

BỘ XÂY DỰNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG XÂY DỰNG TP.HCM
KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG

GIÁO TRÌNH
MÔN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

GV biên soạn : Bộ môn Kinh tế

GIỚI THIỆU MÔN HỌC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Mô tả tóm tắt môn học:

Ngày nay trong xu thế hội nhập kinh tế và khu vực nhất là sau khi Việt Nam đã gia nhập WTO, cạnh tranh lại diễn ra gay gắt hơn bắt buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải nỗ lực không ngừng tăng thế lực của doanh nghiệp, giành lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh nhằm có thể tồn tại và phát triển.

Để đáp ứng xu thế đó, môn học này trang bị cho sinh viên kiến thức về quản trị chiến lược, hiểu được quá trình quản trị chiến lược. Qua việc phân tích thêm những tình huống cụ thể sẽ giúp sinh viên tích lũy những kinh nghiệm quý báu, bổ ích hầu có thể đem ra áp dụng vào công việc kinh doanh của mình trong thực tế, xây dựng và thực hiện những chiến lược một cách hiệu quả cho doanh nghiệp của mình.

Mục tiêu của môn học:

Sau khi học xong môn này sinh viên sẽ có khả năng

Hiểu rõ các khái niệm, lý thuyết cơ bản và tầm quan trọng của quản trị chiến lược.

Hoạch định chiến lược, tổ chức, thực hiện chiến lược và kiểm tra chiến lược.

Nâng cao hiệu quả quản trị

Trở thành nhà quản trị chiến lược thành công.

Kiến thức có trước cần thiết: Quản trị học, Quản trị nhân sự, marketing, Quản trị sản xuất và tác nghiệp, Quản trị tài chính...

Phương pháp giảng dạy và học tập:

Không áp dụng cách học trước đây “thầy đọc trò chép”, chuyển qua phương pháp giảng dạy hướng về sinh viên.

Bài giảng được trình bày ngắn gọn, một cách có hệ thống

Các câu hỏi thảo luận và các tình huống được phân cho các nhóm nhằm giúp cho sinh viên củng cố kiến thức cho môn học và vận dụng vào thực tế.

Sinh viên được chia thành các nhóm học tập. Mỗi nhóm sẽ nghiên cứu thuyết trình và thảo luận các câu hỏi, tình huống cho sẵn trước lớp, trả lời câu hỏi của nhóm khác hay giáo viên.

Sinh viên phải chuẩn bị bài trước khi đến lớp để nắm những khái niệm cơ bản nhằm có thể thảo luận trước lớp, đóng góp ý kiến nhằm giúp cho bài học thêm phong phú, sôi động. Sinh viên được khuyến khích đặt các câu hỏi về những vấn đề mà mình chưa nắm rõ để hiểu rõ bài học hơn.

Phương tiện giảng dạy

Computer, projector, bảng đen, phấn trắng

Tài liệu tham khảo

PGS.TS. Lê Thế Giới – TS. Nguyễn Thanh Liêm, Quản trị chiến lược, NXB Dân Trí, năm 2014.

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

MỤC TIÊU:

Hiểu rõ về khái niệm chiến lược và quản trị chiến lược

Giới thiệu mô hình quá trình quản trị chiến lược

Phân tích lợi ích của quản trị chiến lược

I. KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC

a.i.1. Định nghĩa

Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn phương thức hành động và phân phối các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.

Chiến lược là một loạt những quyết định và hành động cụ thể được các nhà quản trị thực hiện nhằm hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp.

Chiến lược của doanh nghiệp là những mục tiêu chính và những chính sách hoặc kế hoạch chủ yếu để hoàn thành mục tiêu đó, cho thấy lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp đang và sẽ hoạt động cũng như các đặc điểm hiện nay và trong tương lai của doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp.

. Phân loại

a. Theo cấp tổ chức

- ❖ Chiến lược cấp công ty: Bao trùm toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp
- ❖ Chiến lược cấp kinh doanh: Là chiến lược của từng lĩnh vực hoạt động của ngành kinh doanh, hoặc của những đơn vị trực thuộc doanh nghiệp.
- ❖ Chiến lược cấp chức năng: Là chiến lược của từng lĩnh vực cấp chức năng của doanh nghiệp.

VD: Tài chính, nhân sự, tiếp thị có vai trò hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược cấp kinh doanh và chiến lược cấp công ty.

b. Theo phương thức làm chiến lược có 4 loại:

- ❖ Chiến lược căn cứ vào yếu tố then chốt: Được xây dựng căn cứ vào yếu tố chính quyết định sự thành công của hoạt động kinh doanh.
- ❖ Chiến lược căn cứ vào ưu thế tương đối: Tức là điểm mạnh hơn so với đối thủ cạnh tranh.
- ❖ Chiến lược sáng tạo, tấn công: Được xây dựng căn cứ trên những phát minh tạo ra sản phẩm mới so với sản phẩm hiện có.
- ❖ Chiến lược tự do: chiến lược được xây dựng không căn cứ vào 3 yếu tố đã kể trên.

c. Theo đặc điểm quản trị:

- ❖ Chiến lược dự định: Là những kế hoạch và chính sách mà doanh nghiệp dự định thực hiện.

- ❖ Chiến lược được thực hiện: Là những chiến lược dự định đã được thực hiện thành công, đạt kết quả như dự định.
- ❖ Chiến lược nổi lên: Chiến lược xuất hiện bất ngờ ngoài dự định của nhà kinh doanh.

II. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1. Định nghĩa

Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến nhiều lĩnh vực hoạt động

Là quá trình nghiên cứu môi trường hiện tại và tương lai, hoạch định các mục tiêu của doanh nghiệp, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện quyết định nhằm đạt được mục tiêu.

2. Những giai đoạn của quản trị chiến lược

1. Giai đoạn thiết lập chiến lược: gồm 5 việc:

- Phân tích môi trường kinh doanh
- Phân tích đặc điểm nội bộ của doanh nghiệp
- Xác định nhiệm vụ và mục tiêu dài hạn
- Ghi nhận những chiến lược có thể áp dụng
- Chọn chiến lược tối ưu nhất

2. Giai đoạn thực hiện chiến lược: 4 công việc cần làm:

- Xác định mục tiêu hàng năm
- Đề ra kế hoạch, chính sách cụ thể
- Phân phối các nguồn lực của doanh nghiệp

- Quản trị lao động trong doanh nghiệp

3. Giai đoạn kiểm tra chiến lược

- Xem xét kết quả đã hoàn thành
- So sánh kết quả với mục tiêu đã đề ra
- Tìm ra nguyên nhân của sự sai lệch và biện pháp khắc phục điều chỉnh

3. Yêu cầu khi xây dựng chiến lược

1. Chiến lược kinh doanh phải giúp tăng thêm sức mạnh của doanh nghiệp
2. Đảm bảo an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp
3. Phải xác định rõ phạm vi kinh doanh
4. Được xây dựng căn cứ trên dự báo về môi trường tương lai
5. Bên cạnh chiến lược chính thức doanh nghiệp cần phải có chiến lược dự phòng.
6. Chiến lược của doanh nghiệp phải là kết quả của sự phối hợp năng lực của doanh nghiệp, thời cơ và sự chín mùi trong quá trình nghiên cứu phân tích

III. MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

IV. LỢI ÍCH CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Giúp tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình

Giúp tổ chức chủ động đối phó với các thay đổi trong môi trường ngoại vi nội bộ của tổ chức.

Giúp tổ chức thực hiện những chiến lược hoàn hảo nhờ vào dùng phương pháp hệ thống hơn, hợp lí hơn và đúng mức hơn cho việc lựa chọn mang tính chiến lược.

Mục đích quan trọng của quá trình này là đạt được tầm hiểu biết và sự tận tâm cam kết của tất cả các quản trị viên và nhân viên.

Cơ hội ủy quyền cho nhân viên. Ủy quyền giúp cho nhân viên tăng cường ý thức đạt hiệu quả trong công việc.

1. Lợi ích tài chính

VD: Một cuộc nghiên cứu 101 công ty sản xuất, dịch vụ và bán lẻ qua 3 năm và kết luận rằng doanh nghiệp nào sử dụng quản trị chiến lược, đều có tiến bộ đáng kể về doanh thu, khả năng sinh lời, hiệu quả sản xuất kinh doanh so với các công ty không có hoạch định một cách hệ thống.

2. Lợi ích phi tài chính

- Nâng cao nhận thức về các đe dọa từ bên ngoài, hiểu biết về chiến lược của các đối thủ cạnh tranh
- Tăng năng suất làm việc của nhân viên, hiểu rõ mối liên quan giữa thành quả công việc với tiền thưởng.
- Giảm bớt sự chống đối mới, nâng cao khả năng để phòng ngừa những mâu thuẫn trong công ty.
- Khởi đầu của một hệ thống quản lý hiệu quả và hiệu suất.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VỚI SINH VIÊN

1. Các bạn cho cô biết trong xu thế hội nhập quốc tế và khu vực hiện nay, vì sao các doanh nghiệp Việt Nam cần phải xây dựng và thực hiện chiến lược?
2. Khi xây dựng và thực hiện chiến lược, vì sao các doanh nghiệp Việt Nam cần phải :

Phải đạt được mục đích tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh.

Phải bảo đảm an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp.

TaiLieu.vn

CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

MỤC TIÊU:

Việc phân tích môi trường kinh doanh là để thấy được những cơ hội những đe dọa đối với doanh nghiệp, từ đó có thể đánh giá chính xác và xác định được nhiệm vụ của doanh nghiệp.

I. KHÁI NIỆM MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI

Môi trường ngoại vi gồm những yếu tố, những lực lượng ... xảy ra ở bên ngoài, doanh nghiệp không thể kiểm soát được nhưng ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp

II. PHÂN LOẠI

❖ *Môi trường vĩ mô*

Tác động của môi trường vĩ mô đối với doanh nghiệp

Các yếu tố môi trường vĩ mô có thể tạo ra các cơ hội và nguy cơ cho doanh nghiệp.

Tác động lên các ngành kinh doanh, nhưng mức độ và tính chất khác nhau

Các doanh nghiệp không thể tác động làm thay đổi sự ảnh hưởng của môi trường vĩ mô được.

Năm yếu tố của môi trường vĩ mô là chính trị, kinh tế, xã hội, tự nhiên và công nghệ.

a. *Môi trường kinh tế*

Các yếu tố của môi trường kinh tế ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp. So với các yếu tố khác trong môi trường vĩ mô thì những đặc điểm của môi trường kinh tế chứa đựng những cơ hội và đe dọa có ảnh hưởng trực tiếp và rất mạnh mẽ với hoạt động và sự phát triển của doanh nghiệp.

Yếu tố của môi trường kinh tế được xem là quan trọng nhất có thể là:

✓ tổng sản phẩm quốc nội	Xu hướng của
✓ phẩm quốc dân	Tổng sản
✓ Lãi suất ngân hàng	
✓ toán	Cán cân thanh
✓ đoái	Tỷ giá hối
✓ phát	Mức độ lạm

Những biến số kinh tế then chốt cần được theo dõi:

Tính hữu ích của tín dụng	Yếu tố nhập khẩu xuất khẩu
Mức lạm phát	Biên động giá cả
Mức sản xuất kinh tế	Mức thuế
Lãi suất của thị trường tiền tệ	Chiều hướng thất nghiệp
Giá trị đồng đô la	Chính sách tài chính
Chính sách tiền tệ	Chính sách của ASEAN

b. *Môi trường chính trị*

Bao gồm các hệ thống quan điểm, đường lối, chính sách, của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, quan hệ ngoại giao của nhà nước và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới.

→ Những yếu tố này có ảnh hưởng đến mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

VD: Năm 1995 cuộc chiến tranh giữa Mỹ và Nhật Bản nổ ra chính phủ Mỹ tố cáo chính phủ Nhật Bản đã đóng cửa thị trường nông sản trong nước để ngăn chặn hàng hóa Mỹ. Chính phủ Mỹ can thiệp bằng cách đe dọa bãi bỏ quy chế ưu đãi, tăng thuế nhiều loại hàng hóa Nhật nhập khẩu vào thị trường Mỹ. Sau khi hai bên thỏa thuận phía Nhật bản phải mở rộng thị trường trong nước đối với hàng nông sản Mỹ. Như vậy nhiều doanh nghiệp Mỹ được lợi và nhiều kinh doanh nông sản và nông dân Nhật sẽ gặp khó khăn.

Những biến số quan trọng về pháp lí, chính quyền, và chính trị:

Thay đổi về luật thuế	Mối quan hệ Trung- Mỹ
Mức trợ cấp của chính phủ	Tình hình chính trị ở các nước
Thuế XNK đặc biệt	Qui định XNK
Luật bảo vệ môi trường	Mối quan hệ Mỹ- Việt Nam
Qui mô ngân sách chính phủ	Mối quan hệ EU- VN
Mức chi tiêu quốc phòng	Mối quan hệ Trung- VN

c. *Môi trường xã hội*

❖ Yếu tố văn hóa: bao gồm những giá trị niềm tin được người dân chấp nhận làm tiêu chuẩn ứng xử trong đời sống. Được thể hiện qua phong tục tập quán, quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ và lối sống. Những yếu tố này góp phần tạo ra nhu cầu con người, quyết định việc mua sắm và qua đó ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.

❖ Yếu tố xã hội: cơ cấu giai cấp và các tầng lớp xã hội, sự phân hóa giàu nghèo, các nghề nghiệp được ưa chuộng và tình trạng lao động của phụ nữ.

❖ Yếu tố dân cư: nhà kinh doanh phải quan tâm đến dân số, kết cấu của dân cư, về tuổi tác, giới tính...của dân chúng giữa các vùng.

VD: Trong những khu vực mà người dân có thu nhập cao, sức mua sẽ cao hơn tạo điều kiện cho doanh nghiệp. Còn những vùng dân có mức thu nhập thấp thì nhu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp sẽ hạn chế.

Những biến số chủ yếu về dân số, văn hóa và xã hội

Thu nhập bình quân theo đầu người	Tắc nghẽn giao thông
-----------------------------------	----------------------

Số nhập cư và di cư	Quan điểm về tiết kiệm
---------------------	------------------------

Thói quen mua sắm	Chương trình xã hội
-------------------	---------------------

Quan tâm về đạo đức	Quan điểm về chất lượng SP
---------------------	----------------------------

Trách nhiệm xã hội	Lối sống
--------------------	----------

Mức tuổi thọ trung bình	Quản lý chất thải
-------------------------	-------------------

Ô nhiễm môi trường	Thay đổi khẩu vị và sở thích theo địa phương
--------------------	--

d. *Môi trường tự nhiên*

Các điều kiện tự nhiên bao gồm vị trí địa lý cảnh quan thiên nhiên, đất đai sông biển, tài nguyên khoáng sản, thủy hải sản, các loại nông sản và lâm sản.

→ Các điều kiện tự nhiên có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cuộc sống của con người, góp phần tạo ra nhu cầu của con người nên có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

e. *Môi trường công nghệ*

Đây là một trong những yếu tố rất năng động có ảnh hưởng nhiều đối với doanh nghiệp, chưa đựng nhiều cơ hội và đe dọa. Sự xuất hiện của công nghệ mới tạo ra nhiều đe dọa đối với doanh nghiệp cụ thể làm xuất hiện những sản phẩm mới, đe dọa sản phẩm hiện có làm cho công nghệ hiện tại trở lên lỗi thời khiến cho các doanh nghiệp phải tính đến việc đầu tư đổi mới công nghệ.

❖ *Môi trường vi mô*

Môi trường vi mô (môi trường đặc thù) bao gồm những yếu tố có liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Theo giáo sư Porter, các yếu tố của môi trường vi mô được chia thành 5 loại. Các yếu tố này được diễn tả theo sơ đồ sau đây:

a. *Các đối thủ tiềm năng*

Đây là những doanh nghiệp sẽ tham gia vào ngành kinh doanh vì vậy sẽ trở thành những đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp đang hoạt động. Phải nhận định được biểu hiện và nguy cơ xuất hiện đối thủ cạnh tranh mới. Giải pháp giúp công ty bảo vệ vị trí cạnh tranh là duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập ngành.

❖ Hàng rào hợp pháp đó là:

- ✓ Lợi thế sản xuất
- ✓ Đa dạng hóa sản phẩm
- ✓ Kênh tiêu thụ vững vàng
- ✓ Ưu thế về giá thành

Sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh mới sẽ ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, vì vậy phải phân tích các đối thủ tiềm ẩn để đánh giá những nguy cơ mà họ tạo ra cho công ty.

b. *Các nhà cung cấp*

Đây là những cá nhân, tổ chức cung cấp, nguyên liệu máy móc, lao động, các loại dịch vụ tư vấn vận chuyển và dịch vụ kho bãi cho doanh nghiệp. Những nhà cung cấp có ảnh hưởng rất lớn đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

❖ *Khi nhà cung*
Ứng có Ưu thế:

- ✓ Giảm chất lượng đầu vào
- ✓ Nâng giá đầu vào
- ✓ Cung cấp dịch vụ kém hơn.

→ Giảm lợi nhuận của công ty

Các nhà cung cấp tạo tác lực đối với công ty, các tác lực mạnh này mạnh hay yếu phụ thuộc vào các điều kiện sau:

Số lượng các nhà cung cấp

Khả năng chuyển đổi sang các nhà cung cấp khác của công ty

Mức độ dị biệt hóa sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp

Khả năng hội nhập dọc ngược chiều của công ty để tự sản xuất các yếu tố đầu vào.

Khả năng hội nhập dọc thuận chiều của nhà cung cấp để cạnh tranh trực tiếp với công ty

Các tác lực bởi nhà cung cấp có thể tạo ra những cơ hội và nguy cơ đối với công ty. Vì vậy khi thiết lập chiến lược kinh doanh phải phân tích các nhà cung cấp để nhận diện những cơ hội và đe dọa từ nhà cung cấp.

c. Các sản phẩm thay thế

Đây là những sản phẩm không giống những sản phẩm của doanh nghiệp nhưng có thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng tương tự như sản phẩm của doanh nghiệp.

Sự có mặt của những sản phẩm thay thế trên thị trường là mối đe dọa cho doanh nghiệp vì sẽ thu hút một số khách hàng của doanh nghiệp đồng thời cũng hạn chế mức giá bán và lợi nhuận của doanh nghiệp.

d. Khách hàng

Khi nghiên cứu về khách hàng doanh nghiệp cần tập trung phân tích ở hai mặt sau:

Dùng một hay nhiều yếu tố về giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp, thu nhập... để phân khúc thị trường ra thành các nhóm khách hàng. Tiến hành thu thập thông tin theo các nhóm khách hàng này về nhu cầu, sở thích, lòng trung thành, các mối quan tâm về sản phẩm, giá cả, phân phối và chiêu thị. Những phân tích này giúp cho doanh nghiệp xác định việc định vị sản phẩm đã hợp chưa, thị trường còn phân khúc tiềm năng nào mà doanh nghiệp có thể tham gia không.

Đánh giá khả năng mặc cả của khách hàng, khả năng mặc cả của khách hàng cao làm doanh nghiệp phải tốn nhiều chi phí để duy trì mối quan hệ với khách hàng như: giảm giá, tăng chiết khấu, tăng hoa hồng, tăng chất lượng, tăng dịch vụ, khuyến mãi. Khả năng mặc cả của khách hàng cao khi có các điều kiện sau đây:

Lượng mua của khách hàng trên tổng doanh số của doanh nghiệp cao

Chi phí chuyển đổi sang mua hàng của doanh nghiệp khác thấp

Số lượng người mua ít

Khả năng hội nhập ngược chiều với các nhà cung cấp khác cao

Mức độ ảnh hưởng của doanh nghiệp đến chất lượng sản phẩm của người mua thấp.

Nếu khách hàng ủng hộ luôn trung thành với sản phẩm của doanh nghiệp thì doanh nghiệp sẽ có được sức mạnh trên thị trường.

❖ Nếu khách hàng có ưu thế họ sẽ:

✓ Kéo giá xuống

- ✓ Đòi hỏi nâng cao chất lượng
- ✓ Cung cấp dịch vụ tốt hơn

e. *Đối thủ cạnh tranh và tình trạng cạnh tranh*

Là những doanh nghiệp kinh doanh những mặt hàng cùng loại với công ty. Đối thủ cạnh tranh chia sẻ thị trường với công ty, có thể vươn lên nếu có lợi thế cạnh tranh cao hơn. Tính chất sự cạnh tranh trong ngành tăng hay giảm tùy theo qui mô thị trường, tốc độ tăng trưởng của ngành và mức độ đầu tư của đối thủ cạnh tranh.

Sự hiểu biết đối thủ cạnh tranh là điều đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp. Các đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh cũng như các biện pháp có thể áp dụng để giành lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

❖ Nội dung cần tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh được tập trung trong 7 vấn đề:

Những điểm mạnh

Điểm yếu

Những cơ hội

Đe dọa

Năng lực

Mục tiêu

Chiến lược cạnh tranh

➤ Những câu hỏi về đối thủ:

- ✓ Những đối thủ chính có khả năng phản ứng ra sao trước những xu hướng hiện tại về cạnh tranh, công nghệ, chính

quyền, chính trị, địa lý, dân số, văn hóa, xã hội ảnh hưởng tới ngành nghề của chúng ta?

✓ Sản phẩm và dịch vụ của chúng ta liên quan tới các đối thủ chính được định vị bằng cách nào?

✓ Những sản phẩm và dịch vụ thay thế có thể là một đe dọa cho các đối thủ ở mức độ nào trong ngành công nghiệp này ra sao?

✓ Những công ty mới đang gia nhập và những công ty cũ rời khỏi ngành đang ở mức độ nào?

✓ Mức lợi nhuận và doanh số của những đối thủ chính trong ngành công nghiệp này đã thay đổi ra sao qua những năm gần đây? Vì sao những mức này lại thay đổi theo cách đó?

Để phân tích những hoạt động chủ yếu trên của đối thủ cạnh tranh, công ty phải thu thập các thông tin sau:

Bảng : các thông tin cần thiết cho việc phân tích đối thủ cạnh tranh

Quan điểm thiết kế	Tiềm năng vật chất	Marketing	Tài chính	Quản trị
-Tiềm năng kỹ thuật + Quan điểm + Giấy phép và bản quyền	- Công suất, qui mô + Qui mô + Vị trí + Tuổi - Thiết bị + Tự động hóa	- Lực lượng bán hàng + Trình độ chuyên môn + Kinh nghiệm + Qui mô + Hình thức tổ chức	- Dài hạn + Tỷ lệ giữa nợ và vốn + Chi phí vay nợ	- Hệ thống mục tiêu + Mục tiêu và thứ tự ưu tiên +

+ Mức độ tinh vi công nghệ + Liên kết kỹ thuật - Nhân lực + Nhân lực chủ chốt và trình độ tay nghề. + Sử dụng các nhóm kỹ thuật bên ngoài - Nguồn kinh phí + Tổng cộng + Tỷ lệ hàng bán ra + Vốn tự có + Vốn do chính	+ Vận hành + Tính linh hoạt - Quy trình + Tính đặc thù + Tính linh hoạt - Mức độ liên kết - Nhân lực + Cơ cấu nhân sự + Trình độ chuyên môn + Lực lượng lao động	+ Doanh số bình quân/ một nhân viên bán hàng. - Mạng lưới phân phối - Nghiên cứu thị trường + Trình độ chuyên môn + Hình thức tổ chức - Chính sách dịch vụ và bán hàng - Quảng cáo - Sản phẩm - Uy tín nhãn hiệu - Thị phần - Giá cả - Sức cạnh tranh	- Ngắn hạn + Hướng tín dụng + Loại + Chi phí vay nợ - Khả năng thanh toán - Kỳ thu tiền bình quân - Tỷ lệ lãi - Vòng quay tồn kho - Cách hệ thống + Ngân sách + Dự báo + Kiểm soát - Chi phí + Giá	- Đánh giá + Hệ thống đo lường - Để ra quyết định + Quyết định + Loại hình + Tổ chức độ - - -
--	---	--	---	---