**BÀI TẬP QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

**Bài 1. Xây dựng ma trận EFE cho công ty Bảo Việt Cần Thơ dựa trên các yếu tố sau:**

1. Vị trí địa lý: nằm về phía Tây sông Hậu thuộc đồng bằng sông Cửu Long, phía Bắc giáp tỉnh An Giang, phía Nam giáp tỉnh Hậu Giang, phía Tây giáp tỉnh Kiên Giang, phía Đông giáp 2 tỉnh Vĩnh Long và Trà Vinh, thành phố Cần Thơ có diện tích tự nhiên 559.040 ha, có dân số hiện tại là 1112120 người, trong đó 50,27% sống ở thành thị. Vần Thơ là trung tâm của khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Đây là điều kiện thuận lợi với Công ty khi muốn mở rộng thị trường kinh doanh.
2. Năm 2014, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế địa phương khá cao, đạt 6,21%. Cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tăng tỷ trọng công nghiệp – dịch vụ, giảm dần tỷ trọng nông nghiệp. Thành phố xây dựng khoảng 300 công trình hạ tầng phục phát triển kinh tế công – nông – thương nghiệp, dịch, du lịch nhằm tạo đà, đưa giá trị sản xuất công – nông nghiệp năm 2008 đạt 15.000 tỉ đồng, lưu chuyển hàng hóa đạt 42.000 tỉ đồng… Nền kinh tế phát triển liên tục và tương đối toàn diện đã góp phần thúc đẩy các hoạt động văn hóa, giáo dục, y tế, khoa học kỹ thuật… phát triển không ngừng. Đây là một bước chuyển mạnh mẽ, có ảnh hưởng quan trọng đến tình hình kinh xác doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ mà Bảo Việt Cần Thơ là một thành viên.
3. Cơ sở hạ tầng: Cần Thơ có một hệ thống giao thông phát triển và thông suốt. Giao thông đường bộ, nội tỉnh được mở rộng, nối liền hệ thống các tuyến đường giao thông liên tỉnh. Thành phố Cần Thơ có những thuận lợi về cơ sở hạ tầng kinh tế như: QUốc lộ 1A đi ngang qua địa bàn tỉnh Cần Thơ, Cảng Quốc tế, Sân bay, Trường địa học Cần Thơ, Viện lúa ĐBSCL, nông trường Sông Hậu… Những điều kiện thuận lợi về cơ sở hạ tầng hiện nay và tiềm năng phát triển trong tương lai sẽ tạo ra những điều kiện thuận lợi cho Bảo Việt Cần Thơ.
4. Chính sách thu hút và mở rộng đầu tư của thành phố mới đang được chú trọng. Thành phố đã mở cửa đón nhiều công ty bảo hiểm nước ngoài với những chính sách rất ưu đãi. Điều này gây nhiều khó khăn cho Bảo Việt Cần Thơ vì tiềm lực tài chính của các công ty này rất lớn.
5. Năm 2014, GDP của thành phố Cần Thơ đạt gần 24.000 tỷ đồng, tăng hơn 6% so với năm trước, dẫn đầu các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Thành phố tiếp tục đổi mới chính sách thu hút đầu tư, tạo điều kiện thuận lợi cho mọi thành phần kinh tế phát triển sản xuất kinh doanh; thực hiện mạnh mẽ các giải pháp đẩy mạnh xuất khẩu; khai thác tốt hơn thị trường nội địa; đẩy nhanh tiến độ thực hiện 14 chương trình, đề án phát triển kinh tế địa phương. Điều này sẽ dẫn tới nhu cầu tất yếu về các sản phẩm bảo hiểm. Đây sẽ là cơ hội cho Bảo Việt Cần Thơ mở rộng thị trường tiềm năng.
6. Cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, chính sách thu hút và mở rộng đầu tư làm xuất hiện thêm các công ty bảo hiểm 100% vốn nước ngoài có tiềm lực lớn, tài chính phong phú. Theo thống kê chưa đầy đủ, hiện tại Cần Thơ có 16 chi nhánh và công ty bảo hiểm trong và ngoài nước, có một số chi nhánh, công ty mới như bảo hiểm quân đội (MIC), Bảo Nông, Bảo Tín, Hùng Vương… Đây là vấn đề khó khăn chung của các công ty bảo hiểm tại Cần Thơ. Tuy nhiên, Bảo Việt Cần Thơ là một trong những doanh nghiệp bảo hiểm đầu tiên của thành phố, cộng với tiềm lực tài chính, sản phẩm đa dạng… Công ty sẽ đối phó khá tốt với tình hình cạnh tranh.
7. Cơ cấu dân cư: Dân số thành phố Cần Thơ khá dồi dào về số lượng và chất lượng, năng động, có cơ cấu dân số trẻ (từ 15 đến 29 tuổi), tỷ lệ học sinh tăng ở tất cả chất lượng, ngành học lên trung bình 12%/năm. Đây là cơ hội cho các công ty bảo hiểm, trong đó có Bảo Việt Cần Thơ.
8. Sự ủng hộ của cơ quan ban ngành địa phương: thuận lợi ở mức trung bình. Các dự án phát triển cơ sở hạ tầng tuy được chú trọng nhưng chưa thực sự là động lực kích thích nền kinh tế phát triển. Đầu tư của thành phố cho giáo dục, y tế, đào tạo… chưa tương xứng với mục tiêu và yêu cầu phát triển làm tăng nguy cơ tụt hậu, làm giảm trình độ nhận thức về bảo hiểm của người dân. Đây sẽ là khó khăn chung cho các công ty bảo hiểm tại Cần Thơ.
9. Trình độ văn hóa của dân cư tăng làm tăng nhu cầu về bảo hiểm. Người dân nhận thức được sự cần thiết phòng ngừa những rủi ro trong tương lai. Đây là cơ hội cho Bảo Việt Cần Thơ đa dạng hóa sản phẩm kinh doanh.
10. Tâm lý và xu hướng tiêu dùng: thu nhập tăng, cộng với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường bảo hiểm làm người tiêu dùng khó tính hơn, yêu cầu cao hơn về sản phẩm bảo hiểm. Đây là khó khăn nhất khi Công ty muốn phục vụ tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

