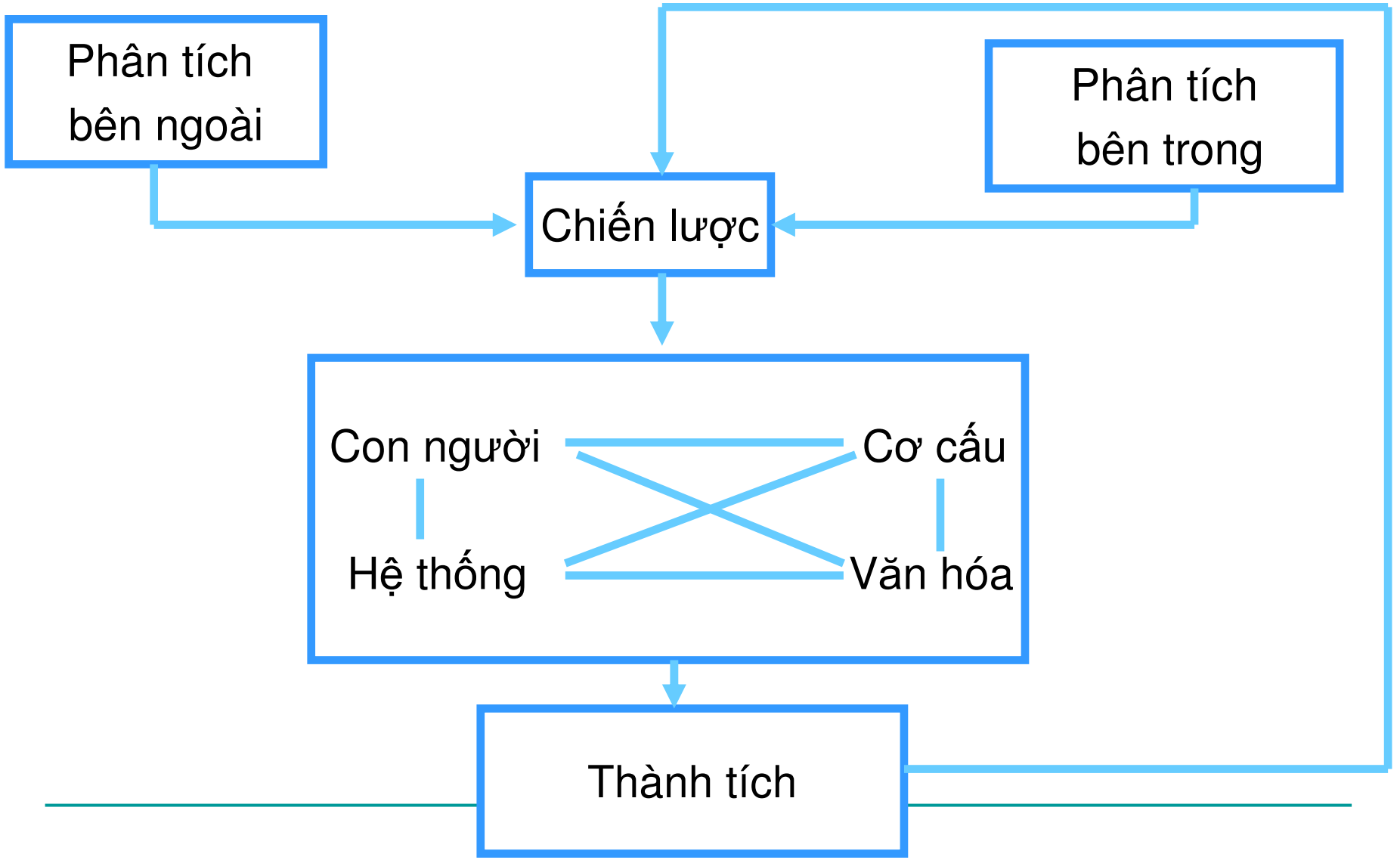
# Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế

- Sản xuất trong nước và xuất khẩu
- Nhượng quyền kinh doanh (Franchise)
- Thành lập DN liên doanh với nước ngoài
- Trở thành công ty đa quốc gia
- Chiến lược toàn cầu hóa

# Đa quốc gia hay toàn cầu

- Đa quốc gia
  - Lợi thế cạnh tranh của quốc gia này độc lập với lợi thế cạnhtr anh của quốc gia khác
  - Phù hợp với yêu cầu đặc thù của từng địa phương
  - Ngăn cản tiêu chuẩn hóa sản phẩm và đồng nhất hóa nhu cầu
- Toàn cầu
  - Canh tranh trên phạm vi toàn cầu
  - Tiêu chuẩn hóa sản phẩm và đồng nhất hóa nhu cầu
  - Liên kết trên phạm vi toàn cầu, đưa các hoạt động đến nơi chúng hoạt động hiệu quả nhất trên phạm vi toàn cầu

# Tổ chức thực hiện chiến lược



# Cơ cấu tổ chức

- Cơ cấu tổ chức là tổng thể các chức năng và các mối quan hệ xác định một cách chính thức các nhiệm vụ mà mỗi bộ phận của tổ chức phải hoàn thành, và các cách thức phối hợp giữa các bộ phận đó. Hay nói cách khác, cơ cấu tổ chức là cách thức phân chia và phối hợp các hoạt động của doanh nghiệp.
- Theo Chandler cơ cấu tổ chức đi sau chiến lược

