

Đề cương Quản Trị Chiến Lược

Mục Lục

Câu 1: Trình bày khái niệm và lợi ích của chiến lược kinh doanh. Để phát huy tác dụng của chiến lược kinh doanh cần có những điều kiện gì?	3
Câu 2: Trình bày khái niệm quản trị chiến lược và các yêu cầu của quản trị chiến lược.....	4
Câu 3: Vẽ sơ đồ và trình bày nội dung quá trình quản trị chiến lược? Giai đoạn nào trong quá trình quản trị chiến lược là quan trọng nhất? Vì sao?	5
Câu 4: Trình bày ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh hiện tại tới sự phát triển của doanh nghiệp. Cho ví dụ?.....	7
Câu 5: Vai trò của khách hàng tới sự phát triển của doanh nghiệp? Áp lực từ phía khách hàng chỉ xuất hiện khi có các điều kiện nào?	7
Câu 6: Trình bày nội dung các chiến lược kinh doanh được áp dụng trong giai đoạn giới thiệu chu kỳ sống sản phẩm?	8
Câu 7: Trình bày nội dung các chiến lược kinh doanh được áp dụng trong giai đoạn phát triển chu kỳ sống sản phẩm?.....	8
Câu 8: Trình bày nội dung các chiến lược kinh doanh được áp dụng trong giai đoạn bão hòa của chu kỳ sống sản phẩm?.....	9
Câu 9: Các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam nên tiến hành xây dựng chiến lược kinh doanh hay quản trị chiến lược? Vì sao?	9
Câu 10: Phân biệt tầm nhìn và sứ mệnh kinh doanh? Trình bày nội dung của bản sứ mệnh kinh doanh theo David Fred?.....	10
Câu 11: Phân tích ảnh hưởng của môi trường dân số đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Tốc độ tăng quy mô và cơ cấu dân số Việt Nam hiện nay là điều kiện thuận lợi hay bất lợi cho các doanh nghiệp? Vì sao?.....	11
Câu 12: Phân tích ảnh hưởng của môi trường văn hóa xã hội đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Cho ví dụ về sự ảnh hưởng của môi trường văn hóa xã hội đến tập quán tiêu dùng của khách hàng?.....	11
Câu 13: Phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh tế đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Xu hướng lãi suất tăng hiện nay ảnh hưởng đến các doanh nghiệp như thế nào?.....	12
Câu 14: Phân tích nguy cơ, đe dọa của sản phẩm thay thế tới sự phát triển của doanh nghiệp.....	12
Câu 15: So sánh chiến lược cắt giảm chi phí, thu hẹp hoạt động và giải thể.....	13
Câu 16: So sánh chiến lược đa dạng hóa đồng tâm và đa dạng hóa chiều ngang. Chiến lược đa dạng hóa nào được sử dụng phổ biến tại công ty nước giải khát Việt Nam?.....	15

Câu 17: So sánh chiến lược kết hợp về phía sau và kết hợp chiều ngang	16
Câu 18: So sánh chiến lược tối thiểu hóa chi phí và chiến lược tạo sự khác biệt.....	17
Câu 19: So sánh chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp và đa dạng hóa chiều ngang? CL đa dạng hóa nào được sử dụng phổ biến tại công ty hóa mỹ phẩm?	18
Câu 20: So sánh chiến lược sáp nhập, mua lại, liên doanh	19
Câu 21: So sánh chiến lược kết hợp về phía sau và kết hợp về phía trước	20
Câu 22: So sánh chiến lược phát triển sản phẩm và phát triển thị trường?	21
Câu 23: So sánh chiến lược thâm nhập thị trường và phát triển thị trường? Cho ví dụ về một công ty sử dụng thành công chiến lược phát triển thị trường?.....	22

Câu 1: Trình bày khái niệm và lợi ích của chiến lược kinh doanh. Để phát huy tác dụng của chiến lược kinh doanh cần có những điều kiện gì?

Khái niệm: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm những mục tiêu phải đạt được trong dài hạn, phải có các nguồn lực để thực hiện được mục tiêu, đồng thời phải có cách thức, tiến trình hành động để thực hiện mục tiêu.

Lợi ích:

- Giúp doanh nghiệp nhận thức rõ được mục đích, hướng đi của mình, làm cơ sở cho mọi chương trình hoạt động và các phương án kinh doanh có hiệu quả.
- Giúp doanh nghiệp nhận thức rõ được các cơ hội – nguy cơ trong tương lai ảnh hưởng tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các chính sách, chương trình nhằm tận dụng những cơ hội khi nó xuất hiện, hạn chế giảm thiểu sự tác động xấu của các mối đe dọa từ môi trường đối với sự phát triển của doanh nghiệp, nâng cao ưu thế cạnh tranh.
- Giúp doanh nghiệp tạo ra thế chủ động trước sự biến đổi của môi trường, có thể tác động làm biến đổi môi trường cho phù hợp với chiến lược kinh doanh của mình.
- Giúp doanh nghiệp phân phối và sử dụng một cách hiệu quả của các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp cho các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, từ đó cải thiện các chỉ tiêu hiệu quả: tăng doanh số, tăng thị phần, giá trị tài sản,...
- Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp đấu tranh chống lại tư tưởng ngại thay đổi, kích thích việc nghĩ đến tương lai, phát huy tính sáng tạo, đề cao trách nhiệm cá nhân và tinh thần tập thể.

Điều kiện

- Phải có nguồn lực đầy đủ để đáp ứng CLKD đã được lựa chọn (nhân lực, vật lực, tài lực, thông tin)
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải phù hợp với CLKD
- Văn hóa, triết lý của doanh nghiệp phải phù hợp với CLKD.
- Hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp phải có hiệu quả.

Câu 2: Trình bày khái niệm quản trị chiến lược và các yêu cầu của quản trị chiến lược.