**Bài 2. Xây dựng ma trận IFE cho Tập đoàn tài chính – bảo hiểm Việt Nam (Bảo Việt) dựa trên các yếu tố sau:**

1. Tiềm lực tài chính: Tập đoàn tài chính – bảo hiểm Việt Nam (Bảo Việt) là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, có năng lực tài chính vững mạnh, có thị phần quan trọng trên thị trường bảo hiểm Việt Nam. Năm 2015, doanh thu của Tập đoàn tài chính – bảo hiểm Bảo Việt đạt 20808 tỷ đồng, tăng 9,2% so với năm 2014, đạt thị phần cao nhất 32,5%.
2. Uy tín thương hiệu: với hơn 40 năm hoạt động, Bảo Việt đã khẳng định được mình là nhà cung cấp các dịch vụ bảo hiểm lớn nhất Việt Nam. Là doanh nghiệp Nhà nước có kinh nghiệm hoạt động lâu năm, các công ty thành viên rải đều trên các tính, thành phố nên thương hiệu Bảo Việt quen thuộc với khách hàng. Bảo Việt đã tạo được thế đứng vững chắc trên thị trường dựa vào uy tín, kinh nghiệm và chất lượng dịch vụ của Bảo Việt.
3. Mức độ thỏa mãn nhu cầu khách hàng: đứng đầu toàn ngành. Hiện tại Bảo Việt có hàng nghìn sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ, thỏa mãn nhu cầu đa dạng của khách hàng.
4. Mức phí thích ứng với thu nhập của dân cư: tốt nhất trong ngành. Phí bảo hiểm của Bảo Việt được đánh giá là phù hợp nhất với mức thu nhập và mức sống của người dân Việt Nam.
5. Nghiệp vụ chi trả nhanh và linh hoạt là một trong những vũ khí cạnh tranh của doanh nghiệp bảo hiểm. Tuy nhiên, với Bảo Việt, nghiệp vụ chi trả chỉ ở mức độ trung bình.
6. Dịch vụ tư vấn khách hàng lựa chọn sản phẩm: rất yếu. Hiện tại, Bảo Việt mới bắt đầu phát triển đội ngũ tư vấn và hướng dẫn chăm sóc cho khách hàng sau khi mua sản phẩm.
7. Hệ thống phân phối: mạnh và bao phủ rộng khắp, gồm các phòng bảo hiểm khu vực, huyện, hệ thống đại lý phủ kín địa bàn.
8. Xây dựng chương trình quảng cáo và khuyến mại: đang được chú trọng. Bảo Việt đã tổ chức được các hội nghị khách hàng, xây dựng chương trình quảng cáo có hiệu quả trên truyền hình.
9. Đội ngũ bán hàng: Nghiệp vụ khá, tuy nhiên thiếu sự năng động và kinh nghiệm chạy theo lợi nhuận
10. Đội ngũ cán bộ trẻ có trình độ nghiệp vụ, kinh nghiệm, khả năng quản lý tốt, năng động, nhiệt tình, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, hoạt động đoàn kết bên cạnh đội ngũ cán bộ lâu năm có nhiều kinh nghiệm và sự am hiểu về thị trường.

**Bài 3. Xây dựng ma trận IFE của một công ty sản xuất ô tô theo các yếu tố sau:**

- Điểm hòa vốn: giảm từ 2,4 xuống 1,5 triệu xe /năm

- Chất lượng xe hơi: tăng 15% so với năm 2014

- NSLĐ: tăng từ 10 lên 20 xe/người/năm

- Tái tổ chức bộ phận quản lý nhằm sử dụng hợp lý nguồn nhân lực

- Điều kiện bảo hành: tốt nhất trong ngành

- Chi phí nghiên cứu và phát triển: tăng lên 12 triệu USD

- Cán bộ quản lý trẻ , năng động nhưng còn thiếu kinh nghiệm

- Mua một công ty khác sắp phá sản nhằm tận dụng cơ sở vật chất, nhân lực… giúp mở rộng sản xuất kinh doanh.

- Ký hợp đồng bán sản phẩm với 2 nhà cung cấp lớn ở ngoài nước

- Giảm chi phí sản xuất còn 1200 USD/1 xe hơi

**Bài 4. Xây dựng ma trận khả năng cạnh tranh cho ba công ty bảo hiểm: Bảo Việt, Bảo Minh và Pjico.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các tiêu thức đánh giá** | **Bảo Việt** | **Bảo Minh** | **Pjico** |
| 1. **Thị phần (%)**
 | 30,5 | 20,7 | 9,3 |
| 1. **Khả năng cạnh tranh về phí bảo hiểm**
 | Phí tương đối cao | Phí thấp nhất | Phí cao |
| 1. **Khả năng cạnh tranh về hoa hồng**
 | Trung bình | Khá | Trung bình |
| 1. **Doanh thu**
 | Cao nhất trong ngành  | Đứng thứ 2 trong ngành | Đứng ở top cuối trong ngành |
| 1. **Chất lượng sản phẩm - dịch vụ**
 | Tốt | Khá | Khá |
| 1. **Trình độ và kinh nghiệm cán bộ**
 | Tốt | Khá | Trung bình |
| 1. **Lòng trung thành với khách hàng**
 | Đã được xây dựng qua nhiều năm | Trung bình | Trung bình |