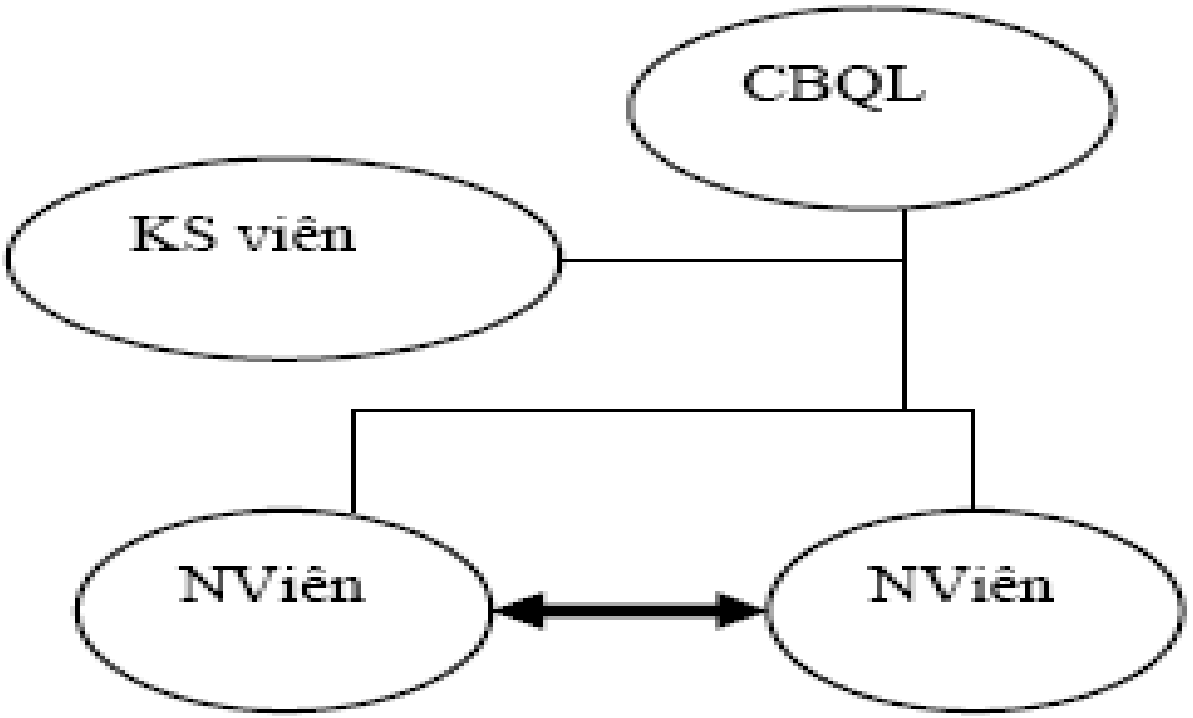
# Đặc tính của cơ cấu tổ chức

- *Tính chuyên môn hoá*: có nghĩa là phương thức và mức độ phân chia công việc trong doanh nghiệp, việc chia cắt doanh nghiệp được thực hiện theo các tiêu chí nào và chi tiết đến mức độ nào.
- *Tính phối hợp*: có nghĩa là cách thức hợp tác giữa các bộ phận khác nhau, mối liên hệ giữa các bộ phận này là gì, mức độ tập trung hoá/phi tập trung hoá của chúng ra sao?
- *Tính hình thức hoá*: có nghĩa là mức độ chính xác trong việc xác định các chức năng và các mối liên hệ. Vai trò của mỗi chức năng có được xác định một cách chặt chẽ và chi tiết? Hay là doanh nghiệp để cho mỗi cá nhân quyền được tự chủ cao?

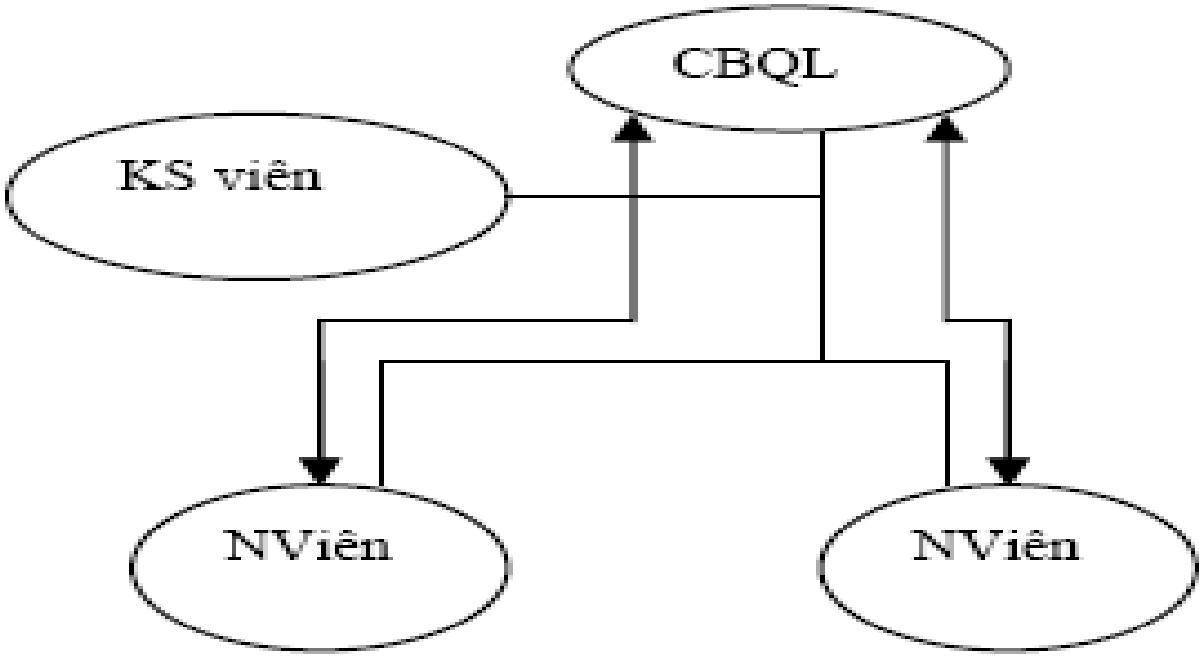
# Các cách thức phối hợp trong doanh nghiệp

- Theo H.Minzberg, doanh nghiệp có thể sử dụng một trong năm cách thức sau đây để đảm bảo sự phối hợp  đồng bộ của tổ chức và đảm bảo thực hiện mục tiêu chung: giám sát trực tiếp, điều chỉnh lẫn nhau, chuẩn hoá đầu ra và chuẩn hoá năng lực và chuẩn hóa quy trình