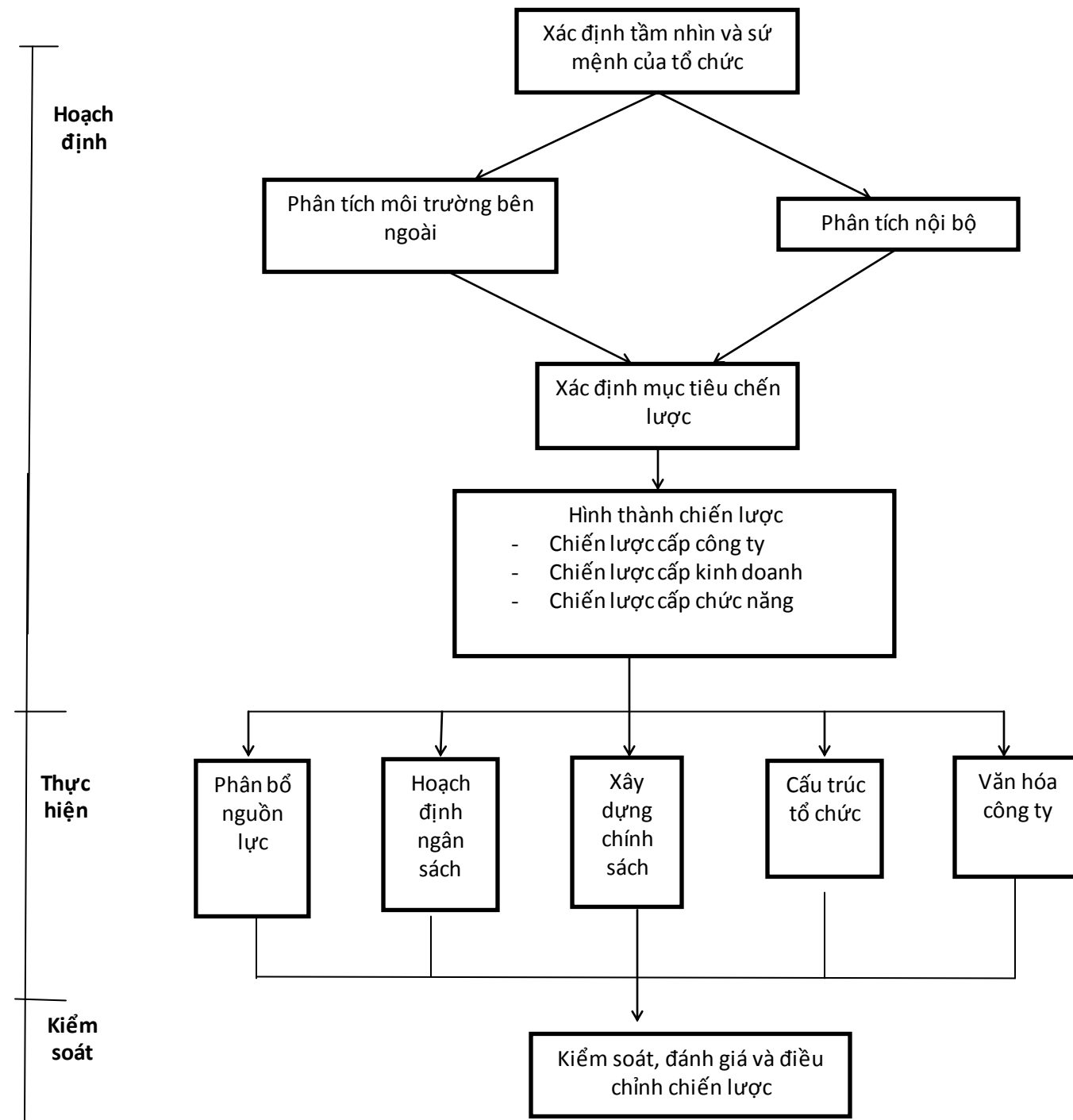
Khái niệm:

- Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó.
- Quản trị chiến lược là một khoa học và nghệ thuật thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định giúp cho mỗi tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra.
- Quản trị chiến lược đề cập tới nghệ thuật hoạch định kế hoạch kinh doanh tại mức cao nhất và hiệu quả nhất có thể. Đó là nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Yêu cầu:

- Phải nhằm tạo ra, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Phải đảm bảo sự an toàn cho doanh nghiệp.
- Phải xác định phạm vi kinh doanh, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu.
- Phải đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai và có chiến lược dự phòng.
- Phải kết hợp sự chín muồi với thời cơ.

Câu 3: Vẽ sơ đồ và trình bày nội dung quá trình quản trị chiến lược? Giai đoạn nào trong quá trình quản trị chiến lược là quan trọng nhất? Vì sao?



Nội dung:

1. Hoạch định chiến lược:

Là quá trình xây dựng nhiệm vụ kinh doanh và nghiên cứu môi trường kinh doanh để xác định những khó khăn và thuận lợi từ bên ngoài và những điểm mạnh, điểm yếu từ bên trong, đề ra mục tiêu chiến lược và lựa chọn giải pháp tối ưu để thực hiện các mục tiêu chiến lược

Bao gồm:

- Xây dựng chiến lược cấp doanh nghiệp
- Xây dựng chiến lược cấp kinh doanh
- Xây dựng chiến lược cấp chức năng

2. Thực hiện chiến lược:

Là giai đoạn hành động trong quản trị chiến lược. Để thực thi chiến lược đã vạch ra phải có một cơ cấu tổ chức tương ứng để đảm đương được nhiệm vụ mới và huy động được nhà quản trị và nhân viên tham gia vào công việc

Ba hoạt động chính của giai đoạn này là:

- Thiết lập mục tiêu hàng năm
- Đề ra các chính sách để theo đuổi mục tiêu
- Phân phối và sử dụng hợp lý các nguồn lực