**Bài 5. Xây dựng ma trận khả năng cạnh tranh cho ba công ty may mặc: May 10, Việt Tiến, Việt Thy theo các yếu tố sau:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các yếu tố đánh giá** | **May 10** | **Việt Tiến** | **Việt Thy** |
| 1. **Doanh thu (tỷ đồng)**
 | 5023 | 2749 | 1004 |
| 1. **Thị phần (%)**
 | 40 | 21 | 8 |
| 1. **Khả năng cạnh tranh về giá**
 | Khá | Tốt | Trung bình |
| 1. **Khả năng cạnh tranh về phân phối**
 | Có mạng lưới phân phối rộng khắp | Chỉ tập trung ở một số khu vực chính | Chỉ tập trung ở một số khu vực chính |
| 1. **Tình hình tài chính**
 | Mạnh nhất trong ngành | Khá | Trung bình |
| 1. **Nguồn nhân lực**
 | Phong phú | Phong phú | Phong phú |
| 1. **Chất lượng sản phẩm**
 | Dẫn đầu toàn ngành | Khá | Khá |
| 1. **Kiểu dáng mẫu mã**
 | Đa dạng | Khá đa dạng | Khá đa dạng |
| 1. **Sự nhiệt tình của đội ngũ nhân viên**
 | Trung bình | Khá | Tốt |
| 1. **Uy tín thương hiệu**
 | Tốt nhất | Khá | Khá |

**Bài 6: Một doanh nghiệp có 4 đơn vị kinh doanh chiến lược có tình hình kinh doanh như sau:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Các SBU của DN | Tình hình hoạt động của các SBU (tỷ đồng) | Doanh thu của 3 đối thủ dẫn đầu ngành (tỷ đồng) | Doanh thu toàn ngành (tỷ đồng) |
| **Doanh thu** | **Lợi nhuận** | **X** | **Y** | **Z** | **2014** | **2015** |
| **A** | 600 | 12 | 500 | 550 | 400 | 4000 | 5500 |
| **B** | 200 | 4 | 350 | 200 | 250 | 3000 | 4500 |
| **C** | 400 | 24 | 400 | 300 | 550 | 5500 | 7000 |
| **D** | 150 | -9 | 300 | 350 | 410 | 2000 | 2200 |

Năm 2015, tốc độ tăng trưởng bình quân của các ngành trong nền kinh tế là 15%, ngành tăng trưởng thấp nhất là 4%, cao nhất là 50%.

Yêu cầu:

1. *Xác định vị trí các SBU của doanh nghiệp trên ma trận BCG và đề nghị phương án phân bổ nguồn lực cho các SBU?*
2. *Đưa ra các phương án chiến lược cho các SBU của doanh nghiệp?*

**Bài 7.** Công ty F có 3 SBU A, B, C với tỷ trọng doanh thu tương ứng là 30%, 50%, 20%. Tốc độ tăng trưởng hoạt động A và B là 14,5%. Được biết tốc độ tăng trưởng chung của toàn ngành là 11,5%. Hoạt động A có thị phần là 45%, đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của A có thị phần tương ứng là 25%. Đối với lĩnh vực hoạt động B tuy đạt được tốc độ tăng trưởng cao nhưng thị phần tương đối chỉ bằng1/2 so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của nó.Trong 3 hoạt động của công ty, hoạt động C là đơn vị mang lại nhiều lợi nhuận nhất và cũng có vị thế thị trường giống hoạt động A. SBU C có tốc độ tăng trưởng thấp hơn 11,5%.

***Hãy xác định vị thế chiến lược trên cơ sở vận dụng mô hình BCG cho các SBU và cho lời khuyên hợp lý. Khi vận dụng ma trận này công ty cần chú ý gì?***

**Bài 8.** Công ty X là một tổng công ty hoạt động trong ngành nhựa, gồm có 5 công ty con sản xuất các sản phẩm nhựa dân dụng khác nhau. Số liệu kinh doanh trên thị trường nội địa trong năm vừa qua của các công ty con cho bởi bảng sau:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Công ty** | **Doanh thu****( tỷ đồng)** | **Doanh thu các đơn vị dẫn đầu****( tỷ đồng )** | **% Tăng trưởng** |
| **A** | 20 | 30 | 28 | 24 | 16 |
| **B** | 40 | 80 | 60 | 50 | 8 |
| **C** | 10 | 60 | 50 | 40 | 4 |
| **D** | 20 | 20 | 10 | 8 | 6 |
| **E** | 40 | 80 | 70 | 60 | 12 |

*Hãy dùng kỹ thuật BCG để đề ra chiến lược điều chỉnh cơ cấu đầu tư hợp lý cho tổng công ty X trong giai đoạn kinh doanh tới. Biết: tỷ lệ tăng trưởng bình quân của các ngành là 10%, ngành có tỷ lệ tăng trưởng cao nhất là 20%, thấp nhất là 0%.*

**Bài 9.** Công ty X có 5 Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU), từ kết quả kinh doanh trong năm 2000, các nhà phân tích chiến lược đã đưa ra một bảng đánh giá sau:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **YẾU TỐ** | **ĐƠN VỊ A** | **ĐƠN VỊ B** | **ĐƠN VỊ C** | **ĐƠN VỊ D** | **ĐƠN VỊ E** |
| **Vị thế cạnh tranh** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** |
| * *Phần phân chia thị trường*
 | **0.2** | **3** | **0.15** | **2** | **0.1** | **3** | **0.15** | **2** | **0.25** | **4** |
| * *Giá cả sản phẩm*
 | **0.05** | **3** | **0.1** | **3** | **0.1** | **2** | **0.1** | **2** | **0.1** | **3** |
| * *Chất lượng sản phẩm*
 | **0.15** | **3** | **0.2** | **3** | **0.15** | **3** | **0.2** | **2** | **0.2** | **4** |
| * *Danh tiếng nhãn hiệu*
 | **0.15** | **4** | **0.2** | **1** | **0.1** | **4** | **0.1** | **3** | **0.1** | **4** |
| * *Mạng lưới phân phối*
 | **0.1** | **4** | **0.05** | **2** | **0.1** | **3** | **0.1** | **2** | **0.05** | **5** |
| * *Sức sản xuất*
 | **0.1** | **3** | **0.05** | **2** | **0.05** | **3** | **0.05** | **3** | **0.1** | **3** |
| * *Chi phí đơn vị sản phẩm*
 | **0.05** | **4** | **0.1** | **1** | **0.05** | **4** | **0.1** | **2** | **0.05** | **4** |
| * *Hiệu quả bán hàng*
 | **0.1** | **4** | **0.05** | **3** | **0.1** | **2** | **0.05** | **3** | **0.05** | **3** |
| * *Cung cấp nguyên liệu*
 | **0.1** | **4** | **0.05** | **2** | **0.1** | **4** | **0.1** | **2** | **0.05** | **4** |
| * *Nghiên cứu phát triển*
 | **0.1** | **5** | **0.05** | **2** | **0.1** | **3** | **0.05** | **3** | **0.05** | **5** |
| **Tính hấp dẫn của thị trường** | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  |
| * *Độ lớn của thị trường*
 | **0.25** | **5** | **0.2** | **4** | **0.25** | **4** | **0.1** | **2** | **0.2** | **4** |
| * *Tốc độ tăng trưởng*
 | **0.2** | **4** | **0.1** | **4** | **0.2** | **3** | **0.25** | **2** | **0.15** | **2** |
| * *Lề lợi nhuận*
 | **0.1** | **5** | **0.2** | **3** | **0.15** | **4** | **0.2** | **1** | **0.15** | **2** |
| * *Cường độ cạnh tranh*
 | **0.15** | **4** | **0.2** | **5** | **0.1** | **4** | **0.2** | **3** | **0.2** | **3** |
| * *Đòi hỏi về kỹ thuật*
 | **0.1** | **4** | **0.1** | **5** | **0.1** | **3** | **0.1** | **4** | **0.15** | **3** |
| * *Yếu tố xã hội*
 | **0.15** | **4** | **0.1** | **3** | **0.1** | **2** | **0.1** | **3** | **0.05** | **3** |
| * *Tác động của nhà nước*
 | **0.05** | **4** | **0.1** | **4** | **0.1** | **3** | **0.05** | **4** | **0.1** | **3** |
|  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  |

*Thiết lập ma trận GE và phân tích chiến lược cho Công ty*

**Bài 10.** Công ty Vĩnh Thịnh có 6 đơn vị kinh doanh chiến lược

SBU A: sản xuất đá hoa cương xây dựng SBU B: sản xuất ngói ép

SBU C: sản xuất khung cửa các loại SBU D: sản xuất tấm ép trần nhà

SBU E: sản xuất khai thác cát đá xây dựng SBU F: sản xuất gạch bông, gạch men

Doanh thu của các SBU trên thị trường và mức tham gia thị trường tương đối của các SBU trên những thị trường cạnh tranh ngành của chúng như sau:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SBU** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** |
| Doanh số (Tỉ đồng) | 600 | 150 | 250 | 300 | 200 | 420 |
| Thị phần tương đối | 2 | 0.4 | 0.7 | 1.2 | 0.3 | 0,9 |
| Thị phần tuyệt đối (%) | 40 | 5 | 10 | 35 | 7 | 30 |

Các nhà phân tích chiến lược đã thiết lập được một bảng điểm của công ty như sau:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **YẾU TỐ** | **SBU A** | **SBU B** | **SBU C** | **SBU D** | **SBU E** | **SBU F** |
| **Vị thế cạnh tranh** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** | **MĐQT** | **PL** |
| * *Phần phân chia thị trường*
 | **0.2** | **4** | **0.2** | **2** | **0.15** | **2** | **0.2** | **3** | **0.2** | **1** | **0.2** | **3** |
| * *Chất lượng sản phẩm*
 | **0.15** | **4** | **0.15** | **2** | **0.2** | **2** | **0.15** | **4** | **0.1** | **1** | **0.15** | **3** |
| * *Danh tiếng nhãn hiệu*
 | **0.05** | **5** | **0.1** | **2** | **0.15** | **2** | **0.1** | **4** | **0.05** | **2** | **0.1** | **3** |
| * *Mạng lưới phân phối*
 | **0.1** | **3** | **0.1** | **2** | **0.1** | **3** | **0.1** | **3** | **0.2** | **2** | **0.1** | **3** |
| * *Sức sản xuất*
 | **0.05** | **4** | **0.05** | **3** | **0.05** | **3** | **0.05** | **4** | **0.05** | **3** | **0.05** | **4** |
| * *Chi phí đơn vị sản phẩm*
 | **0.1** | **4** | **0.1** | **2** | **0.05** | **2** | **0.05** | **5** | **0.1** | **1** | **0.05** | **4** |
| * *Hiệu quả bán hàng*
 | **0.05** | **5** | **0.1** | **2** | **0.05** | **2** | **0.05** | **4** | **0.05** | **3** | **0.1** | **3** |
| * *Cung cấp nguyên liệu*
 | **0.05** | **4** | **0.05** | **3** | **0.1** | **2** | **0.1** | **3** | **0.05** | **3** | **0.05** | **5** |
| * *Nghiên cứu phát triển*
* *Giá cả sản phẩm*
 | **0.05****0.2** | **5****4** | **0.05****0.1** | **3****2** | **0.05****0.1** | **3****2** | **0.05****0.15** | **4****3** | **0.05****0.15** | **2****1** | **0.1****0.1** | **3****3** |
| **Tính hấp dẫn của thị trường** | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  |
| * *Độ lớn của thị trường*
 | **0.2** | **4** | **0.25** | **5** | **0.2** | **4** | **0.2** | **5** | **0.25** | **2** | **0.15** | **4** |
| * *Tốc độ tăng trưởng*
 | **0.1** | **4** | **0.1** | **4** | **0.2** | **3** | **0.1** | **4** | **0.15** | **2** | **0.1** | **5** |
| * *Lề lợi nhuận*
 | **0.2** | **3** | **0.1** | **4** | **0.05** | **4** | **0.1** | **4** | **0.1** | **3** | **0.2** | **3** |
| * *Cường độ cạnh tranh*
 | **0.2** | **4** | **0.1** | **4** | **0.05** | **4** | **0.2** | **4** | **0.1** | **2** | **0.05** | **5** |
| * *Đòi hỏi về kỹ thuật*
 | **0.1** | **3** | **0.25** | **4** | **0.25** | **3** | **0.2** | **4** | **0.15** | **2** | **0.25** | **3** |
| * *Yếu tố xã hội*
 | **0.1** | **3** | **0.1** | **3** | **0.15** | **3** | **0.1** | **5** | **0.15** | **2** | **0.15** | **3** |
| * *Chu kỳ phát triển*
 | **0.1** | **4** | **0.1** | **4** | **0.1** | **4** | **0.1** | **5** | **0.1** | **2** | **0.1** | **4** |
|  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  | **1** |  |

*1/ Lập ma trận GE và phân tích chiến lược cho công ty*

*2/ Trong 6 SBU của công ty, SBU nào bị đối thủ trong ngành của nó đeo bám quyết liệt nhất?*

**Bài 11. Một doanh nghiệp Việt Nam chuyên sản xuất bút bi hình thành được các phương án chiến lược trong ma trận SWOT như sau:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SWOT** | **O** | **T** |
| **S** | **Chiến lược SO**PA1: tung ra thị trường hiện tại sản phẩm mới là vở học sinh PA2: mở thêm một đại lý phân phối tại tp HCM | **Chiến lược ST**PA5: đầu tư sản xuất nguyên vật liệu thay thế nhập khẩuPA6: xây dựng chính sách giảm giá sản phẩm 10-20% trong dịp khai giảng năm học mới |
| **W** | **Chiến lược WO**PA3: đẩy mạng hoạt động marketing để tăng thị phần và vị thế cạnh tranhPA4: ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất | **Chiến lược WT**PA7: nâng cao chất lượng sản phẩm để chuẩn bị xuất khẩu sang thị trường nước ngoàiPA8: kết hợp với một doanh nghiệp sản xuất bút bi nước ngoài khác để giảm giá thành, nâng cao tính cạnh tranh sản phẩm |

1. *PA1, PA2 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng doanh nghiệp cần có điểm mạnh và cơ hội nào?*
2. *PA3, PA4 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng doanh nghiệp cần có điểm yếu và cơ hội nào?*
3. *PA5, PA6 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng doanh nghiệp cần có điểm mạnh và đe dọa nào?*
4. *PA7, PA8 là loại chiến lược nào? Để thiết lập chúng doanh nghiệp cần có điểm yếu và đe dọa nào?*

**Bài 12.** Doanh nghiệp chế biến thủy sản Bidifood, trong giai đoạn 2006-2016 chỉ kinh doanh một sản phẩm duy nhất là tôm đông lạnh và sản phẩm được xuất khẩu ra nước ngoài. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp phải mua tôm từ các hộ nuôi tôm để chế biến nên giá thu mua tôm không ổn định, làm ảnh hưởng đến kim ngạch tôm xuất khẩu. Nhằm cải thiện tình hình này để đẩy mạnh xuất khẩu, đồng thời khai thác thị trường nội địa đang có nhu cầu hàng thủy sản chế biến tăng, từ năm 2010, doanh nghiệp đã thực hiện một loạt các hoạt động sau:

1. Thành lập xí nghiệp nuôi tôm và cá để ổn định nguồn nguyên liệu thủy sản
2. Thiết lập các kênh bán hàng ở thị trường nội địa thông qua các siêu thị và các cửa hàng thực phẩm
3. Đẩy mạnh hoạt động tham gia hội chợ và khuyến mại ở thị trường nước ngoài
4. Đưa vào kinh doanh các sản phảm thủy sản tươi sống cho thị trường nội địa
5. Sản xuất thêm một số sản phẩm đã qua chế biến như mực khô, cá hộp cho thị trường nội địa
6. Thành lập xí nghiệp sản xuất bao bì phục vụ đóng gói sản phẩm và bán cho các công ty chế biến thủy sản khác

*Hãy cho biết các hoạt động mà Bidifood đã thực hiện thuộc các loại chiến lược gì?Giải thích vì sao Bidifood đã thực hiện chiến lược đó.*

**Bài 13. Từ công viên nước đến nước khoáng tinh khiết**

Nghiên cứu sáng tạo để tìm ra cái mới luôn là ý tưởng phấn đấu của anh chàng họ Dương – người lấy tên mình đặt cho doanh nghiệp đồ chơi cái tên NGỌC THẠCH

Sang thế kỷ mới, bước đột phá lớn nhất của công ty là chế tạo đồ chơi cho các công viên nước. Đây là đơn vị đầu tiên tại Việt Nam thực hiện hoàn chỉnh quy trình thiết kế, chế tạo và lắp đặt công trình công viên nước bằng composite. Từ sản phẩm đầu tiên là là công ty nước tỉnh Gia Lai (gồm các loại hình trò chơi như máng trượt, hồ tạo sóng, cano đạp nước, phao đụng, đu quay bạch tuộc…) công ty Ngọc Thạch đã nhân rộng mô hình này tại công viên nước tỉnh Bình Dương, đồng thời cũng đã vươn ra thị trường nước ngoài bằng việc xuất các loại thú trang trí cho sân chơi bằng composite.

Chưa dừng lại ở loại hình kinh doanh này, anh Dương Ngọc Thạch lại một lần nữa thử sức mình trong sản xuất nước uống tinh khiết đóng chai nhãn hiệu MOONWA.Từ sản phẩm này, anh đang có kế hoạch hợp tác với các nhà khoa học sản xuất loại nước uống làm chậm quá trình lão hóa của cơ thể.

1. *Chiến lược của công ty Ngọc Thạch trước đây và hiện nay là những chiến lược gì? Giải thích.*
2. *Theo anh (chị) việc sản xuất nước tinh khiết đóng chai có mạo hiểm gì không? Với tư cách là chuyên gia chiến lược anh chị sẽ đưa ra những ý kiến gì cho công ty?*

**Bài 14.** Xí nghiệp liên hiệp sản xuất rau quả X được thành lập năm 1978, với chức năng là sản xuất các sản phẩm rau quả xuất khẩu.Sản phẩm của xí nghiệp gồm các sản phẩm đông lạnh, và các sản phẩm đóng hộp, nước ép trái cây cô đặc.trực thuộc xí nghiệp liên hiệp có hai nông trường chuyên canh thơm và một nhà máy với 3 dây chuyền công nghệ (dây chuyền sản xuất các sản phẩm đông lạnh, dây chuyền sản phẩm đóng hộp, dây chuyền nước quả cô đặc). Một số đặc điểm cơ bản của xí nghiệp như sau:

* Hoạt động cung ứng nguyên liệu: Nguồn nguyên liệu thơm do hai nông trường trực thuộc sản xuất ra đáp ứng đủ yêu cầu sản xuất của nhà máy mà không phải mua thêm điều, chuối… xí nghiệp phải mua từ các hộ nông dân trong vùng hoặc có từ vùng khác.
* Các sản phẩm đông lạnh, và đóng hộp được sản xuất theo đơn đặt hàng của các công ty xuất khẩu chuyên ngành, gần như không tiêu thụ nội địa. Như vậy khách hàng ở đây là các khách hàng trung gian, không phải khách hàng tiêu dùng cuối cùng.
* Các sản phẩm nước trái cây cô đặc, thực chất là một loại nguyên liệu cho ngành sản xuất nước trái cây, được bán trực tiếp cho khách hàng Hà Lan và Thụy Sĩ (họ là các nhà sản xuất nước trái cây, đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Công ty).

**Phương hướng sắp tới:** Xí nghiệp liên hiệp X đang có dự định:

* Đưa sản phẩm của xí nghiệp vào tiêu thụ ngay tại thị trường nội địa, đặc biệt là tại các thành phố lớn nhất Việt Nam.
* Đầu tư thêm một dây chuyền sản xuất nước trái cây từ nguyên liệu nước quả cô đặc, sản phẩm nước ép trái cây này sẽ được bán ở thị trường nội địa cũng như sẽ xuất khẩu cho các nước khác.
1. *Hãy cho biết tên gọi chiến lược của xí nghiệp X hiện nay là gì? Sắp tới là gì?*
2. *Xí nghiệp X có nên hay không mở ra tất cả các nông trường sản xuất đủ các loại trái cây nhằm khép kín phía đầu vào nhằm chủ động hoàn toàn nguồn nguyên liệu cho nhà máy sản xuất hay không? (giả định rằng nó có đầy đủ các yếu tố nhân lực, vốn, đất đai cho việc sản xuất và canh tác các loại trái cây).*
3. *Trong chiến lược đầu tư vào dây chuyền công nghệ sản xuất nước ép trái cây, xí nghiệp nên xem xét những yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài và bên trong như thế nào? Hãy sắp xếp các yếu tố của môi trường bên ngoài và bên trong theo thứ tự quan trọng.*

**Bài 15.** Những năm qua trong quá trình mở cửa nền kinh tế, các công ty điện tử của Việt Nam do được trang bị công nghệ tương đôi tiên tiên, do đó sản phẩm điện tử của Công ty có chất lượng cao, giá cả hợp lý và được thị trường Việt Nam chấp nhận, hiệu quả kinh doanh cao. Tuy nhiên, trong xu thế hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, các công ty sẽ phải cạnh trnah gay gắt sản phẩm điện tử với các công ty điện tứ Đông Nam Á và thế giới.Vì các công ty nước ngoài đang có lợi thế so sánh về trình độ công nghệ, chất lượng sản phẩm, giá cả, thương hiệu.Đây cũng là khó khăn thật sự của các công ty điện tử Việt Nam trong tương lai.Các công ty điện tử tuy đã có đối sách, song vẫn còn lúng túng, chưa có một chiến lược kinh doanh tối ưu. Câu hỏi:

1. *Phân tích môi trường kinh doanh của tổng công ty điện tử Việt Nam*
2. *Lập bảng ma trận SWOT cho tổng công ty*
3. *Đưa ra các chiến lược kết hợp cho tổng công ty.*

**Bài 16. Honda vào thị trường Mỹ**

Khi Honda đưa sản phảm của mình vào thị trường Mỹ, nhu cầu về xe máy còn rất hạn chế. Sau chiến tranh thế giới thứ hai, ngoài các lực lượng như cảnh sát hay quân đội phải dùng xe máy trong công việc, xe máy ở Mỹ chỉ thu hút một nhóm nhỏ dân cư. Mặc dù hầu hết các chủ xe là người tao nhà, xe máy vẫn có một hình tượng không hay do những nhóm người thích sử dụng chúng để gây ồn ã. Họ thường gọi xe của họ bằng các tên như: “Thiên thần địa ngục”, “Kẻ nô lệ của quỷ dữ”. Hình ảnh xe máy gắn liền với hình ảnh các chú thanh niên choai choai mặc áo da và chuyên gây phiền nhiễu cho công chúng.

Khi những nhà quản lý của Honda đi nghiên cứu thị trường Mỹ, họ cảm thấy không thoải mái.Họ nói tiếng Anh kém.Họ đếncác đại lý ký gửi và được đối xử không lịch sự lắm. Dường như các đại lý này chỉ quan tâm đến kinh doanh ô tô, Điều khó khăn thứ hai là Bộ tài chính Mỹ chỉ cho Honda chuyển một khoản tiền nhỏ vào Mỹ. Điều đó làm Honda phải bắt đầu đầu tư với quy mô nhỏ.

Honda thành lập chi nhánh đầu tiên của mình trên nước Mỹ vào năm 1959 với tên gọi American Honda Motor Company. Điều này hoàn toàn đối nghịch với các hãng sản xuất nước ngoài khác vì các hãng đó chỉ dựa chủ yếu vào đại lý phân phối. Chiến lược Marketing của Honda được trình bày trong báo cáo năm 1963 như sau: “Với chính sách bán hàng của mình, Honda không phải dành cho những kẻ phiền nhiễu mà cho đa số công chúng, những người trước đây chưa từng bao giờ nghĩ đến xe máy.

Honda bắt đầu sự nghiệp của mình ở nước Mỹ bằng loại xe mã lực nhỏ nhẹ. Loại xe này có 3 số, côn tự động, năm mã lực (xe của Mỹ chỉ có 2,5 mã lực), bộ phận khởi động và một thiết kế thuận tiện cho phụ nữ. Loại xe này thực sự dễ sử dụng. Xe Honda bán với giá 250 đô la trong khi đó xe lớn hơn của Anh và Mỹ bán với giá từ 1000 đến 1500 đôla.

Vào tháng 6 năm 1960, bộ phận nghiên cứu và triển khai của Honda có tới 700 nhân viên, trong khi đó các hãng của Anh và Mỹ dường như chỉ có 100 nhân viên. Năm 1962, năng suất lao động bình quân của một công nhân là 159 đơn vị, cao gấp 2 lần hãng hàng đầu Harley Davidson của Mỹ. Năm 1959, với doanh số 55 triệu đô la, Honda đã trở thành nhà sản xuất mô tô lớn nhất thế giới.

Honda có chính sách phát triển thịtrường qua từng vùng.Họ bắt đầu từ Los Angeles, nơi có nhiều người Nhật thế hệ thứ 2, thứ 3 sinh sống.Chính sách quảng cáo của họ hướng vào các gia đình trẻ với dòng quảng cáo “Bạn gặp người tao nhã nhất trên chiếc Honda”. Đây là chiến dịch có chủ địnhtách biệt Honda với hình tượng những người chuyên gây phiền toái từng gắn với các loại xe của Mỹ và Châu Âu.

1. *Liệt kê điểm mạnh và điểm yếu của Honda; cơ hội và đe dọa từ môi trường kinh doanh*
2. *Lập ma trận SWOT và chỉ ra những chiến lược tạo ra sự thành công của Honda.*

**Bài 17. Lập ma trận SWOT cho triển vọng phát triển của ngành hạt tiêu Việt Nam**

- Thiên nhiên ưu đãi, đất đai và khí hậu phù hợp cho cây tiêu sinh trưởng và phát triển tốt.

- Lực lượng lao động sản xuất nông nghiệp của Việt Nam lớn, nông dân chăm chỉ cần cù có nhiều kinh nghiệm trong việc canh tác lạo cây trồng đòi hỏi kỹ thuật như cây tiêu đồng thời có khả năng tiếp cận công nghệ sản xuất và chế biến hạt tiêu.

- Chi phí đầu tư cho các vườn tiêu không đòi hỏi nhiều so với các loại cây công nghiệp khác như cà phê, điều, cao su… cây hạt tiêu cần chi phí đầu tư thấp nhất.

- Ưu thế rất lớn của ngành hạt tiêu Việt Nam là chất lượng và sản phẩm ổn định. Kể từ năm 2002 đến nay, khi giá hạt tiêu trên thị trường xuống thấp, trong khi nhiều nước đã giảm mạng sản lượng thì Việt nam vẫn duytrì được mức sản lượng cao.

- Hầu hết nông dân thiếu vốn để sản xuất chế biến lâu dài do đó việc sản xuất và kinh doanh tiêu Viêt Nam không ổn địn. Hạt tiêu thường được thu hoạch vào mùa mưa, dân không có vốn đầu tư cho thiết bị sấy, nên không kiểm soát được độ ẩm hạt, chế biến thường theo phương pháp thủ công.

- Mặc dù kể từ năm 2002 Việt Nam là nước dẫn đầu thế giới về xuất khẩu hạt tiêu, nhưng cho đến nay, khi Việt Nam đã trở thành thành viên của WTO, vẫn chưa có thương hiệu hạt tiêu “Made in Vietnam”.

- Đại đa số nông dân trồng tiêu, nhà chế biến và nhà xuất khẩu tiêu đều không nắm rõ hay cập nhập được thông tin của ngành.Một minh chứng là gần đây, khi giá tiêu thế giới tăng vọt lên 2.000 USD/tấn, rồi 3.000 USD/tấn… thì lượng hàng của Việt Nam chỉ còn khoảng 40%.Hơn 60% lượng hạt tiêu đã được xuất trước đó với giá chỉ khoảng 1.200 USD/tấn.

- Hạt tiêu là “Vua” của các loại gia vị do hương vị và đặc tính phụ gia của nó, nên tiêu dùng hạt tiêu trong ngành ăn uống ngày một tăng nhanh. Tại các nước phát triển, hơn 60% lượng hạt tiêu được dùng trong ngành dịch vụ thực phẩm, 40% còn lại được tiêu thụ trong các hộ gia đình và các ngành dược, nước, hoa, hóa mỹ phẩm. tại các nước đang phát triển, 90% hạt tiêu được dùng trong các hộ gia đình.

- Một số nước sản xuất hạt tiêu như Indonesia, Malaysia… đã đặt vấn đề hợp tác phát triển, đảm bảo giá có lợi cho người trồng và các doanh nghiệp xuất khẩu tiêu.

- Rất nhiều sản phẩm có thế được làm từ nguyên liệu tiêu, do đó tạo nhiều cơ hội để nâng cao giá trị gia tăng của mặt hàng này.

- Môi trường kinh doanh thuận lợi: Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức của Hiệp hội Hạt tiêu Thế giới (IPC) từ 21/3/2005. Ngoài ra, gia nhập WTO, Việt Nam có được vị thế bình đẳng như các thành viên khác trong việc hoạch định chính sách thương mại toàn cầu, có cơ hội để đấu tranh nhằm thiết lập một trật tự kinh tế mới công bằng hơn, hợp lý hơn, có điều kiện để bảo vệ lợi ích của đát nước, của doanh nghiệp.

- Các doanh nghiệp hạt tiêu của Việt Nam phải đối mặt với sức ép cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

- Tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm đối với hạt tiêu chế biến của các thị trường khó tính nhưu EU, Mỹ, Nhật Bản…, tương đối cao. Với hạt tiêu Việt Nam, rào cản sẽ là chất lượng mà trong lĩnh vực chế biến, các doanh nghiệp Việt Nam hiện chưa có khả năng đáp ứng kịp.

**Bài 18.** Một doanh nghiệp có năng lực sản xuất tối đa là 18.000sp A/tháng. Hiện tại mỗi tháng doanh nghiệp chỉ tiêu thụ được 15.000 sp A với giá 7.500đ/sp. Biết rằng chi phí biến đổi cho một đơn vị sp là 4500đ/sp và tổng chi phí cố định là 27 triệu đồng.

Để tận dụng tối đa năng lực sản xuất sp A , doanh nghiệp sự kiến 3 phương án sau:

1. Tăng cường đầu tư cho mạng lưới tiêu thụ và nâng cao chất lượng sản phẩm hết 7,5 triệu đồng
2. Phương án của bộ phận tiếp thị đề nghị giảm giá bán thêm 300đ/sp và tăng chi phí quảng cáo 3 triệu đồng
3. Một khách hàng sẵn sàng mua thêm 3000 sp A/tháng với điều kiện giảm giá 20% và phải chuyên chở đến tận nơi yêu cầu. Chi phí vận chuyển dự tính hết 1,5 triệu đồng.

Các phương án này độc lập với nhau.

***Nếu cả 3 phương án này có thể được thực hiện thì chủ doanh nghiệp nên chọn phương án nào và tại sao?***

***Biết rằng doanh nghiệp có thị phần tương đối trên thị trường của sp A là 0,8 và tốc độ tăng trưởng là 13%.***

**Bài 19.**Một sản phẩm có giá bán trên thị trường là 20.000đ.Nhu cầu của thị trường là 40.000 sp/năm. Khả năng sản xuất hiện có của doanh nghiệp là 20.000 sp, chi phí sản xuất kinh doanh cho 1 đơn vị sản phẩm là 17.000đ. Trong chi phí phí nguyên vật liệu là 10.000đ/sp.

Doanh nghiệp lập 3 phương án sản xuất như sau:

1. Sản xuất theo khả năng hiện có
2. Để đáp ứng nhu cầu thị trường, cần vay 200 triệu đồng mua thêm vật tư, thuê đơn vị khác gia công với đơn giá gia công 1 sản phẩm là 8.500 đồng. Tiền lãi phải trả vốn vay là 10%
3. Sản xuất theo khả năng hiện có, còn 20.000sp sẽ đặt doanh nghiệp khác sản xuất. Tổng lợi nhuận doanh nghiệp được hưởng bằng 2% doanh thu của số sản phẩm đặt thêm này.

***Nên chọn phương án nào và giải thích vì sao?***

1. ***Biết rằng thị phần tương đối của doanh nghiệp trên thị trường sp A là 1,8 và tốc độ tăng trưởng là 7%***
2. ***Biết rằng thị phần tương đối của doanh nghiệp trên thị trường sp A là 0,8 và tốc độ tăng trưởng là 17%***

**Bài 20.** Doanh nghiệp X có năng lực sản xuất tối đa là 10.000sp A/năm. Hiện tại sản phẩm A đang được bán với giá 9000đ/sp. Khả năng tiêu thụ sp này trên thị trường là 20.000 sp. Chi phí để sản xuất một đơn vị sp biến động theo khối lượng sản phẩm: nếu sản xuất 10.000 sp thì chi phí là 7000đ/sp, nếu sản xuất 20.000 sp thì chi phí là 6000đ/sp.

Doanh nghiệp dự định bố trí 3 phương án sản xuất sản phẩm A như sau:

1. Bố trí sản xuất hết khả năng hiện có của doanh nghiệp
2. Đầu tư mở rộng sản xuất để nâng cao khả năng sản xuất của doanh nghiệp lên 20.000sp A/năm. Phương án này làm chi phí cố định hàng năm tăng thêm 42 triệu đồng.
3. Khai thác hết khả năng sản xuất hiện có để sản xuất sp A, đồng thời tìm cách khai thác tối đa nhu cầu của thị trường bằng cách đặt thêm cơ sở khác sản xuất 10000sp với chi phí là 8600đ/spA.

***Hãy phân tích và xác định phương án tối ưu cho doanh nghiệp X, biết:***

1. ***Biết rằng thị phần tương đối của doanh nghiệp trên thị trường sp A là 0,7 và tốc độ tăng trưởng là 18%***
2. ***Biết rằng thị phần tương đối của doanh nghiệp trên thị trường sp A là 1,8 và tốc độ tăng trưởng là 5%***