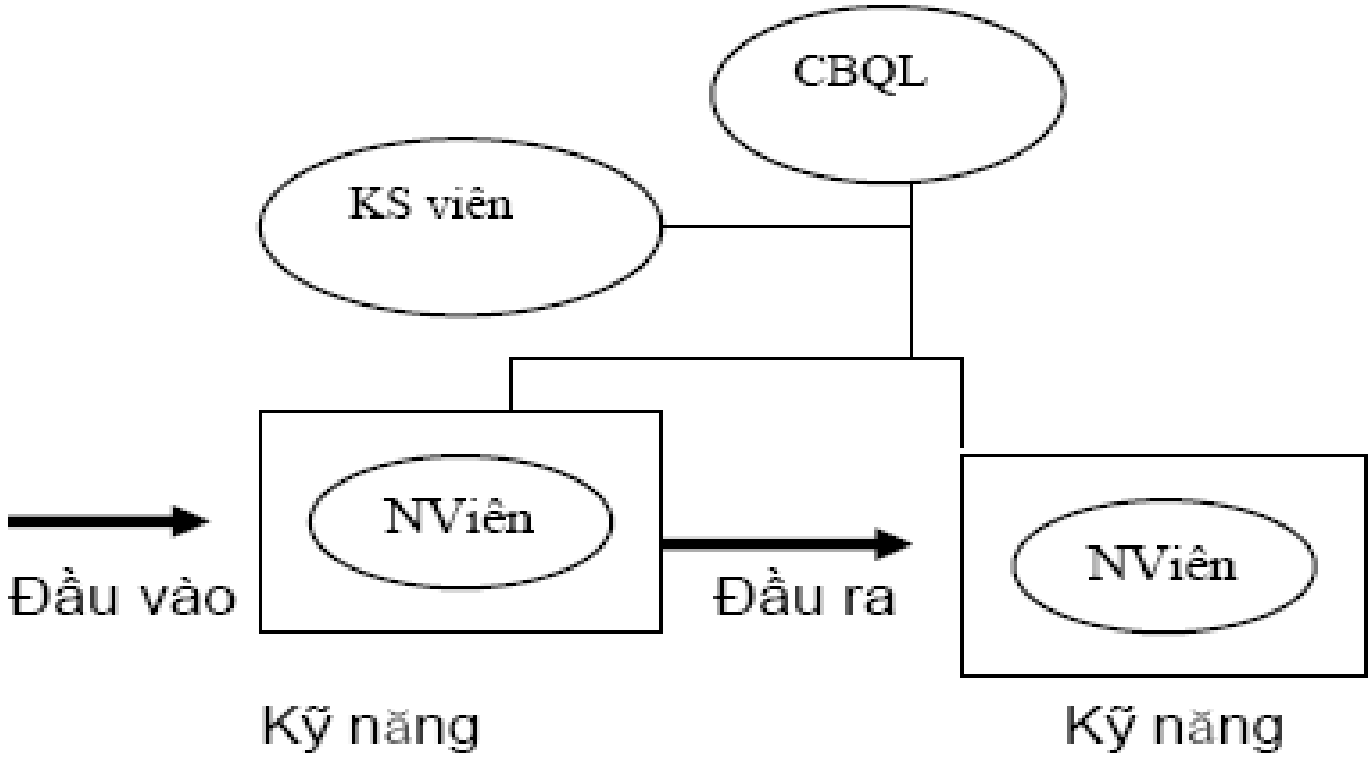
# Điều chỉnh lẫn nhau



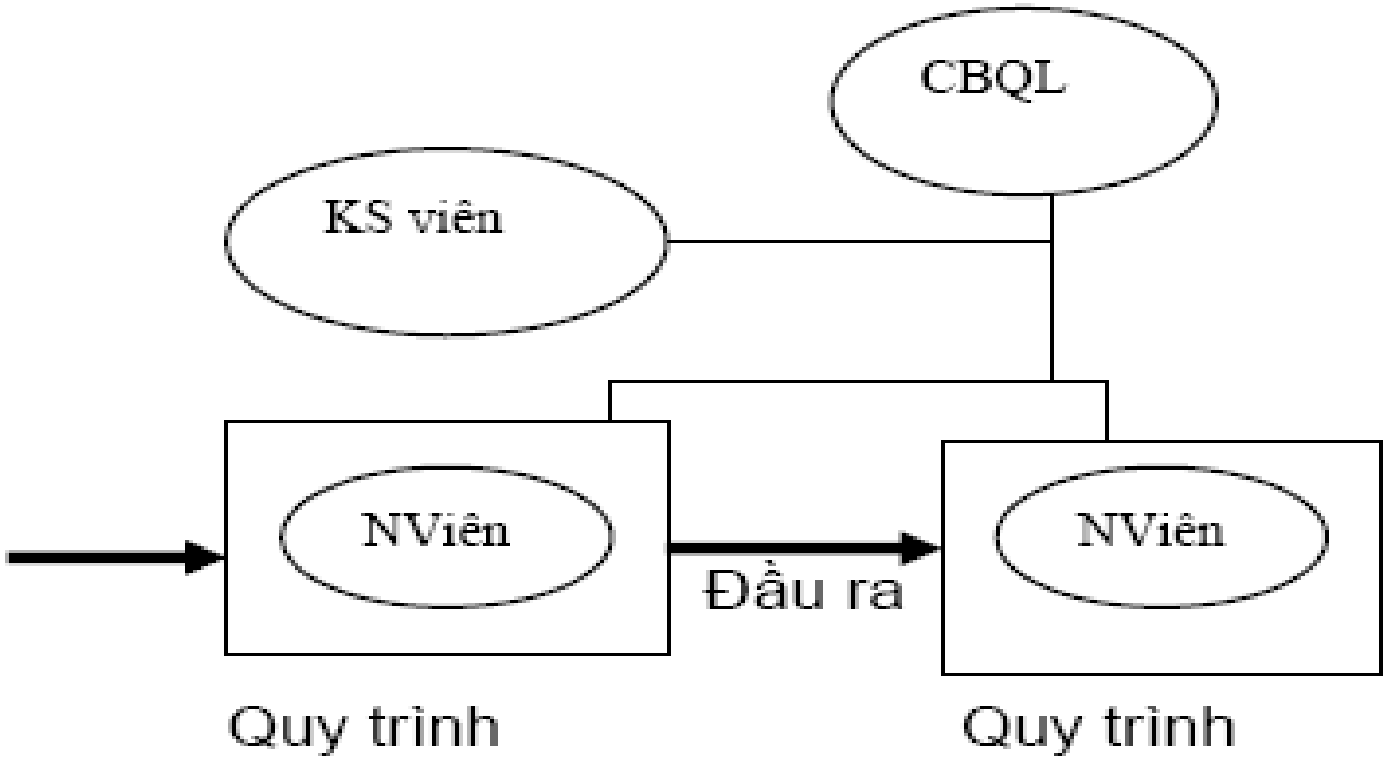
# Giám sát trực tiếp



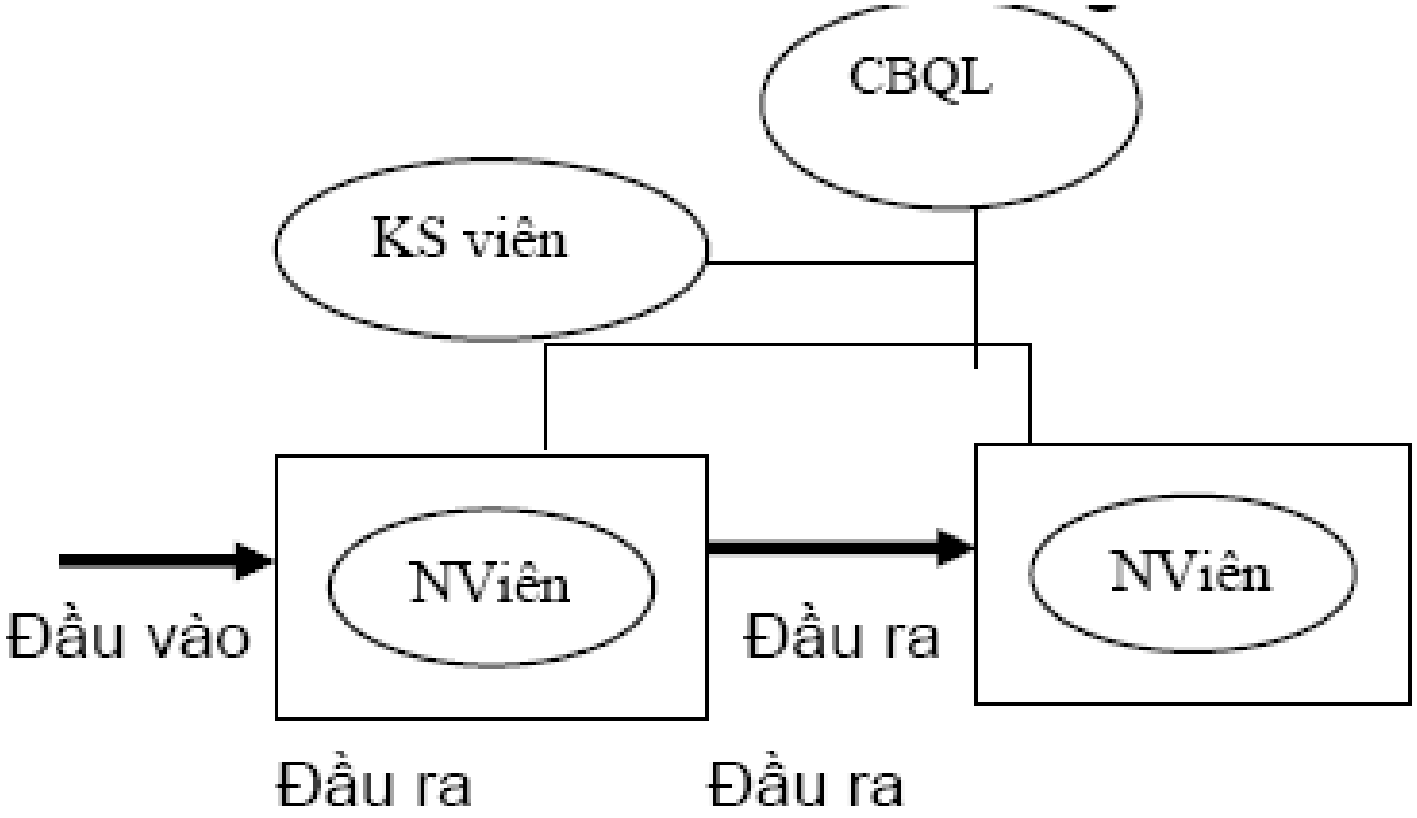
# Chuẩn hóa năng lực



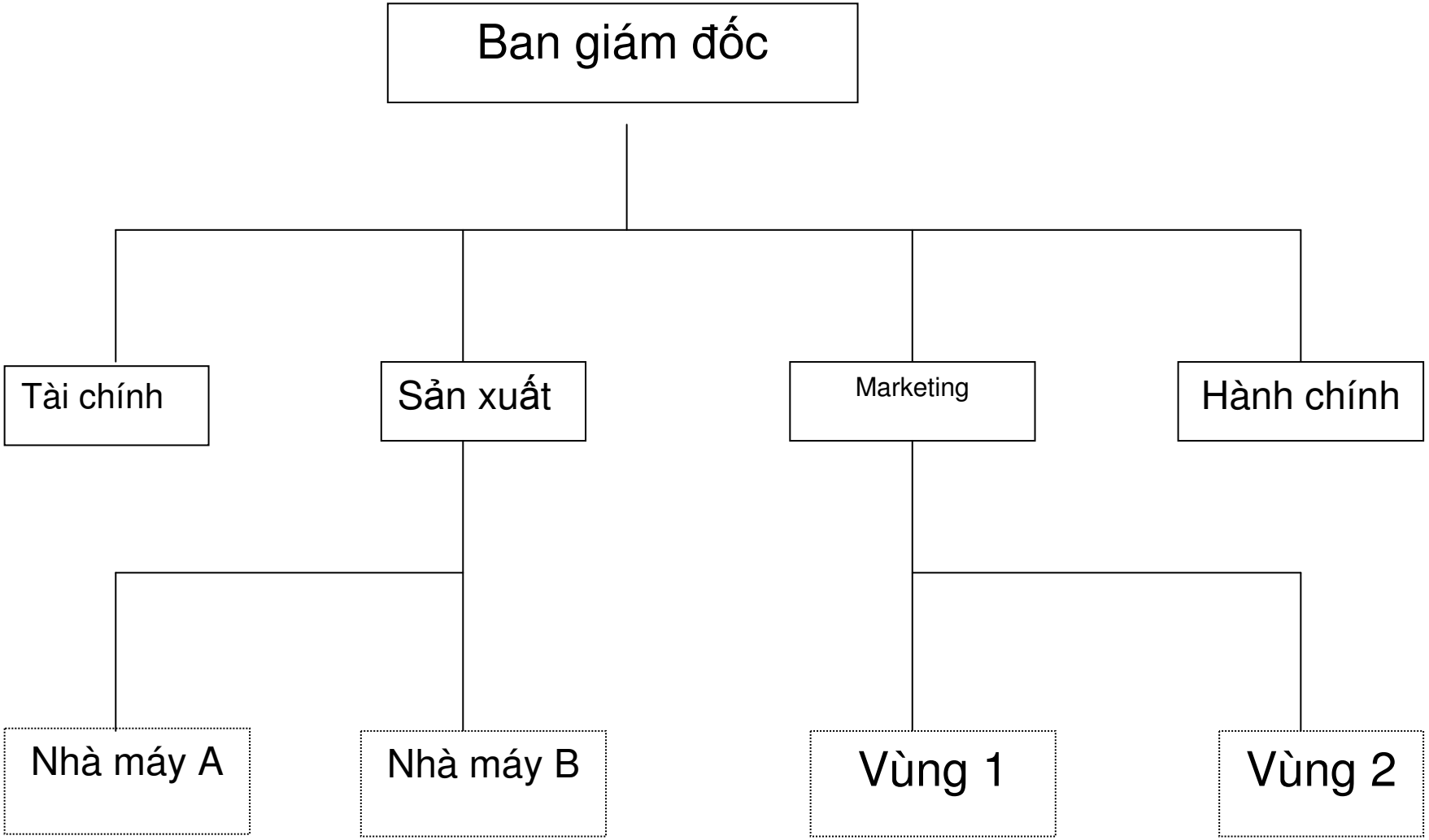
# Chuẩn hóa quy trình



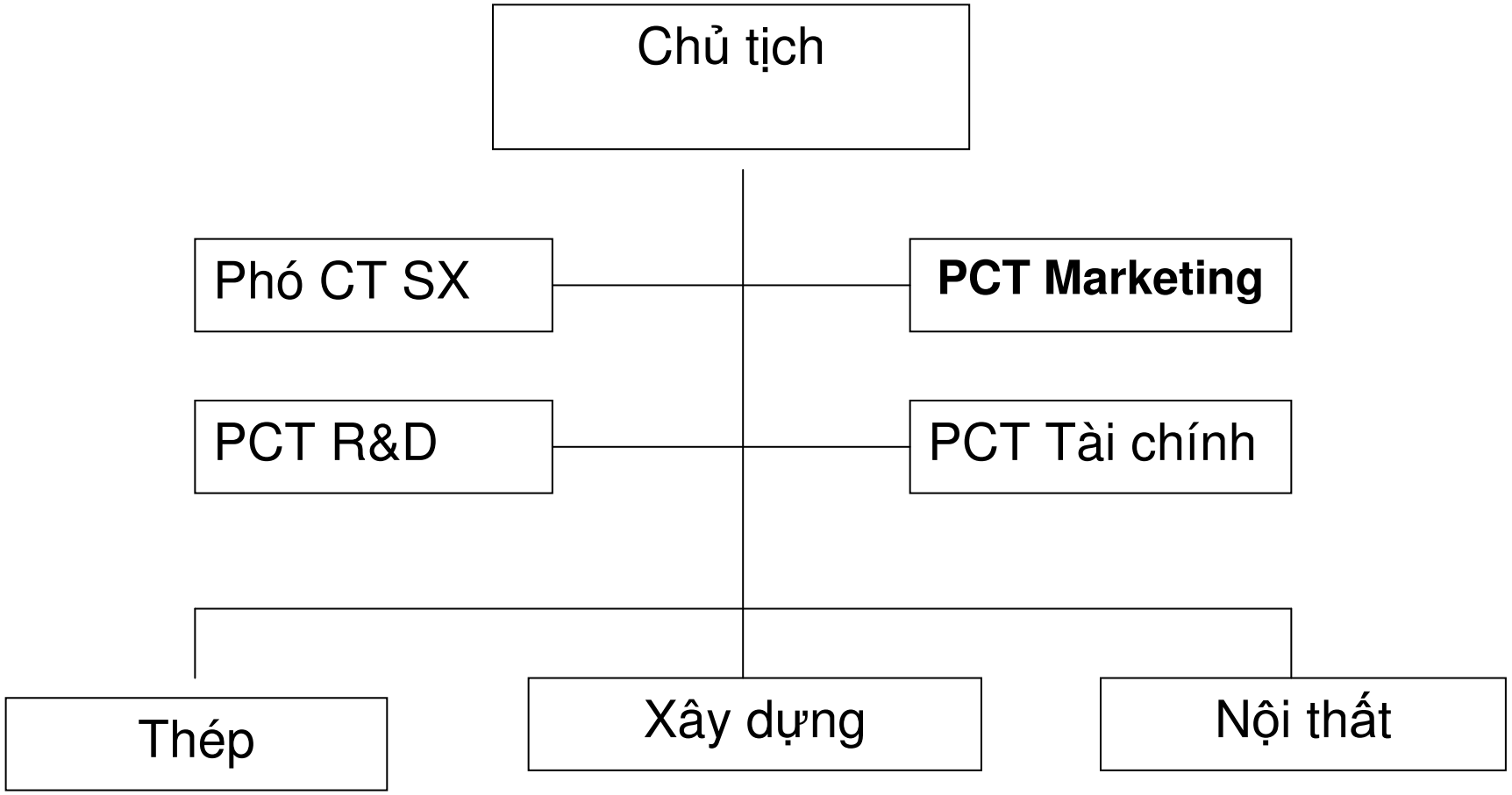
# Chuẩn hóa đầu ra



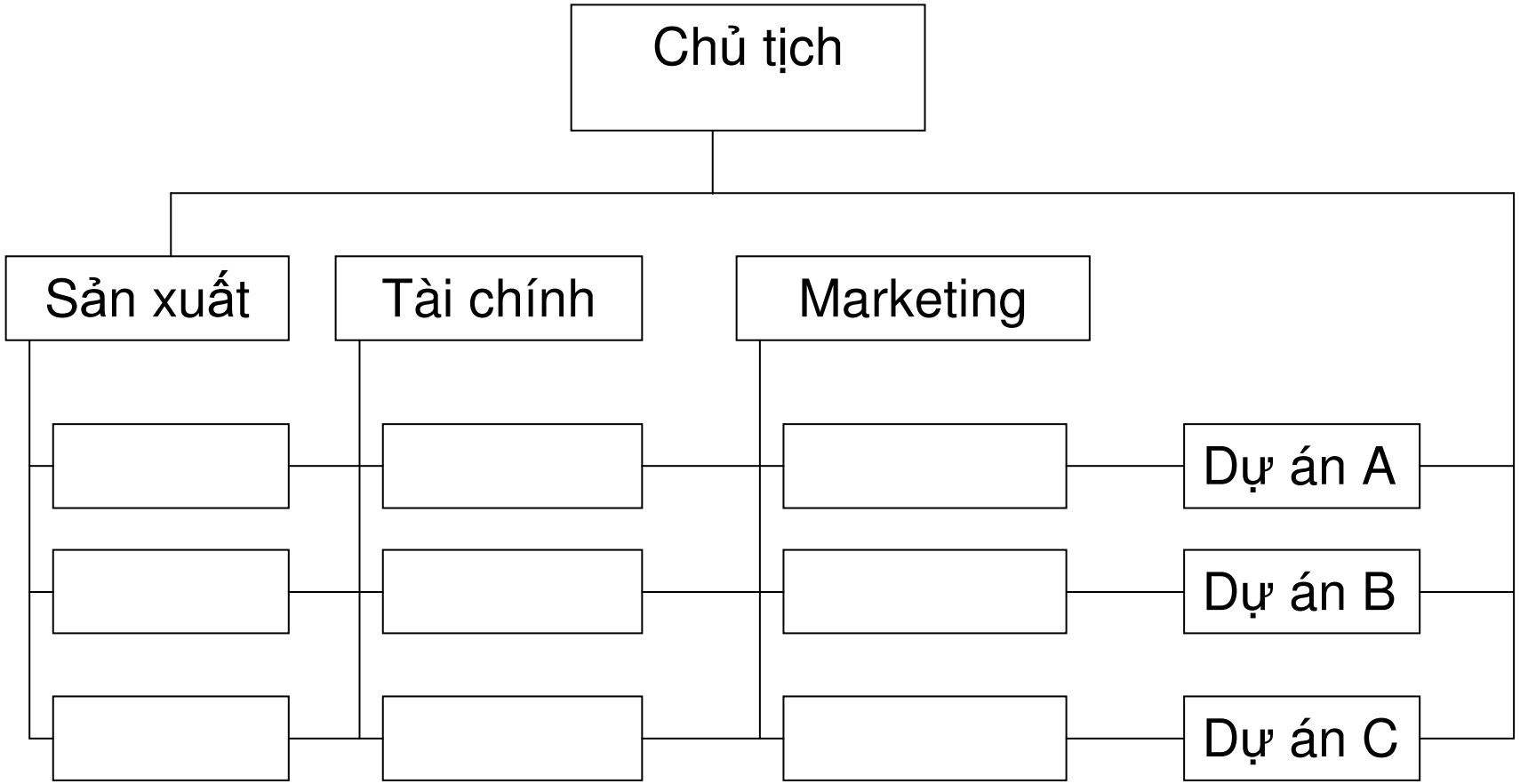