Việc thực thi chiến lược thành công phụ thuộc rất nhiều vào khả năng thúc đẩy nhân viên của nhà quản trị, nó mang tính nghệ thuật nhiều hơn khoa học

3. Kiểm soát chiến lược

Đây là giai đoạn cuối cùng của quản trị chiến lược. Có 3 hoạt động chính là:

- Xem xét lại các tiền đề của chiến lược
- Đo lường và đánh giá các kết quả
- Tiến hành hoạt động điều chỉnh

Mặc dù là giai đoạn cuối cùng nhưng cần được tiến hành thường xuyên liên tục để tạo ra những thông tin phản hồi làm cho các giai đoạn trước kịp thời điều chỉnh công việc

Giai đoạn hoạch định là quan trọng nhất. Vì: Trên thực tế, doanh nghiệp luôn bị hạn chế các nguồn lực nên các nhà chiến lược phải chọn một chiến lược tốt nhất. Chiến lược được hoạch định phải tạo được vị trí cạnh tranh có lợi cho doanh nghiệp trên thị trường. Đây là giai đoạn quan trọng, nếu làm không tốt giai đoạn này thì các giai đoạn sau có làm tốt cũng vô ích.

Câu 4: Trình bày ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh hiện tại tới sự phát triển của doanh nghiệp. Cho ví dụ?

- Số lượng đối thủ cạnh tranh càng nhiều thì mức độ càng gay gắt
- Quy mô: Khi các đối thủ cạnh tranh có quy mô và thực lực ngang nhau thì mức độ cạnh tranh sẽ lớn ngay cả khi chỉ có một vài doanh nghiệp
- Tốc độ tăng trưởng của ngành: Trong ngành có tốc độ tăng trưởng chậm, dung lượng thị trường hầu như không được mở rộng, khi đó sẽ xảy ra cuộc chiến giữ thị phần. Còn ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh sẽ là cơ hội cho các doanh nghiệp phát triển
- Ngành có năng lực dư thừa: Do lợi nhuận cao thường hút các nhà kinh doanh đầu tư ồ ạt, điều này sẽ dẫn đến việc sản xuất dư thừa, các doanh nghiệp sẽ đẩy mạnh hoạt động tiêu thụ từ đó dẫn đến cuộc chiến giành thị phần
- Chi phí cố định và lưu kho cao: Buộc các doanh nghiệp phải khai thác năng lực sản xuất thì mới có thể hạ giá thành sản phẩm
- Khả năng khác biệt hóa sản phẩm thấp: Nếu sản phẩm của doanh nghiệp không có sự khác biệt thì khách hàng thường lựa chọn dựa vào giá cả và cung cách phục vụ. Còn nếu sản phẩm có sự khác biệt cao, khách hàng sẽ tìm đến những nhãn hiệu nào đáp ứng tốt nhất nhu cầu của mình và thường trung thành với nhãn hiệu đó
- Các rào cản rút lui cao ngăn chặn việc rút lui của doanh nghiệp ra khỏi ngành như: tài sản chuyên môn hóa, mối quan hệ về hình ảnh, khả năng tiếp thị..., rào cản về tinh thần: sự lo lắng, sự gắn bó, lòng tự hào doanh nghiệp hay các chính sách của nhà nước về việc hạn chế tỷ lệ thất nghiệp.

Câu 5: Vai trò của khách hàng tới sự phát triển của doanh nghiệp? Áp lực từ phía khách hàng chỉ xuất hiện khi có các điều kiện nào?

Khách hàng là nhân tố cơ bản quyết định khả năng sinh lợi tiềm năng của 1 ngành kinh doanh, họ có khả năng áp đặt giá, làm lợi nhuận của ngành giảm xuống bằng cách:

- Ép giá người bán
- Đòi hỏi người bán nâng cao chất lượng phục vụ
- Đòi hỏi người bán phải cung cấp nhiều dịch vụ hơn
- Làm cho các đối thủ cạnh tranh chống lại nhau

Áp lực từ phía khách hàng chỉ xuất hiện trong những điều kiện sau:

- Khi số lượng khách hàng ít, trong khi có nhiều nhà cung cấp
- Khi khách hàng mua số lượng lớn
- Khi khách hàng chiếm một tỷ trọng lớn trong sản lượng của người bán

- Khi các sản phẩm không có tính khác biệt và khách hàng có thể dễ dàng lựa chọn các sản phẩm thay thế
- Khi sản phẩm của ngành không quan trọng đối với khách hàng
- Khi khách hàng có thể sử dụng chiến lược kết hợp về phía sau nghĩa là có thể tự cung cấp cho mình với chi phí thấp hơn mua ngoài
- Khi khách hàng có đầy đủ thông tin cần thiết

Câu 6: Trình bày nội dung các chiến lược kinh doanh được áp dụng trong giai đoạn giới thiệu chu kỳ sống sản phẩm?

- Chiến lược “gặt hái nhanh”: Có hiệu quả khi phần lớn khách hàng đều đã biết đến sản phẩm, có sự quan tâm tiềm ẩn cao đối với sản phẩm và doanh nghiệp muốn tạo ra sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp
- Chiến lược “gặt hái chậm”: Thường thích hợp khi quy mô của doanh nghiệp lớn. Sản phẩm của doanh nghiệp có công dụng đặc biệt, khách hàng không nhạy cảm về giá
- Chiến lược “thâm nhập nhanh”: Áp dụng khi khách hàng chưa biết đến sản phẩm của doanh nghiệp, nhưng lại nhạy bén về giá, có thể tiết kiệm được do sản xuất với quy mô lớn
- Chiến lược “thâm nhập chậm”: Áp dụng khi khách hàng nhạy cảm về giá nhưng không nhạy cảm về khuyến mãi. Đồng thời thị trường phải lớn và sản phẩm được biết đến ở mức độ cao

Câu 7: Trình bày nội dung các chiến lược kinh doanh được áp dụng trong giai đoạn phát triển chu kỳ sống sản phẩm?