# Cơ cấu tốc chức theo chức năng



# Cơ cấu tốc chức theo bộ phận



# Cơ cấu tốc chức theo ma trận



# Hệ thống

- Một hệ thống quản trị có liên hệ chiến lược với nhau như hệ thống kế hoạch, hệ thống lập ngân sách, hệ thống kế toán, hệ thống thông tin quản lý, hệ thống thi đua khen thưởng và hệ thống giám sát đánh giá

# Văn hóa doanh nghiệp

- Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là hệ thống các giá trị, chuẩn mực và hành vi, do các thành viên, nhất là lãnh đạo doanh nghiệp tạo nên và được tích lũy trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề bên ngoài, được chia sẻ và phổ biến rộng rãi giữa các thế hệ thành viên công ty để nhận thức, tư duy và hành động trong các haọt động của mình
- Văn hóa của DN bao gồm 3 yếu tố:

- Một hệ thống giá trị chung
- Một hệ thống quy tắc ứng xử
- Một hệ thống những biểu tượng và hành vi tiêu biểu

# Hệ thống giá trị chung

- Là những gì được xem là quan trọng trong doanh nghiệp. Một nền văn hóa mạnh là khi các giá trị chung được mọi người chấp nhận, biết đến và có thể nói ra những lý luận cơ bản của nó.
- Giá trị chung:
  - Một tài sản hay một năng lực then chốt
  - Một nghiệp vụ trọng tâm
  - Một chức năng
  - ….

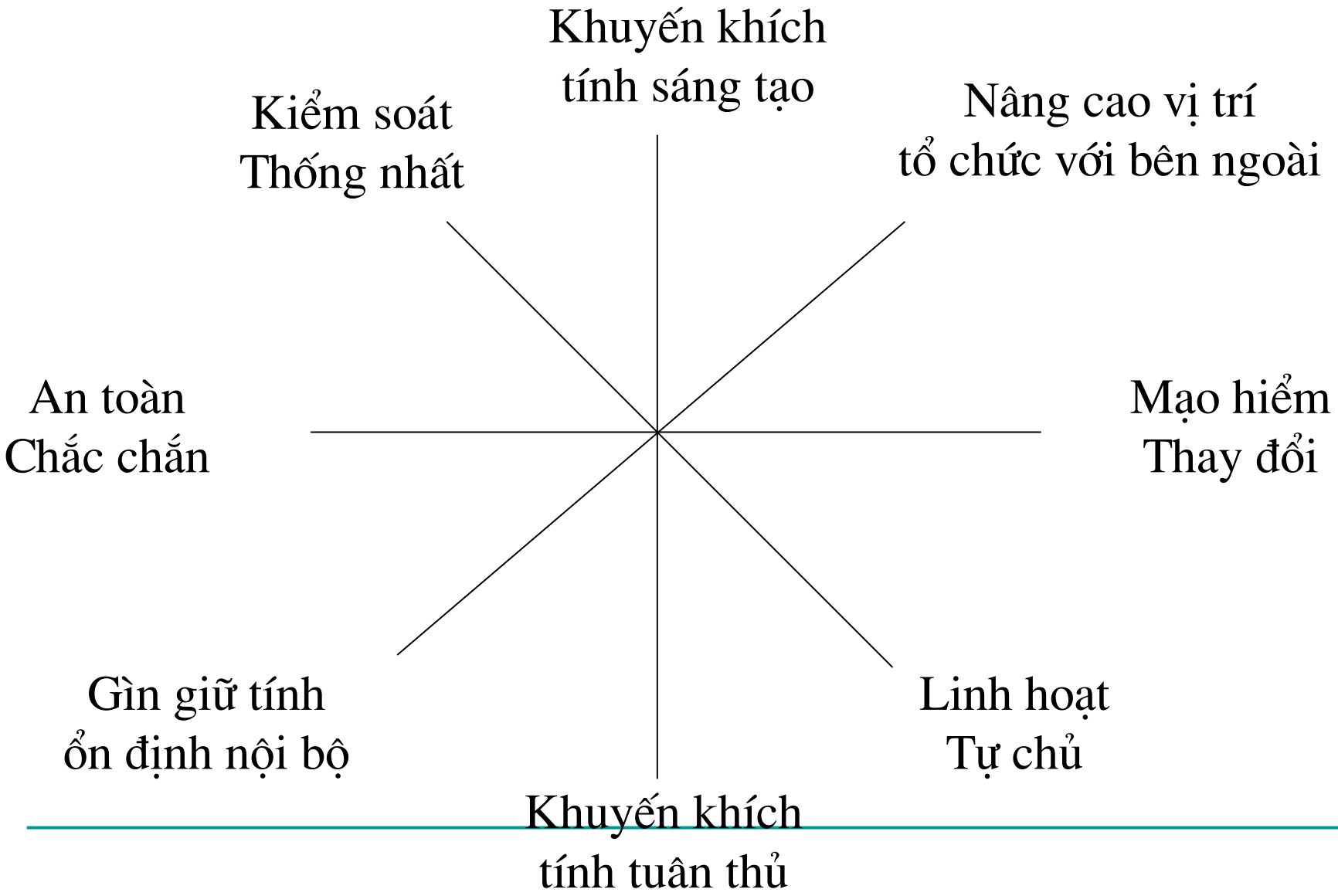
# Quy tắc ứng xử

- Gồm những quy định thế nào là đúng thế nào là sai. Nó ảnh hưởng đến những quyết định và hành động trong toàn doanh nghiệp
- Charles O, Neilly cho rằng văn hóa là một hệ thống kiểm soát xã hội gồm những quy tắc và hướng dẫn ứng xử.
- O, Neilly cho rằng có hai khía cạnh của quy tắc: cường độ tán thành và mức độ nhất trí

# Biểu tượng và hành vi tiêu biểu

- Nhà sáng lập và sứ mệnh ban đầu
- Mẫu người hiện đại
- Hoạt động
- Nghi thức
- ...