Mục tiêu chiến lược của giai đoạn này là làm cách nào để đảm bảo nguồn nhân lực để tăng trưởng cùng thị trường. Giai đoạn này thường tập trung vào các hoạt động marketing như:

- Cải tiến chất lượng, phát triển mẫu mã mới
- Tập trung vào đúng thời điểm giảm giá để khai thác tầng lớp khách hàng tiếp theo
- Tìm kiếm kênh tiêu thụ
- Chuyển trọng tâm chủ đề quảng cáo từ việc cho khách hàng biết đến sản phẩm sang việc tạo ra sự chấp nhận và dùng thử sản phẩm

Câu 8: Trình bày nội dung các chiến lược kinh doanh được áp dụng trong giai đoạn bão hòa của chu kỳ sống sản phẩm?

Giai đoạn này thường kéo dài nhất trong chi kì của sản phẩm. Lúc này doanh nghiệp cần tìm ra các chiến lược phù hợp với các cơ hội trên thị trường chứ không chỉ là bảo vệ thị phần hiện có

Có 3 phương án để sử dụng

- Tìm kiếm những phân đoạn thị trường chưa được khai thác
- Cải tiến chất lượng, mẫu mã và tạo ra các tính năng mới cho sản phẩm
- Cải tiến hiệu quả sản xuất, tiêu thụ và các công đoạn marketing khác

Câu 9: Các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam nên tiến hành xây dựng chiến lược kinh doanh hay quản trị chiến lược? Vì sao?

-Khi doanh nghiệp vừa và nhỏ mới tham gia vào thị trường thì doanh nghiệp nên xây dựng CLKD vì quá trình QTCL cần được thực hiện trong một khoảng thời gian dài rất tốn kém chi phí nguồn lực, điều này là khó đối với công ty có tài chính hạn chế mới tham gia vào thị trường.

-khi các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã có uy tín trên thị trường thì tiến hành QTCL mục đích là giúp cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Yêu cầu đối với quản trị chiến lược:

+ quá trình quản trị chiến lược phải nhằm tạo ra, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

+QTCL phải đảm bảo sự an toàn cho doanh nghiệp.

+QTCL phải xác định phạm vi kinh doanh, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu.

+QTCL phải đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai và có chiến lược dự phòng.

+QTCL phải kết hợp được sự chiến muồi và thời cơ.

Câu 10: Phân biệt tầm nhìn và sứ mệnh kinh doanh? Trình bày nội dung của bản sứ mệnh kinh doanh theo David Fred?

Phân biệt tầm nhìn và sứ mệnh kinh doanh:

Tầm nhìn	Sứ mệnh kinh doanh
<ul style="list-style-type: none"> + Là những định hướng lâu dài mà các nhà quản trị vạch ra về tương lai của doanh nghiệp dựa trên những dự báo về sự biến động của môi trường kinh doanh + Diễn tả mục đích, mong muốn cao nhất và khái quát nhất của doanh nghiệp. Nó bày tỏ khát vọng về những gì muốn vươn tới + Để trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp muốn trở thành cái gì? Nó thường được lập đầu tiên; nó thể hiện bằng một câu ngắn gọn; Nó thể hiện ý muốn của ban lãnh đạo 	<ul style="list-style-type: none"> + Là tập hợp những định hướng về những công việc, những mong muốn và những phương pháp mà các thành viên trong doanh nghiệp cần thực hiện với những nỗ lực tối đa nhằm có được những lợi ích khác nhau + Được hình thành trên cơ sở những khả năng tiềm tàng trong nội bộ kết hợp với cơ hội mà doanh nghiệp có khả năng nắm bắt những rủi ro cản ngăn chặn trong môi trường bên ngoài + Được coi là bản tuyên ngôn của doanh nghiệp

Nội dung của bản sứ mệnh kinh doanh theo David Fred:

Một bản tuyên bố sứ mệnh thường bao gồm 1 trong 9 nội dung sau và nằm trong 3 nhóm:

- Nhóm sứ mệnh đề cập đến ngành kinh doanh:
 - + Khách hàng: Ai là người tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp?
 - + Sản phẩm/dịch vụ: Của doanh nghiệp là gì?
 - + Thị trường: Của doanh nghiệp ở đâu?
 - + Công nghệ: Doanh nghiệp sử dụng công nghệ gì và công nghệ có là mối quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp không?
- Nhóm sứ mệnh đề cập đến mục tiêu kinh doanh
 - + Quan tâm tới vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lời: Doanh nghiệp có quá ràng buộc với những mục tiêu kinh tế hay không?
- Nhóm sứ mệnh đề cập đến tư tưởng chủ đạo
 - + Triết lý kinh doanh: Đây là niềm tin cơ bản, giá trị, nguyện vọng và các ưu tiên triết lý của doanh nghiệp?
 - + Tự đánh giá: Năng lực đặc biệt hay ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp là gì?

- + Quan tâm tới hình ảnh cộng đồng: Đây có phải là mối quan tâm chủ yếu của doanh nghiệp không?
- + Quan tâm đối với nhân viên: Thái độ của doanh nghiệp đối với nhân viên như thế nào?

Câu 11: Phân tích ảnh hưởng của môi trường dân số đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Tốc độ tăng quy mô và cơ cấu dân số Việt Nam hiện nay là điều kiện thuận lợi hay bất lợi cho các doanh nghiệp? Vì sao?

Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến nhu cầu tiêu dùng và việc sử dụng nguồn lực, do đó điều này ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Những khía cạnh cần phân tích của môi trường này bao gồm:

- Tổng số dân của xã hội, tỷ lệ tăng dân số
- Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, và phân phối thu nhập
- Tuổi thọ và tỷ lệ sinh tự nhiên

Những yếu tố này giúp doanh nghiệp phân đoạn thị trường và xác định thị trường mục tiêu từ đó xây dựng kế hoạch sản xuất tiêu thụ sản phẩm

- Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng: Tác động tới kế hoạch chiến lược và chính sách quản lý nhân lực

Câu 12: Phân tích ảnh hưởng của môi trường văn hóa xã hội đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Cho ví dụ về sự ảnh hưởng của môi trường văn hóa xã hội đến tập quán tiêu dùng của khách hàng?

Môi trường văn hóa xã hội là những chuẩn mực, những giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hay một nền văn hóa cụ thể. Nó bao gồm các yếu tố:

- Mức sống của dân cư cao và ổn định sẽ giúp doanh nghiệp soạn thảo chiến lược kinh doanh thuận lợi và ngược lại.
- Phong cách sống tác động đến nhu cầu hàng hóa, dịch vụ về chủng loại, số lượng, chất lượng, hình dáng, từ đó ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh
- Nghề nghiệp khác nhau cũng ảnh hưởng tới nhu cầu đi lại, vui chơi, giải trí khác nhau
- Sự khác biệt về văn hóa giữa các vùng cũng chi phối hành vi ứng xử của khách hàng dẫn đến hành vi mua hàng khác nhau

- Sự khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia như sự thay đổi niềm tin, thái độ, giá trị đạo đức, nhân cách của từng quốc gia cũng ảnh hưởng tới nhu cầu mua hàng, từ đó ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh.

Câu 13: Phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh tế đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Xu hướng lãi suất tăng hiện nay ảnh hưởng đến các doanh nghiệp như thế nào?

Ảnh hưởng của môi trường kinh tế:

- Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP): Tốc độ tăng của GDP, GNP hàng năm cho ta biết tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và tốc độ tăng thu nhập đầu người, dựa vào đó xác định được dung lượng thị trường ngành và thị phần của doanh nghiệp. Sự tăng trưởng nhanh hay chậm của nền kinh tế sẽ tác động đến chiến lược của tất cả các doanh nghiệp.
- Lãi suất và xu hướng của lãi suất: Lãi suất có ảnh hưởng tới xu hướng tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, do vậy ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp.
- Xu hướng của tỷ giá hối đoái: Tỷ giá hối đoái là sự so sánh về giá trị của đồng tiền trong nước với các quốc gia khác. Khi tỷ giá thay đổi sẽ có tác động trực tiếp đến tính cạnh tranh của sản phẩm khi kinh doanh trên thị trường quốc tế.
- Yếu tố lạm phát: Lạm phát sẽ làm tăng giá cả và yếu tố đầu vào, từ đó làm tăng giá thành và giá bán, khi đó sản phẩm sẽ khó cạnh tranh. Mặt khác, khi yếu tố lạm phát tăng cao, thì thu nhập thực tế của người dân lại giảm xuống, điều này dẫn tới giảm sức mua và giảm nhu cầu thực tế của người tiêu dùng.

Xu hướng lãi suất tăng hiện nay sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến lợi nhuận của các doanh nghiệp. Ngoài ra khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn, do vậy cũng sẽ làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

Câu 14: Phân tích nguy cơ, đe dọa của sản phẩm thay thế tới sự phát triển của doanh nghiệp

Sản phẩm thay thế là các sản phẩm có công dụng như sản phẩm của ngành, tức là có khả năng thỏa mãn cùng một loại nhu cầu của khách hàng nhưng xuất hiện từ các ngành khác. Các sản phẩm thay thế đặt ra mức giá tối đa với các sản phẩm của các doanh nghiệp trong ngành, vì thế hạn chế mức lợi nhuận tiềm năng của ngành. Khi giá sản phẩm chính tăng, người tiêu dùng có xu hướng sử dụng sản phẩm thay thế và ngược lại, điều này được gọi là độ co giãn chéo của cầu theo giá. Tuy nhiên, doanh nghiệp chỉ cần phân tích sản phẩm thay thế trong những trường hợp sau:

- Khi sản phẩm thay thế có giá rẻ hơn, có nhiều ưu thế hơn so với sản phẩm của ngành
- Khi doanh nghiệp kinh doanh trong ngành có mức lợi nhuận cao

Câu 15: So sánh chiến lược cắt giảm chi phí, thu hẹp hoạt động và giải thể

	Chiến lược cắt giảm chi phí	Chiến lược thu lại vốn đầu tư	Chiến lược giải thể
Giống nhau	Cùng thuộc nhóm chiến lược suy giảm, đều có quản lý kém, mở ra quá rộng, không kiểm soát được tài chính, chi phí cao, cạnh tranh mới rất mạnh, không dự đoán được sự thay đổi của nhu cầu, sức ỳ của tổ chức		
Khác nhau	<p>Là chiến lược có tính ngắn hạn, tạm thời, nhằm cắt bớt một số hoạt động kém hiệu quả bằng cách giảm biên chế, giảm chi phí quản lý, tăng năng suất, giảm bớt các sản phẩm phụ ít sinh lời.</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Doanh nghiệp là một trong những đối thủ yếu nhất trong ngành -Doanh nghiệp có những khả năng đặc biệt nhưng thất bại, không đáp ứng được mục tiêu định hướng -Hoạt động không hiệu quả, doanh lợi thấp, nhân viên hoạt động kém, áp lực của cổ đông tác động không tốt đến hoạt động của doanh nghiệp -Chiến lược giá của doanh nghiệp không tận dụng những cơ hội, không tối thiểu hóa 	<p>Là chiến lược thực hiện bằng cách bán bớt một vài bộ phận kinh doanh của doanh nghiệp khi nhận thấy các đơn vị này không có triển vọng phát triển mà còn tạo ra khoản thua lỗ ngày càng lớn làm giảm lợi nhuận của toàn doanh nghiệp, giảm sức cạnh tranh</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Doanh nghiệp đã theo đuổi chiến lược cắt giảm chi phí nhưng không thành công trong cải tiến hoạt động -Một đơn vị của doanh nghiệp cần nhiều tài nguyên hơn để cạnh tranh nhưng doanh nghiệp không đủ khả năng để đáp ứng -Một đơn vị hoạt động kém, làm ảnh hưởng đến kết quả của toàn doanh nghiệp -Một đơn vị không còn 	<p>Là chiến lược cuối cùng trong chiến lược suy giảm, vì khi thực hiện tất cả các chiến lược khác mà không cứu nguy được doanh nghiệp khỏi rủi ro phá sản. Chiến lược này bao gồm việc bán đi tất cả các tài sản của doanh nghiệp với giá trị thực của chúng</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Doanh nghiệp đã theo đuổi các chiến lược trên nhưng không thành công -Khi phá sản là phương thức để thu được nhiều nhất tiền do bán tài sản -Khi mọi hoạt động bị ngưng trệ, các khoản nợ không trả được, hàng hóa tồn kho lớn

	<p>những rủi ro bên ngoài, không phát huy điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu bên trong</p>	<p>phù hợp với các đơn vị khác trong doanh nghiệp do có sự khác biệt về khách hàng, thị trường, nhân sự,...</p> <ul style="list-style-type: none"> -Doanh nghiệp cần gấp một lượng tiền lớn mà không thể huy động từ những nguồn khác -Những chỉ thị của chính phủ về chống độc quyền đe dọa đến hoạt động của doanh nghiệp 	
--	---	---	--

Câu 16: So sánh chiến lược đa dạng hóa đồng tâm và đa dạng hóa chiều ngang. Chiến lược đa dạng hóa nào được sử dụng phổ biến tại công ty nước giải khát Việt Nam?

	Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm	Chiến lược đa dạng hóa chiều ngang
Giống nhau	-Cùng thuộc nhóm chiến lược đa dạng hóa, là việc kinh doanh nhiều chủng loại sản phẩm trên các thị trường khác nhau để tăng doanh thu, lợi nhuận và tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh đảm bảo an toàn trong sản xuất và tăng vị thế doanh nghiệp -Ngành kinh doanh: hiện tại	
Khác nhau	Sản phẩm: Mới có liên quan đến sản phẩm cũ Thị trường: Mới Công nghệ: Hiện tại hoặc mới Trường hợp áp dụng: -Khi doanh nghiệp cạnh tranh trong ngành có tốc độ phát triển chậm hoặc không phát triển -Khi sản phẩm hiện có của doanh nghiệp đang ở giai đoạn suy thoái -Khi đưa thêm những sản phẩm mới sẽ làm tăng doanh số của những sản phẩm hiện tại -Khi sản phẩm mới có liên hệ với sản phẩm hiện có sẽ tạo điều kiện để doanh nghiệp định được giá bán cạnh tranh -Khi những sản phẩm kinh doanh có tính thời vụ -Khi doanh nghiệp có đội ngũ quản lý giỏi	Sản phẩm: Mới không liên quan đến sản phẩm cũ Thị trường: Hiện tại Công nghệ: Mới Trường hợp áp dụng: -Doanh thu của sản phẩm có tăng lên khi đưa thêm vào những sản phẩm mới -Khi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành có tính cạnh tranh cao hoặc một ngành không tăng trưởng -Kênh phân phối hiện tại có thể đưa những sản phẩm mới đến những khách hàng hiện có -Sản phẩm mới không tranh giành với sản phẩm hiện hữu

Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm được sử dụng phổ biến với công ty nước giải khát.

Câu 17: So sánh chiến lược kết hợp về phía sau và kết hợp chiều ngang

	Chiến lược kết hợp về phía sau	Chiến lược kết hợp chiều ngang
Giống nhau	Cùng thuộc nhóm chiến lược hội nhập, là chiến lược doanh nghiệp liên kết với các nhà cung cấp yếu tố đầu vào hoặc các nhà phân phối, khi có đủ điều kiện thì hội nhập bằng cách mua lại hoặc sáp nhập thành một doanh nghiệp thành viên để chủ động sản xuất kinh doanh từ khâu đầu vào đến khâu tiêu thụ	
Khác nhau	<p>Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối với nguồn cung ứng đầu vào.</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Khi chi phí cho các nhà cung cấp hiện tại cao -Hệ thống thông tin cấp không tin tưởng được, không đủ khả năng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp -Khi có quá ít nhà cung cấp mà nhiều đối thủ cạnh tranh -Ngành hoạt động đang phát triển mạnh -Khi doanh nghiệp có nguồn lực cần thiết để tự cung ứng cho mình <p>Khi lợi nhuận của các nhà cung cấp hiện tại cao</p>	<p>Là chiến lược tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp, từ đó tăng hiệu quả về phạm vi và làm tăng trao đổi các nguồn lực.</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hoạt động doanh nghiệp mang tính chất độc quyền -Ngành hoạt động đang phát triển -Tăng lợi thế cạnh tranh do tăng quy mô sản xuất lớn -Có đủ nguồn lực để quản lý thành công một tổ chức được mở rộng -Đối thủ cạnh tranh đang thiếu quản lý giỏi, thiếu những nguồn lực chủ chốt mà doanh nghiệp lại có sẵn

Câu 18: So sánh chiến lược tối thiểu hóa chi phí và chiến lược tạo sự khác biệt

	Chiến lược tối thiểu hóa chi phí	Chiến lược tạo sự khác biệt
Giống nhau	Cùng thuộc nhóm các chiến lược cạnh tranh cơ bản, là sự kết hợp các quyết định khác nhau về các yếu tố nền tảng – sản phẩm, thị trường và năng lực phân biệt, tất cả các doanh nghiệp mọi ngành đều có thể sử dụng.	
Khác nhau	<p>Là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ có chất lượng không kém hơn chất lượng của đối thủ cạnh tranh với giá thấp hơn nhằm thu hút những khách hàng nhạy cảm về giá và chiếm được thị phần lớn</p> <p>Nội dung thực hiện:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Doanh nghiệp lựa chọn sự khác biệt hóa sản phẩm ở mức thấp -Doanh nghiệp không chú ý đến phân đoạn thị trường và thường cung cấp sản phẩm cho các khách hàng trung bình -Mục tiêu của doanh nghiệp là phát triển những năng lực cho phép tăng hiệu quả và giảm chi phí so với các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp sẽ tập trung vào các hoạt động quản lý sản xuất và nguyên liệu 	<p>Là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm được xem là độc đáo và duy nhất đối với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể để vươn lên vị trí dẫn đầu ngành</p> <p>Nội dung thực hiện:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Các doanh nghiệp luôn tìm cách đa dạng, khác biệt hóa sản phẩm cao để đạt được lợi thế cạnh tranh -Doanh nghiệp thường phân chia thị trường thành những đoạn thị trường khác nhau. Sau đó thiết kế các sản phẩm phù hợp với từng phân khúc thị trường hoặc sẽ chọn ra những phân khúc mà doanh nghiệp có lợi thế đặc biệt -Về mặt tiếp thị thường đi đôi với chiến lược tiếp thị đặc biệt -Về năng lực phân biệt, doanh nghiệp thường tập trung vào các bộ phận có khả năng tạo thuận lợi cho sự khác biệt của mình như bộ phận R&D, tiếp thị và bán hàng để tạo ưu thế cạnh tranh

Câu 19: So sánh chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp và đa dạng hóa chiều ngang? CL đa dạng hóa nào được sử dụng phổ biến tại công ty hóa mỹ phẩm?

	Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp	Chiến lược đa dạng hóa chiều ngang
Giống nhau	-Cùng thuộc nhóm chiến lược đa dạng hóa, là việc kinh doanh nhiều chủng loại sản phẩm trên các thị trường khác nhau để tăng doanh thu, lợi nhuận và tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh đảm bảo an toàn trong sản xuất và tăng vị thế doanh nghiệp. -sản phẩm mới không liên quan - công nghệ mới.	
Khác nhau	Thị trường: Mới Ngành: Mới Cấp độ ngành: Hiện tại hoặc mới Trường hợp áp dụng: -Ngành kinh doanh đang trong giai đoạn sút giảm về doanh số và lợi nhuận -Sản phẩm của doanh nghiệp bão hòa trên thị trường -Doanh nghiệp có vốn và khả năng quản lý cạnh tranh thành công trong ngành mới -Doanh nghiệp có cơ hội mua một số cơ sở kinh doanh không liên hệ với ngành nhưng có tiềm năng sinh lời	Thị trường: Hiện tại Ngành: Hiện tại hoặc mới Cấp độ ngành: Mới Trường hợp áp dụng: -Doanh thu của sản phẩm có tăng lên khi đưa thêm vào những sản phẩm mới -Khi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành có tính cạnh tranh cao hoặc một ngành không tăng trưởng -Kênh phân phối hiện tại có thể đưa những sản phẩm mới đến những khách hàng hiện có Sản phẩm mới không tranh giành với sản phẩm hiện hữu

Chiến lược đa dạng hóa chiều ngang được sử dụng tại các công ty hóa mỹ phẩm. Vì thị trường ở hiện tại, doanh nghiệp đã tốn kém quá nhiều chi phí để thâm nhập vào thị trường mới. Tránh không hiệu quả thua lỗ.

Câu 20: So sánh chiến lược sáp nhập, mua lại, liên doanh

	Chiến lược sáp nhập	Chiến lược mua lại	Chiến lược liên doanh
Giống nhau	Cùng thuộc nhóm chiến lược hướng ngoại.		
Khác nhau	<p>Là khi hai hay nhiều doanh nghiệp kết hợp với nhau để tạo thành doanh nghiệp mới duy nhất</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Thị trường cạnh tranh gay gắt -Ngành có sự tích lũy vốn kỹ thuật cao -Để tăng cường các nguồn lực -Nhằm tăng hiệu quả 	<p>Là việc một doanh nghiệp mua lại một doanh nghiệp khác với ý định làm cho doanh nghiệp bị mua trở thành một doanh nghiệp phụ thuộc</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Chu kỳ sống của ngành đang trong giai đoạn bão hòa hoặc phát triển, lúc này nhu cầu đã ổn định, ít thay đổi -Rào cản ngăn chặn xâm nhập ngành cao, gây trở ngại cho doanh nghiệp đang có ý định kinh doanh lĩnh vực đó -Khi ngành mới không có điểm chung đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, để giảm thiểu chi phí và rủi ro thì nên mua lại doanh nghiệp đã có thị phần và kinh nghiệm -Doanh nghiệp tranh thủ thời gian để đáp ứng nhu cầu hiện có của thị trường 	<p>Là việc hai hay nhiều doanh nghiệp hợp tác thành lập nên doanh nghiệp mới nhằm khai thác các cơ hội thị trường</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Năng lực đặc biệt của hai hay nhiều doanh nghiệp bổ sung cho nhau, đạt hiệu quả cao hơn -Dự án có lợi nhuận tiềm năng, nhưng có nhiều rủi ro, đòi hỏi phải tập trung nguồn lực lớn -Doanh nghiệp trong nước liên doanh với doanh nghiệp nước ngoài để được quản lý theo thông lệ quốc tế, tránh những quy định của địa phương

Câu 21: So sánh chiến lược kết hợp về phía sau và kết hợp về phía trước

	Chiến lược kết hợp về phía sau	Chiến lược kết hợp về phía trước
Giống nhau	Cùng thuộc nhóm chiến lược hội nhập, là chiến lược doanh nghiệp liên kết với các nhà cung cấp yếu tố đầu vào hoặc các nhà phân phối, khi có đủ điều kiện thì hội nhập bằng cách mua lại hoặc sáp nhập thành một doanh nghiệp thành viên để chủ động sản xuất kinh doanh từ khâu đầu vào đến khâu tiêu thụ	
Khác nhau	<p>Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối với nguồn cung ứng đầu vào.</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Khi chi phí cho các nhà cung cấp hiện tại cao -Hệ thống thông tin cấp không tin tưởng được, không đủ khả năng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp -Khi có quá ít nhà cung cấp mà nhiều đối thủ cạnh tranh -Ngành hoạt động đang phát triển mạnh -Khi doanh nghiệp có nguồn lực cần thiết để tự cung ứng cho mình -Khi lợi nhuận của các nhà cung cấp hiện tại cao 	<p>Là chiến lược tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối với hệ thống phân phối sản phẩm của doanh nghiệp.</p> <p>Trường hợp áp dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Chi phí tiêu thụ sản phẩm chia cho các nhà phân phối cao -Hệ thống phân phối hoạt động kém hiệu quả, làm cho sản phẩm doanh nghiệp kém cạnh tranh trên thị trường -Ngành kinh doanh đang phát triển và còn khả năng phát triển trong tương lai -Có đủ nguồn lực để quản lý những hoạt động kết hợp về phía trước -Có nhiều thuận lợi do ổn định sản xuất -Lợi nhuận của nhà phân phối và bán lẻ cao

Câu 22: So sánh chiến lược phát triển sản phẩm và phát triển thị trường?

	Chiến lược phát triển sản phẩm	Chiến lược phát triển thị trường
Giống nhau	<p>-Cùng nằm trong nhóm chiến lược tăng trưởng tập trung, đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi các yếu tố còn lại. ngành kinh doanh, cấp độ ngành và công nghệ hiện tại</p>	
Khác nhau	<p>Sản phẩm: Mới Thị trường: Hiện tại Trường hợp áp dụng: -Sản phẩm của doanh nghiệp đang ở giai đoạn bão hòa và doanh nghiệp đã từng thành công trong việc cải tiến sản phẩm -Khi doanh nghiệp hoạt động trong ngành có những phát triển công nghệ nhanh chóng -Khi đối thủ cạnh tranh đưa ra những sản phẩm có chất lượng tốt hơn với giá cạnh tranh cao -Doanh nghiệp có khả năng R&D mạnh</p>	<p>Sản phẩm: Hiện tại Thị trường: Mới Trường hợp áp dụng: -Khi kênh phân phối trên thị trường mới đã được chuẩn bị sẵn, có độ tin cậy, chi phí thấp, cho phép tăng doanh thu -Khi doanh nghiệp đã có kinh nghiệm và từng thành công trong chiến lược phát triển -Khi thị trường mới chưa bão hòa với sản phẩm của doanh nghiệp -Khi doanh nghiệp còn thừa khả năng sản xuất sản phẩm hiện có -Khi doanh nghiệp có đủ vốn, nguồn lực để quản lý các hoạt động trên thị trường</p>

Câu 23: So sánh chiến lược thâm nhập thị trường và phát triển thị trường? Cho ví dụ về một công ty sử dụng thành công chiến lược phát triển thị trường?

	Chiến lược thâm nhập thị trường	Chiến lược phát triển thị trường
Giống nhau	-Cùng nằm trong nhóm chiến lược tăng trưởng tập trung, đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi các yếu tố còn lại. -Sản phẩm, ngành, cấp độ ngành và công nghệ hiện tại	
Khác nhau	Thị trường: Hiện tại Trường hợp áp dụng: -Khi thị trường hiện tại chưa bị bão hòa với sản phẩm hiện có của doanh nghiệp -Khi tốc độ tiêu dùng sản phẩm có thể tăng cao -Thị phần của đối thủ cạnh tranh chính sụt giảm, nhưng doanh số toàn ngành đang tăng -Khi tốc độ tăng doanh số của doanh nghiệp tăng nhanh hơn tốc độ tăng chi phí marketing -Khi hoạt động chuyên môn hóa tạo cho doanh nghiệp ưu thế trong cạnh tranh	Thị trường: Mới Trường hợp áp dụng: -Khi kênh phân phối trên thị trường mới đã được chuẩn bị sẵn, có độ tin cậy, chi phí thấp, cho phép tăng doanh thu -Khi doanh nghiệp đã có kinh nghiệm và từng thành công trong chiến lược phát triển -Khi thị trường mới chưa bão hòa với sản phẩm của doanh nghiệp -Khi doanh nghiệp còn thừa khả năng sản xuất sản phẩm hiện có -Khi doanh nghiệp có đủ vốn, nguồn lực để quản lý các hoạt động trên thị trường

ABOUT

Hỗ trợ ôn tập là một dự án phi lợi nhuận hướng tới cộng đồng.

Với mục đích đem đến kiến thức miễn phí cho tất cả mọi người, chúng tôi sẽ hỗ trợ các bạn tốt nhất trong lĩnh vực giáo dục bằng cách cung cấp cho các bạn tài liệu ôn tập miễn phí, đề cương ôn tập miễn phí.

Các bạn sẽ không cần phải lo về đề cương, về tài liệu, về sách,... Các bạn chỉ việc theo dõi và để lại yêu cầu cho đội nhóm chúng tôi, còn việc tìm kiếm và biên soạn tài liệu đã có chúng tôi lo!!!!

Hiện giờ, chúng tôi đang hỗ trợ về

1. Tài liệu ôn tập tiếng anh FREE.
2. Tài liệu ôn thi đại học FREE
3. Tài liệu ôn thi cấp 3 FREE
4. Đề cương ôn thi chương trình Đại học FREE.
5. Một số tài liệu khác.

Liên hệ và kết nối với chúng tôi:

- ✓ Facebook: facebook.com/HoTroOnTap
- ✓ Fanpage: facebook.com/HoTroOnTapPage
- ✓ Group: facebook.com/groups/HoTroOnTapGroup
- ✓ Website: hotroontap.com