# Văn hóa doanh nghiệp

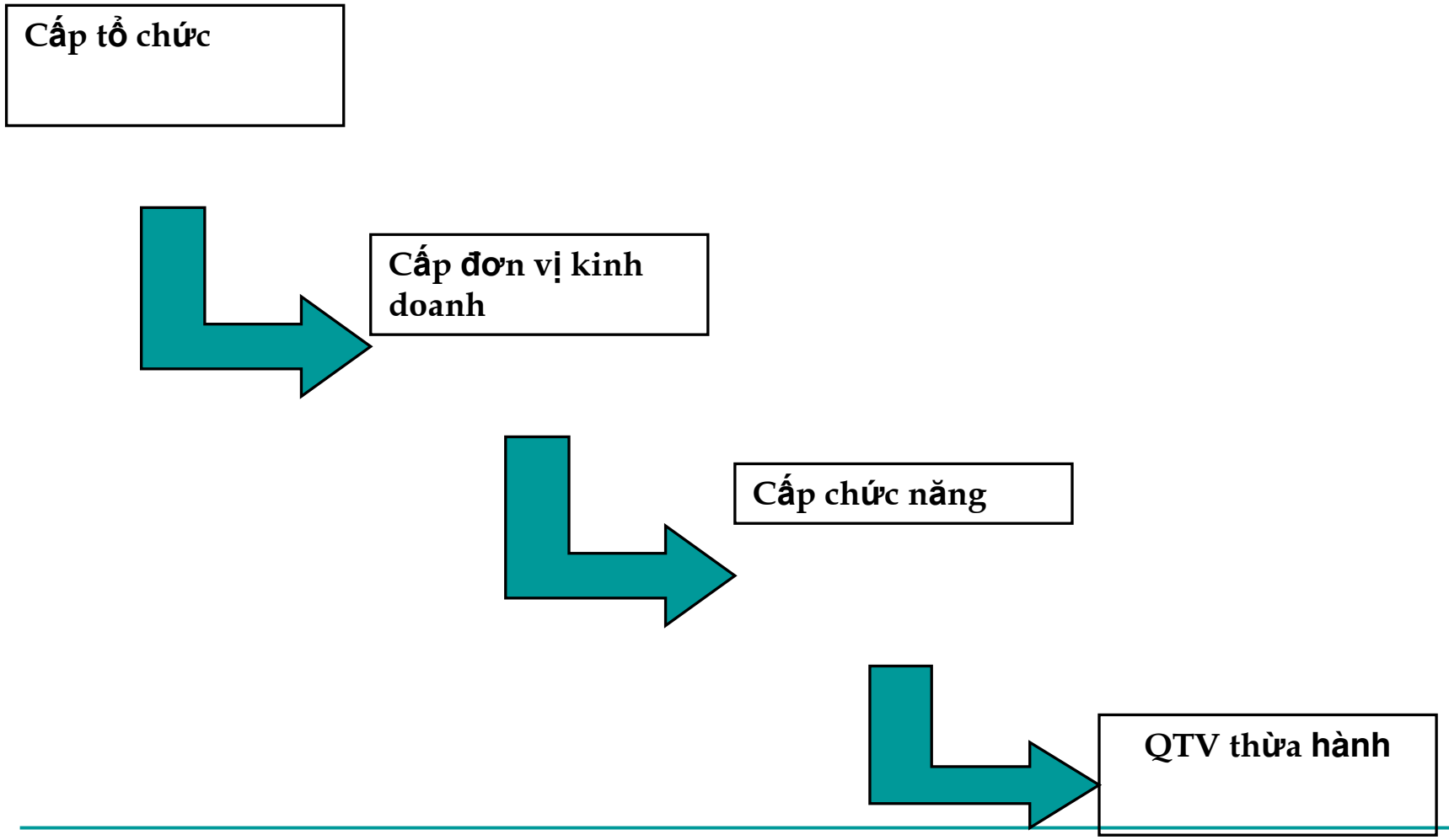


# Văn hóa doanh nghiệp

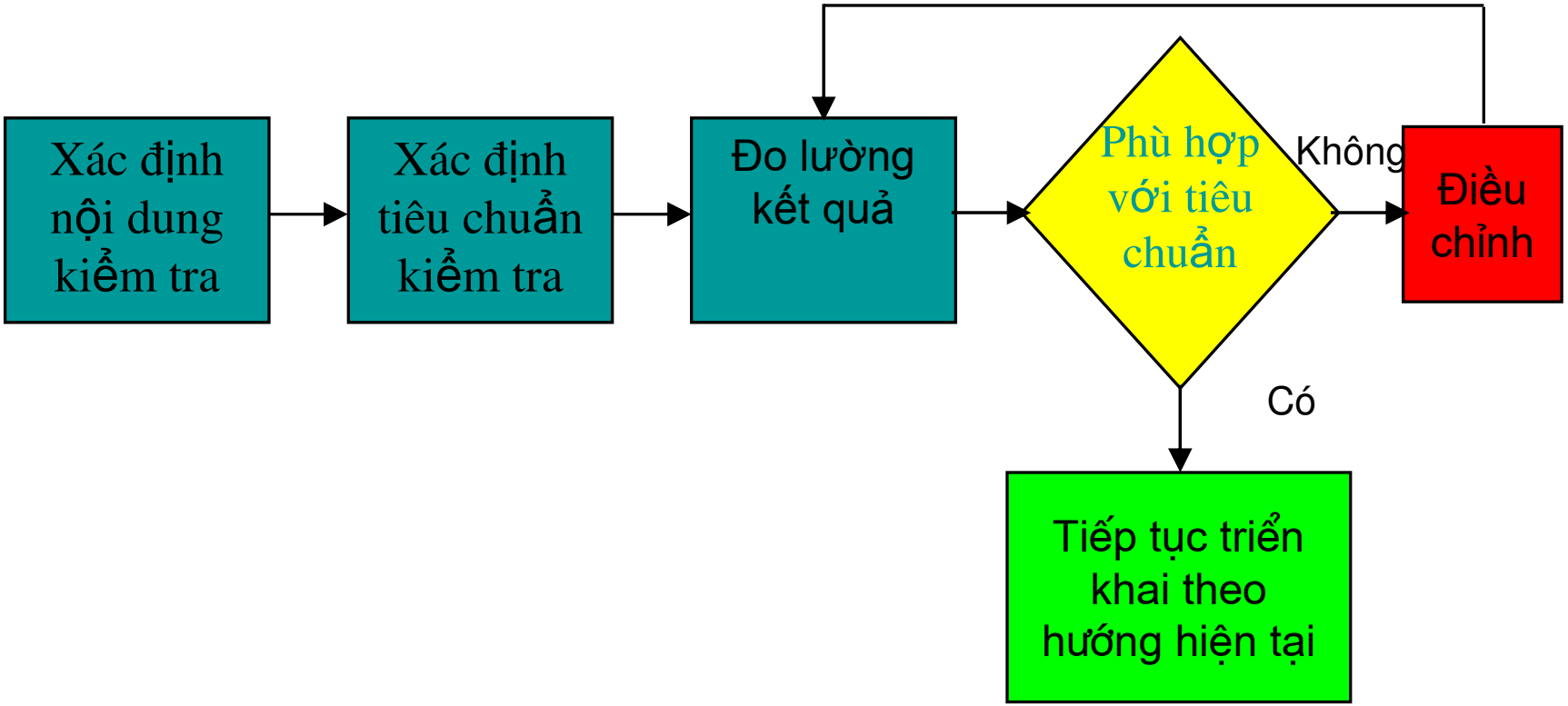
- Văn hóa doanh nghiệp sẽ trở thành tài sản để đời
- Văn hóa doanh nghiệp thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển và cũng có thể trở thành rào cản
- Văn hóa doanh nghiệp phải kết hợp hài hòa văn hóa dân tộc với văn hóa nhân bản – con người và tính quốc tế
- Tạo ra văn hóa kinh doanh có tính thích nghi
- Chữ tín
- Văn hóa của ban lãnh đạo doanh nghiệp phản ánh đặc trưng và chi phối văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp
- Xây dựng tinh thần doanh nghiệp là biểu hiện cao của văn hóa kinh doanh

# Kiểm sóat

# Các cấp độ kiểm soát



# Quá trình kiểm soát chiến lược



# Điều hành kế hoạch

# Công cụ hữu tích

- Biểu đồ Gantt
  - Biểu đồ Gantt được kỹ sư và nhà khoa học xã hội người Mỹ Henry L. Gantt sáng tạo vào những năm đầu của thế kỷ 20

# Những thông tin cần có

- Ngày dự án bắt đầu và kết thúc
- Tên/mô tả các nhiệm vụ cần làm (ví dụ “sáng tạo khẩu hiệu” hoặc “nghiên cứu tổng quan tài liệu”)
- Thời gian cần thiết hoàn thành nhiệm vụ
- Các nhiệm vụ (nếu có) cần phải hoàn thành trước khi 1 nhiệm vụ nào đó bắt đầu hoặc kết thúc
- Những thông tin khác có thể cần thiết:
  - Ngày đến hạn hay những sự kiện quan trọng khác (ví dụ báo cáo.. )
  - Các yếu tố tác động đến quỹ thời gian (ví dụ ngày nghỉ lễ)

# Lợi ích của việc sử dụng biểu đồ Gantt

- Thời gian biểu được thể hiện rõ ràng
- Tất cả các nhiệm vụ được trình bày trong mối quan hệ với các nhiệm vụ khác
- Mốc hòan thành nhiệm vụ được thể hiện
- Có thể xem tình trạng dự án tại thời điểm hiện tại

# TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ ĐIỀU HÀNH KẾ HOẠCH KINH DOANH

- Tổ chức bộ máy quản trị
- Phân quyền
- Lãnh đạo và Động viên khuyến khích nhân viên
- Kiểm tra

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN