



KINH TẾ HỌC QUẢN TRỊ!



'Tôi là nhà quản lý, nhà lãnh đạo,
không phải là nhà kinh tế học. Vậy tại
sao tôi lại cần học môn này?

NHỮNG CÂU HỎI QUẢN TRỊ “TỶ ĐÔ”

-  Chúng ta có một sản phẩm mới, chúng ta nên định giá sản phẩm mới đó ở mức nào để tối đa hóa doanh thu?
-  Liệu công ty của chúng ta có nên đầu tư hàng chục tỷ đồng vào một dây chuyền sản xuất mới hay không?
-  Khi đối thủ tung một đòn chí mạng về giá, chúng ta nên 'khô máu' hay rút lui chiến lược?
-  Với ngân sách marketing có hạn, làm sao để mỗi đồng chi ra đều mang lại hiệu quả cao nhất?"

KINH TẾ HỌC QUẢN TRỊ

- Cốt lõi
 - **Khan hiếm**
- Môi trường kinh doanh hiện đại
 - **dữ liệu**
 - **cạnh tranh khốc liệt**
 - **mô hình kinh doanh thay đổi chóng mặt**

TƯ DUY KINH TẾ

- Vũ khí cạnh tranh của nhà lãnh đạo.
- Hệ điều hành cho não bộ
- Lăng kính sắc bén để nhìn thấu bản chất của vấn đề
- Bộ khung logic để phân tích các lựa chọn
- Ngôn ngữ chung để anh chị bảo vệ quyết định của mình dựa trên dữ liệu.

MÔN HỌC NÀY

- Bộ công cụ tư duy
- Không chỉ **quản lý** một doanh nghiệp
- Thực sự **thấu hiểu** những động lực kinh tế đang vận hành ngầm bên trong và ngoài tổ chức.
- 'phải làm gì?' → 'tại sao?'
- nhà **quản lý** <> nhà **lãnh đạo chiến lược**.



MODULE 1: NỀN TẢNG KINH TẾ HỌC QUẢN TRỊ

KINH TẾ QUẢN TRỊ

Bộ công cụ ra quyết định cho nhà lãnh đạo

KINH TẾ QUẢN TRỊ LÀ GÌ?

- Là việc ứng dụng **lý thuyết kinh tế** và **khoa học quyết định** để giải quyết các **vấn đề quản trị**.
- Nền tảng:
 - **Sự khan hiếm** (Scarcity) buộc chúng ta phải lựa chọn.
 - Mọi lựa chọn đều có **chi phí cơ hội** (Opportunity Cost) - giá trị của phương án tốt nhất bị bỏ lỡ.

QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH 6 BƯỚC

- 1. Xác định mục tiêu
- 2. Xác định vấn đề
- 3. Tìm kiếm các giải pháp thay thế
- **4. Phân tích và dự báo (KTQT đóng vai trò cốt lõi)**
- 5. Lựa chọn giải pháp tối ưu
- 6. Thực thi và giám sát

NỘI DUNG MÔN HỌC

- Phân tích **Cầu** thị trường,
- Hiểu về **Sản xuất & Chi phí**,
- Vận dụng chúng trong các **Cấu trúc thị trường** khác nhau, từ **cạnh tranh** cho đến **độc quyền**,
- Điểm qua góc nhìn kinh tế học về một số **chủ đề hiện đại** trong kinh doanh.

VAI TRÒ CỦA LỢI NHUẬN

Bạn có thực sự 'lãi'?

LỢI NHUẬN KẾ TOÁN VS. LỢI NHUẬN KINH TẾ

- Lợi nhuận Kế toán = Tổng Doanh thu - Chi phí hiện (Explicit Costs)
 - Con số trên báo cáo tài chính.
- Lợi nhuận Kinh tế = Tổng Doanh thu - (Chi phí hiện + Chi phí ẩn/Chi phí cơ hội)
 - Thước đo giá trị thực sự tạo ra.

VÍ DỤ: BÀI TOÁN QUẢN CÀ PHÊ

- Giả định:
 - - Lương cũ (bị bỏ lỡ): 1 tỷ/năm (Chi phí ẩn)
 - - Lãi tiết kiệm bị bỏ lỡ: 160 triệu/năm (Chi phí ẩn)
 - - Tổng Doanh thu: 3 tỷ/năm
 - - Chi phí hiện (thuê, nhân viên...): 1.8 tỷ/năm

KẾT QUẢ TÍNH TOÁN

- Lợi nhuận Kế toán:
 - $3 \text{ tỷ} - 1.8 \text{ tỷ} = 1.2 \text{ tỷ VNĐ}$
 - Doanh nghiệp có **sống** được không?
- Lợi nhuận Kinh tế:
 - $3 \text{ tỷ} - (1.8 \text{ tỷ} + 1 \text{ tỷ} + 0.2 \text{ tỷ}) = 0$ (Giá trị thực tạo ra)
 - doanh nghiệp có đang **thịnh vượng** và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn các phương án khác hay không

Vậy, mục tiêu của chúng ta là tối đa hóa lợi nhuận kinh tế. Nhưng là lợi nhuận của tháng này, năm nay, hay của 10 năm tới?

SO SÁNH HAI MỤC TIÊU

- Tối đa hóa lợi nhuận:
 - Thường mang tính ngắn hạn.
 - Có thể bỏ qua yếu tố rủi ro.
 - Ví dụ: cắt giảm R&D để tăng lợi nhuận năm nay.
- Tối đa hóa giá trị doanh nghiệp:
 - Mục tiêu dài hạn.
 - Bao hàm cả yếu tố rủi ro.

TỐI ĐA HÓA GIÁ TRỊ DOANH NGHIỆP

- Giá trị = giá trị hiện tại của dòng lợi nhuận kinh tế kỳ vọng trong tương lai.
- Công thức: $PV = \sum_{t=1}^n \frac{\pi_t}{(1+r)^t}$
 - π_t lợi nhuận kinh tế năm t
 - r lãi suất chiết khấu (phản ánh rủi ro)

KIM CHỈ NAM CHO LÃNH ĐẠO

- Để tối đa hóa giá trị công ty, anh chị phải làm được 3 việc:
 1. Tạo ra dòng lợi nhuận kinh tế dương và bền vững
$$\pi_t > 0$$
 2. Kéo dài dòng lợi nhuận đó càng lâu càng tốt
tăng n
 3. Quản trị tốt để giảm thiểu rủi ro cho nhà đầu tư
giảm r

THÁCH THỨC

- **Vấn đề ông chủ và người đại diện (Principal-Agent Problem)**
 - Xung đột lợi ích giữa chủ sở hữu (cổ đông) và nhà quản lý (CEO).
 - Cổ đông: Muốn tối đa hóa giá trị dài hạn.
 - Nhà quản lý: Có thể ưu tiên lợi ích ngắn hạn (lương, thưởng).
 - Giải pháp: Thưởng bằng cổ phiếu, quyền chọn mua cổ phiếu (stock options)...
- **Trách nhiệm với xã hội (CSR)**

THÁCH THỨC

- Câu hỏi quan trọng nhất cần đặt ra trước mỗi quyết định chiến lược: **Quyết định này ảnh hưởng như thế nào đến dòng lợi nhuận kinh tế dài hạn của công ty và mức độ rủi ro đi kèm?**
- tránh bấy ngắn hạn
- trở thành một nhà lãnh đạo thực sự tạo ra **giá trị bền vững** cho tổ chức của mình

TIẾP THEO

- Công cụ phân tích ra quyết định mạnh mẽ nhất trong kinh tế học
- **Phân tích cận biên**

TƯ DUY CẬN BIÊN

Chìa khóa cho quyết định “làm thêm một chút nữa”

Tình huống thực tế

- Hãng hàng không Vietjet
- Chi phí trung bình / ghế = 2,000,000 VNĐ
- Giá vé giờ chót khách sẵn sàng trả = 800,000 VNĐ
- Câu hỏi: Có nên bán vé dưới chi phí trung bình?

Các khái niệm chính

- Lợi ích cận biên (MB - Marginal Benefit):
 - Lợi ích TĂNG THÊM từ một hành động.
 - Ví dụ: 800,000 VNĐ tiền vé.
- Chi phí cận biên (MC - Marginal Cost):
 - Chi phí TĂNG THÊM từ một hành động.
 - Chi phí thực sự phát sinh để phục vụ thêm 1 khách.

Áp dụng vào ví dụ Vietjet

- Lợi ích cận biên (MB):
 - 800,000 VNĐ
- Chi phí cận biên (MC):
 - Ước tính: 50,000 VNĐ (suất ăn, nước uống, nhiên liệu không đáng kể...)
- Kết luận: $MB (800,000) > MC (50,000)$

Quy tắc quyết định vàng

- Nếu $MB > MC \Rightarrow$ HÃY LÀM
 - (Hành động này tạo ra lợi nhuận ròng)
- Nếu $MB < MC \Rightarrow$ ĐỪNG LÀM
 - (Hành động này gây lỗ ròng)
- Điểm tối ưu: $MB = MC$

Quy tắc tối đa hóa lợi nhuận

- Trong kinh doanh, lợi ích cận biên chính là doanh thu cận biên (marginal revenue - MR).
- Quy tắc vàng cho doanh nghiệp:
 - $MR = MC$ (Doanh thu Cận biên = Chi phí Cận biên)

Tóm tắt & Vận dụng

1. Hầu hết quyết định kinh doanh đều là quyết định 'cận biên'.
2. Luôn so sánh LỢI ÍCH TĂNG THÊM (MB) với CHI PHÍ TĂNG THÊM (MC).
3. Điểm tối đa hóa lợi nhuận là khi lợi ích cận biên bằng chi phí cận biên ($MB = MC$).

MODULE 2: CẦU CỦA THỊ TRƯỜNG



HIỂU VỀ CẦU

Khách hàng thực sự muốn gì?

KHÁCH HÀNG

- Trung tâm
- Họ là ai?
- Họ muốn gì?
- Và quan trọng nhất, họ sẵn sàng mua bao nhiêu sản phẩm của chúng ta ở các mức giá khác nhau?

CẦU

- Cần khác 'mong muốn'.
- Cầu là số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà người mua **có khả năng và sẵn sàng mua** ở các mức **giá** khác nhau, trong một khoảng thời gian nhất định."
- Mỗi quan hệ giữa giá và lượng cầu được thể hiện qua Luật Cầu (Law of Demand), một trong những nguyên tắc cơ bản nhất của kinh tế học."

Luật Cầu (Law of Demand)

- Khi các yếu tố khác không đổi:
 - - Giá tăng $\Rightarrow$ Lượng cầu giảm
 - - Giá giảm $\Rightarrow$ Lượng cầu tăng
- Đường cầu luôn dốc xuống.

CẦU vs LƯỢNG CẦU

- Thay đổi lượng cầu
- Thay đổi cầu

5 YẾU TỐ THAY ĐỔI CẦU

1. Thu nhập
 - Hàng hóa thông thường
 - Hàng hóa cấp thấp
2. Giá của hàng hóa liên quan
 - Bổ sung
 - Thay thế
3. Thị hiếu & sở thích
4. Kỳ vọng của người mua
5. Số lượng người mua

VẬN DỤNG CHO NHÀ QUẢN TRỊ

- Giá bán $\leftrightarrow$ 5 yếu tố ảnh hưởng đến cầu
- Dự báo sự dịch chuyển của đường cầu:
 - Thu nhập của khách hàng mục tiêu đang tăng hay giảm?
 - Đối thủ cạnh tranh sắp có động thái gì về giá?
 - Có trào lưu tiêu dùng nào mới nổi không?

ĐỘ CO GIÃN CỦA CẦU THEO GIÁ

Vũ khí bí mật để quyết định nên tăng hay giảm giá

Hãy tưởng tượng anh chị là giám đốc của một cụm rạp chiếu phim CGV. Mục tiêu của anh chị là **tối đa hóa tổng doanh thu**. Để làm được điều đó, anh chị nên **tăng giá vé** hay **giảm giá vé**?"

ĐỘ CO GIÃN CỦA CẦU THEO GIÁ

$$E_P = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P}$$

- Hầu như luôn có giá trị âm
- Xét trị tuyệt đối

GIẢI MÃ GIÁ TRỊ |EP|

- $|E_p| > 1$: Cầu Co giãn (Elastic)
 - - Lượng cầu rất nhạy cảm với giá.
 - - Ví dụ: Hàng xa xỉ, hàng có nhiều sản phẩm thay thế.
- $|E_p| < 1$: Cầu Không Co giãn (Inelastic)
 - - Lượng cầu ít nhạy cảm với giá.
 - - Ví dụ: Hàng thiết yếu (xăng, thuốc), hàng gây nghiện.

ĐỘ CO GIÃN & TỔNG DOANH THU

- Mỗi quan hệ vàng:
 - Nếu cầu CO GIÃN ($|E_p| > 1$):
 - Giảm giá $\Rightarrow$ Tổng doanh thu tăng
 - Nếu cầu KHÔNG CO GIÃN ($|E_p| < 1$):
 - Tăng giá $\Rightarrow$ Tổng Doanh thu tăng



ĐỘ CO GIÃN CỦA CẦU THEO THU NHẬP

Dự báo tương lai: người Việt Nam giàu lên, ngành nào sẽ lên ngôi?

PHÂN LOẠI HÀNG HÓA QUA LĂNG KÍNH THU NHẬP

- $E_I > 0$: Hàng hóa **thông thường**
 - $-0 < E_I < 1$: Hàng hóa **thiết yếu**
 - $E_I > 1$: Hàng hóa **xa xỉ**
- $E_I < 0$: Hàng hóa **cấp thấp**
 - Khi thu nhập tăng, người ta dùng ít đi.
 - Ví dụ: Mì ăn liền, xe buýt.

ĐỘ CO GIÃN CHÉO CỦA CẦU

Đối thủ của bạn thực sự là ai?

XÁC ĐỊNH ĐỐI THỦ & ĐỐI TÁC

- $E_{XY} > 0$: Hàng hóa thay thế (Substitutes)
 - - Giá Pepsi tăng $\Rightarrow$ Cầu Coca-Cola tăng
 - - E_{XY} càng lớn, cạnh tranh càng gay gắt.
- $E_{XY} < 0$: Hàng hóa bổ sung (Complements)
 - - Giá máy in giảm $\Rightarrow$ Cầu mực in tăng
 - - Mở ra cơ hội hợp tác, bán chéo, bán gói.

CÁC YẾU TỐ KINH TẾ VĨ MÔ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CẦU

Nhìn ra bức tranh lớn

TÁC ĐỘNG CỦA CHU KỲ KINH DOANH

- Giai đoạn tăng trưởng (Expansion):
 - - Cầu hàng xa xỉ ($E_I > 1$) và hàng đầu tư tăng mạnh.
- Giai đoạn suy thoái (Recession):
 - - Cầu hàng cấp thấp ($E_I < 0$) có thể tăng.
 - - Người tiêu dùng nhạy cảm hơn về giá.

TÁC ĐỘNG CỦA CHÍNH SÁCH VĨ MÔ

- Chính sách Tài khóa (Thuế, Chi tiêu công):
 - - Giảm thuế VAT/TNCN $\Rightarrow$ Kích thích tiêu dùng ngay lập tức.
- Chính sách Tiền tệ (Lãi suất):
 - - Hạ lãi suất $\Rightarrow$ Kích thích cầu cho các ngành nhạy cảm với lãi suất (Bất động sản, Ô tô).



MODULE 3: SẢN XUẤT VÀ CHI PHÍ

HÀM SẢN XUẤT

Hộp đen biến đầu vào thành đầu ra

HÀM SẢN XUẤT

Mối quan hệ kỹ thuật giữa các yếu tố đầu vào
và sản lượng đầu ra

HÀM SẢN XUẤT

- **Hàm sản xuất:** sản lượng đầu ra tối đa có thể sản xuất được từ một tập hợp các yếu tố đầu vào nhất định, với một trình độ công nghệ không đổi.
- “tối đa”: giả định rằng doanh nghiệp đang hoạt động hiệu quả về mặt kỹ thuật, không có sự lãng phí.
- $Q = f(L, K)$
 - Q : sản lượng đầu ra
 - L : lao động - số lượng công nhân, giờ công...
 - K : vốn - máy móc, nhà xưởng, thiết bị...
 - $f(.)$: trình độ công nghệ sản xuất

NGẮN HẠN vs DÀI HẠN

- Ngắn hạn (Short Run):
 - Khoảng thời gian có **ít nhất một yếu tố đầu vào là cố định.**
 - Thông thường, Vốn - nhà xưởng, máy móc lớn - là yếu tố cố định. Bạn không thể xây một nhà máy mới trong một đêm.
 - Doanh nghiệp chỉ có thể thay đổi các yếu tố biến đổi như Lao động.
- Dài hạn (Long Run):
 - Là khoảng thời gian đủ dài để **tất cả các yếu tố đầu vào đều có thể thay đổi.**
 - Doanh nghiệp có thể quyết định thuê thêm công nhân (thay đổi L) VÀ xây thêm nhà máy mới (thay đổi K).

SẢN XUẤT TRONG NGẮN HẠN & SẢN PHẨM CẬN BIÊN

- Ngắn hạn – K cố định
- Một chỉ số quan trọng để đo lường hiệu quả: Năng suất cận biên (Marginal Product - MP)
- Năng suất cận biên của Lao động (MP_L): sản lượng **tăng thêm** khi doanh nghiệp sử dụng **thêm một đơn vị lao động** (ví dụ: thêm một công nhân), trong khi giữ nguyên các yếu tố khác.

$$MP_L = \frac{\Delta Q}{\Delta L}$$

QUY LUẬT NĂNG SUẤT CẬN BIÊN GIẢM DẦN

- Quy luật kinh tế rất thực tế
- Trong ngắn hạn, khi ta liên tục thêm một yếu tố đầu vào biến đổi (lao động) vào một lượng yếu tố đầu vào cố định (nhà xưởng), thì đến một lúc nào đó, sản phẩm cận biên của yếu tố biến đổi đó sẽ bắt đầu giảm xuống.

QUY LUẬT NĂNG SUẤT CẬN BIÊN GIẢM DẦN

- Một quán cà phê nhỏ (vốn K cố định).
 - Công nhân thứ 1: Rất hiệu quả, MP cao.
 - Công nhân thứ 2: Phối hợp với người thứ nhất, tăng hiệu quả, MP vẫn cao.
 - Công nhân thứ 3, 4: Bắt đầu hơi chật chội, có thể phải chờ để dùng máy pha cà phê. MP bắt đầu giảm.
 - Công nhân thứ 10: Chen chúc nhau, không có việc để làm, thậm chí còn cản trở nhau. MP có thể gần bằng 0 hoặc âm!
- Không có nghĩa là công nhân lười đi, mà là do họ bị giới hạn bởi lượng vốn cố định (không gian, máy móc).

VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Sản phẩm Cận biên (MP): nền tảng cho quyết định nhân sự trong ngắn hạn.
- Câu hỏi chiến lược khi cân nhắc thuê thêm một nhân viên: **Giá trị** của sản lượng tăng thêm mà nhân viên này tạo ra ($MP \times \text{giá bán}$) có lớn hơn **chi phí** để thuê họ (lương và các phúc lợi) hay không?”
- Quy tắc vàng để tối ưu hóa quy mô nhân sự và chi phí: Lợi ích cận biên (MB) = Chi phí cận biên (MC)

ĐO LƯỜNG ĐỘ HIỆU QUẢ CỦA QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT

Năng suất Cận biên vs. Năng suất Trung bình: "Vùng sản xuất" hiệu quả nằm ở đâu?

HƠN CẢ TỔNG SẢN LƯỢNG

- Sản phẩm Cận biên (MP): đóng góp của người công nhân cuối cùng được thuê.
- Câu hỏi mang tính tổng thể hơn cần trả lời: "Tính trung bình, mỗi nhân viên của tôi đang tạo ra bao nhiêu sản phẩm?"
- "Việc đo lường năng suất trung bình này, và đặc biệt là mối quan hệ giữa nó và năng suất cận biên, sẽ giúp chúng ta xác định được '**vùng hoạt động**' hợp lý nhất cho doanh nghiệp.

BA THƯỚC ĐO CHÍNH

- Tổng sản phẩm (Total Product - TP):
 - Tổng sản lượng đầu ra (Q) mà doanh nghiệp sản xuất được
- Sản phẩm Cận biên (Marginal Product - MP):
 - Sản lượng tăng thêm khi sử dụng thêm một đơn vị lao động. $MP_L = \Delta Q / \Delta L$.
- Năng suất Trung bình (Average Product - AP):
 - năng suất trên mỗi đơn vị lao động đầu vào.

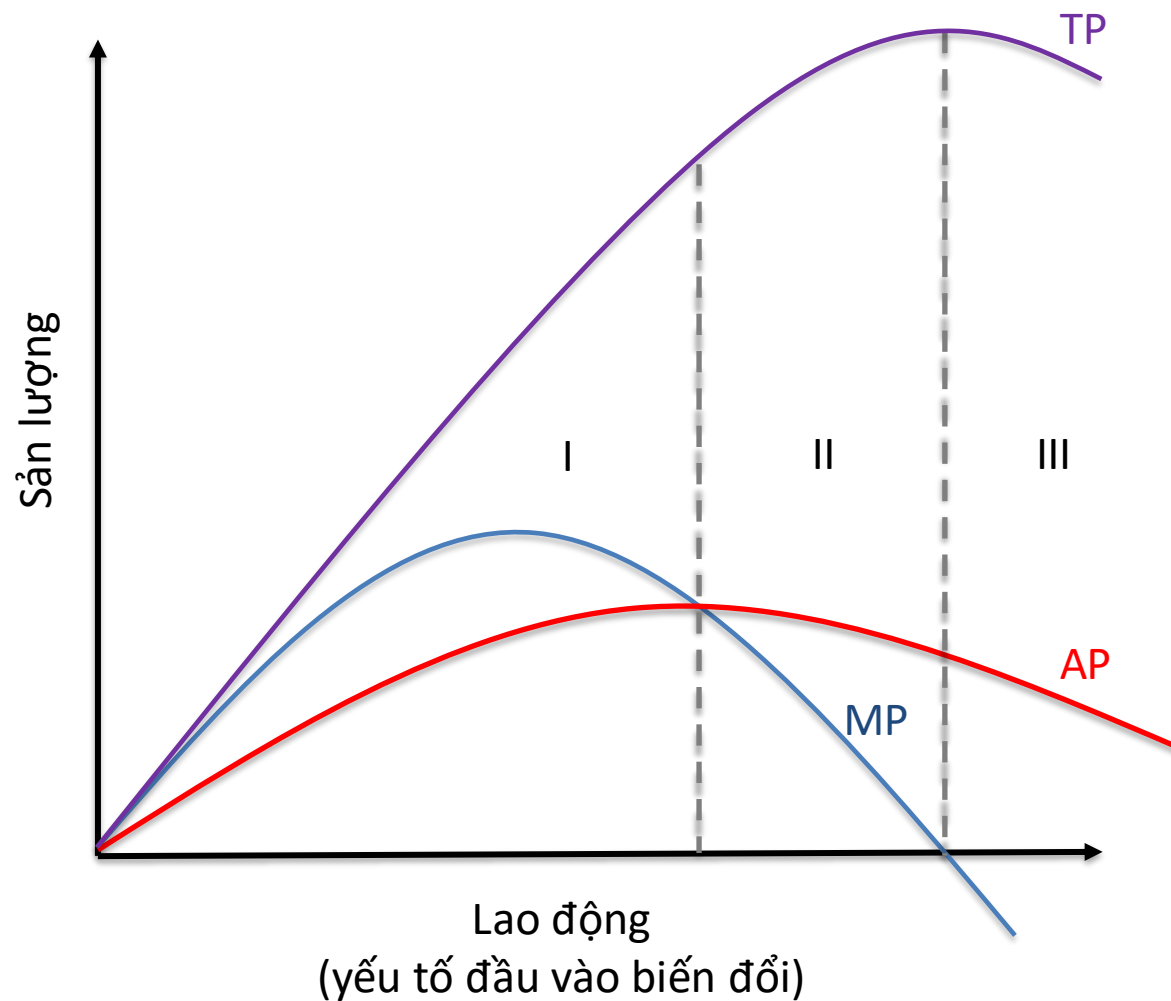
$$AP_L = Q / L$$

- KPI rất phổ biến: tính bình quân, mỗi nhân viên đang đóng góp bao nhiêu cho tổng sản lượng.

MỐI QUAN HỆ VÀNG GIỮA MP VÀ AP

- Ví dụ: Điểm trung bình GPA
 - AP: Điểm trung bình tích lũy (GPA)
 - MP: điểm của môn học tiếp theo vừa có.
- $MP > AP \Rightarrow$ GPA sẽ **tăng lên**
- $MP < AP \Rightarrow$ GPA sẽ **giảm xuống**
- Đường MP sẽ luôn cắt đường AP tại **điểm cao nhất** của đường AP. Khi năng suất của người mới vào bằng đúng năng suất trung bình của cả đội, thì đó là lúc năng suất trung bình đạt đỉnh.

MỐI QUAN HỆ VÀNG GIỮA MP VÀ AP



VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Phân tích này giúp tránh hai sai lầm phổ biến:
 - **Tuyển dụng quá ít (Dừng ở Giai đoạn I):** Dẫn đến việc chưa khai thác hết công suất của nhà xưởng, máy móc (các tài sản cố định).
 - **Tuyển dụng quá nhiều (Đi vào Giai đoạn III):** Dẫn đến lãng phí nguồn lực lao động và làm giảm hiệu quả chung.
- Nhiệm vụ của nhà quản lý: tìm ra **điểm vàng** trong Giai đoạn II, nơi giá trị do người lao động cuối cùng tạo ra vẫn còn lớn hơn chi phí để thuê họ.
- Đây là nghệ thuật của việc tối ưu hóa quy mô nhân sự trong ngắn hạn.

LỢI SUẤT THEO QUY MÔ

Nghĩ như CEO: Khi tăng gấp đôi nguồn lực, sản lượng sẽ ra sao?

TỪ QUYẾT ĐỊNH NGẮN HẠN ĐẾN CHIẾN LƯỢC DÀI HẠN

- Quản lý ngắn hạn: có nên thuê thêm một công nhân hay không
- Quản trị dài hạn: có nên xây thêm một nhà máy mới không
 - Thay đổi cả lao động và vốn
- Nếu chúng ta tăng gấp đôi quy mô, tức là tăng gấp đôi cả lao động và nhà xưởng, thì sản lượng đầu ra sẽ thay đổi như thế nào?
- **Lợi suất theo quy mô.**

BA KỊCH BẢN CỦA VIỆC MỞ RỘNG QUY MÔ

- **Lợi suất theo quy mô** đo lường sự thay đổi của **sản lượng** đầu ra khi tất cả các yếu tố đầu vào được **tăng lên theo cùng một tỷ lệ**

$$F(xL, xK) \geq F(L, K)$$

LỢI SUẤT TĂNG THEO QUY MÔ

- Sản lượng đầu ra tăng với tỷ lệ **lớn hơn** tỷ lệ tăng của các yếu tố đầu vào.

$$F(xL, xK) > xF(L, K)$$

- **Chuyên môn hóa:** Với quy mô lớn hơn, mỗi công nhân có thể tập trung vào một công đoạn duy nhất (nhào đất, tạo hình, nung), giúp tăng năng suất vượt bậc.
- **Hiệu quả công nghệ:** Có thể đầu tư vào các lò nung lớn hơn, tự động hóa, hiệu quả hơn mà ở quy mô nhỏ không thể có.
- Đây là giai đoạn "càng lớn càng hiệu quả".

LỢI SUẤT KHÔNG ĐỔI THEO QUY MÔ

- Sản lượng đầu ra tăng với tỷ lệ **bằng** tỷ lệ tăng của các yếu tố đầu vào.

$$F(xL, xK) = xF(L, K)$$

- Khi việc mở rộng chỉ đơn giản là nhân bản một quy trình đã hiệu quả.
 - Bạn xây một nhà máy thứ hai y hệt nhà máy đầu tiên, bạn sẽ nhận được sản lượng y hệt.

LỢI SUẤT GIẢM THEO QUY MÔ

- Sản lượng đầu ra tăng với tỷ lệ **thấp hơn** tỷ lệ tăng của các yếu tố đầu vào.

$$F(xL, xK) < xF(L, K)$$

- Khi một tổ chức trở nên quá lớn và công kênh, các vấn đề về quản lý bắt đầu nảy sinh:
 - Giao tiếp và phối hợp trở nên khó khăn hơn.
 - Bộ máy hành chính phình to, ra quyết định chậm chạp.
 - Khó duy trì động lực và văn hóa doanh nghiệp.
- Giai đoạn "càng lớn càng kém hiệu quả".

PHÂN BIỆT

Năng suất cận biên giảm dần

- Ngắn hạn
- Ít nhất một yếu tố cố định
- Thêm **quá nhiều** lao động vào một không gian/máy móc **có hạn**

Lợi suất giảm theo quy mô

- Dài hạn
- Tất cả các yếu tố đều thay đổi
- Khó khăn trong việc **quản lý và điều phối** một tổ chức quá lớn

VẬN DỤNG

- Câu hỏi chiến lược về việc mở rộng
- **Lợi suất Tăng theo Quy mô** (phần mềm, sản xuất chip, các ngành mạng lưới)
 - chiến lược tối ưu là phải **tăng trưởng thật nhanh, chiếm thị phần bằng mọi giá.**
 - Ai là người lớn nhất sẽ là người có chi phí thấp nhất và hiệu quả nhất, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.
- **Lợi suất Giảm theo Quy mô** (các phòng ban phối hợp kém hiệu quả, ra quyết định chậm):
 - xây thêm một nhà máy khổng lồ nữa có thể là một sai lầm.
 - Thay vào đó: **tái cấu trúc, chia nhỏ công ty thành các đơn vị kinh doanh độc lập và linh hoạt hơn**

Hiểu được công ty đang ở đâu trên đường cong quy mô sẽ giúp các nhà lãnh đạo đưa ra các quyết định đầu tư và tăng trưởng khôn ngoan hơn.

ĐO LƯỜNG CHI PHÍ

Những con số thực sự có ý nghĩa

CHI PHÍ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

- Video trước: làm thế nào để kết hợp lao động và vốn để tạo ra sản lượng một cách hiệu quả.
- Để tối đa hóa lợi nhuận: phải hiểu và đo lường được chi phí
- Nhà quản trị nhìn nhận chi phí $\neq$ một kế toán viên ghi nhận nó.
- Sự khác biệt này là cực kỳ quan trọng để ra quyết định đúng đắn.

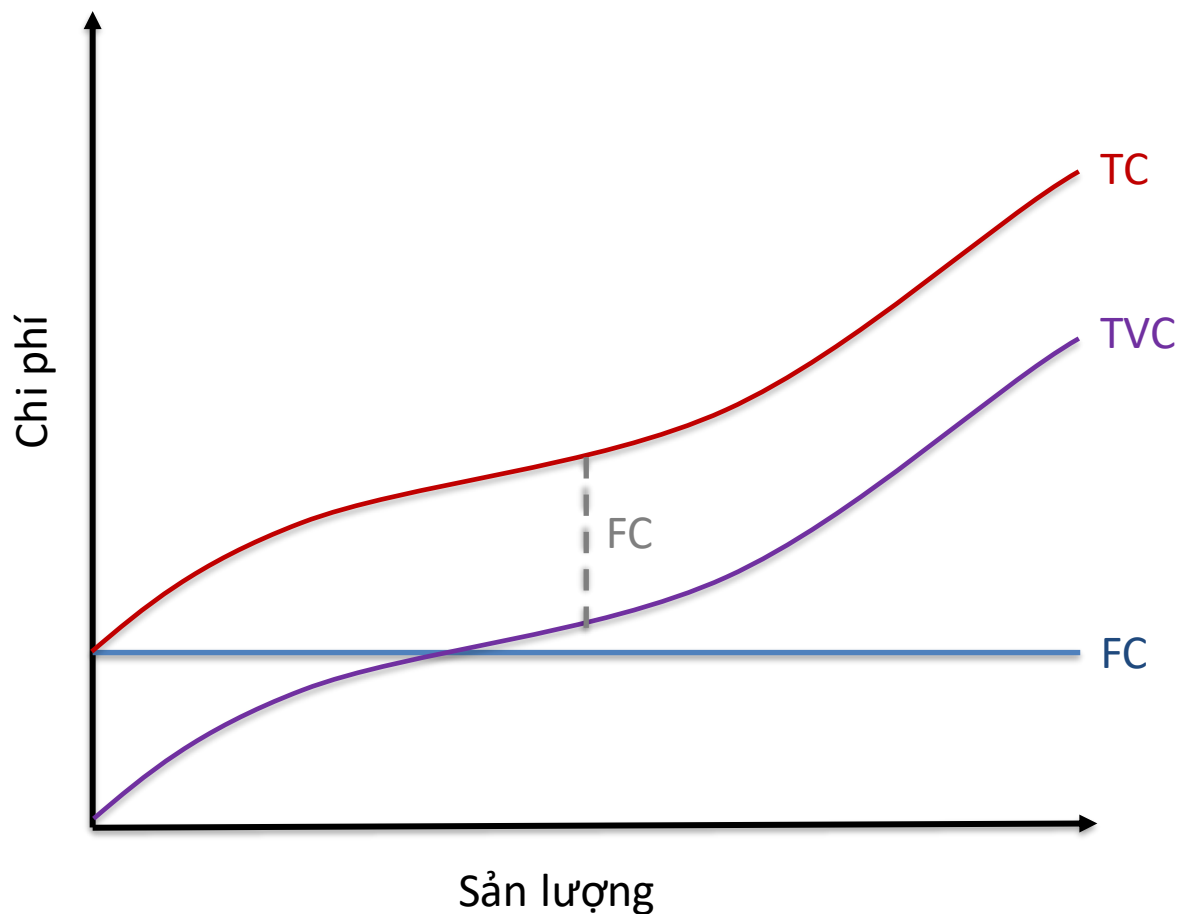
KẾ TOÁN vs KINH TẾ

- Chi phí Kế toán (chi phí hiện): những khoản chi tiêu thực tế bằng tiền mà doanh nghiệp phải trả và được ghi nhận trên sổ sách: lương nhân viên, tiền thuê nhà xưởng, chi phí nguyên vật liệu...
- Chi phí Kinh tế (chi phí hiện + chi phí ẩn)
 - Chi phí ẩn = chi phí cơ hội của việc sử dụng các nguồn lực thuộc sở hữu của công ty.
 - Kế toán không ghi nhận chi phí này, nhưng nhà quản lý bắt buộc phải cân nhắc.

BÃY CHI PHÍ CHÌM

- Là chi phí đã phát sinh trong quá khứ và **không thể thu hồi lại được**, bất kể bạn ra quyết định gì trong tương lai.
- Quy tắc vàng: **KHÔNG BAO GIỜ** để chi phí chìm ảnh hưởng đến các quyết định trong tương lai.
- Ví dụ: Công ty bạn đã chi 5 tỷ đồng để nghiên cứu và phát triển một sản phẩm mới. Nhưng đến phút cuối, bạn nhận ra thị trường không đón nhận nó. Bây giờ, đội ngũ marketing đề xuất chi thêm 1 tỷ nữa để cố gắng quảng bá rầm rộ. Bạn có nên chi thêm 1 tỷ này không?
 - nguy hiểm chi phí chìm: chúng ta đã lỡ chi 5 tỷ rồi, phải cố theo để gỡ lại.
 - Đây là một tư duy sai lầm! 5 tỷ đó đã chìm, đã mất.
 - Quyết định đúng đắn: so sánh xem 1 tỷ sắp chi ra có khả năng mang lại doanh thu **trong tương lai** lớn hơn 1 tỷ hay không.

"GIẢI PHẪU" TỔNG CHI PHÍ TRONG NGẮN HẠN



VẬN DỤNG

- Việc phân loại chi phí này có ý nghĩa thực tiễn rất lớn.
 - Bỏ qua **chi phí cơ hội** có thể khiến bạn tiếp tục một dự án 'có lãi' trên giấy tờ, nhưng thực chất đang làm mất đi cơ hội kiếm được nhiều tiền hơn ở một nơi khác.
 - Rơi vào **bẫy chi phí chìm** sẽ khiến bạn 'đốt tiền' vào những dự án không còn triển vọng.
 - Tách bạch **chi phí cố định** và **chi phí biến đổi** là bước đầu tiên và quan trọng nhất để thực hiện các phân tích then chốt như **phân tích điểm hòa vốn**.
 - Giúp hiểu rõ đòn bẩy kinh doanh: chi phí nào có thể linh hoạt cắt giảm khi gặp khó khăn (VC) và chi phí nào là gánh nặng cam kết phải gánh (FC).

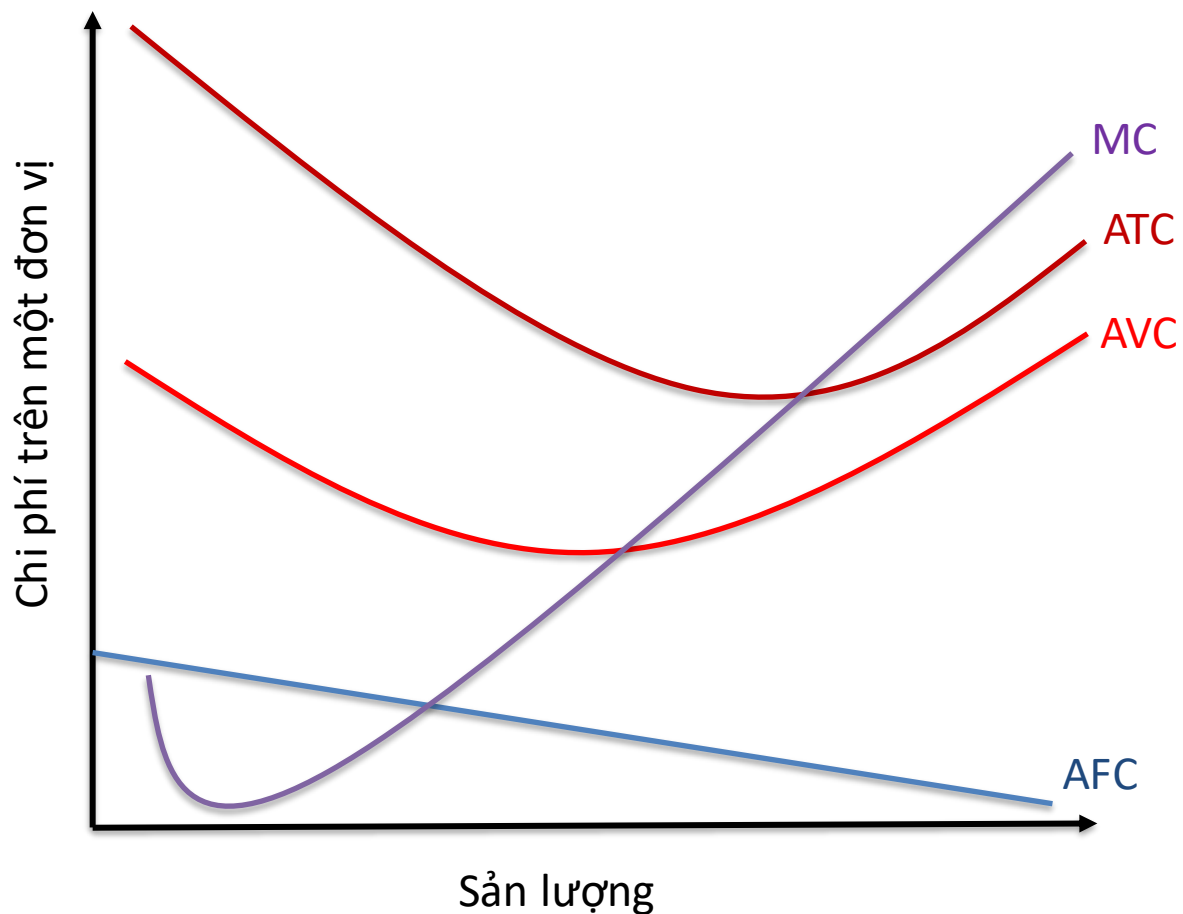
CHI PHÍ NGẮN HẠN VÀ DÀI HẠN

Ra quyết định với các đường cong ATC, AVC và MC

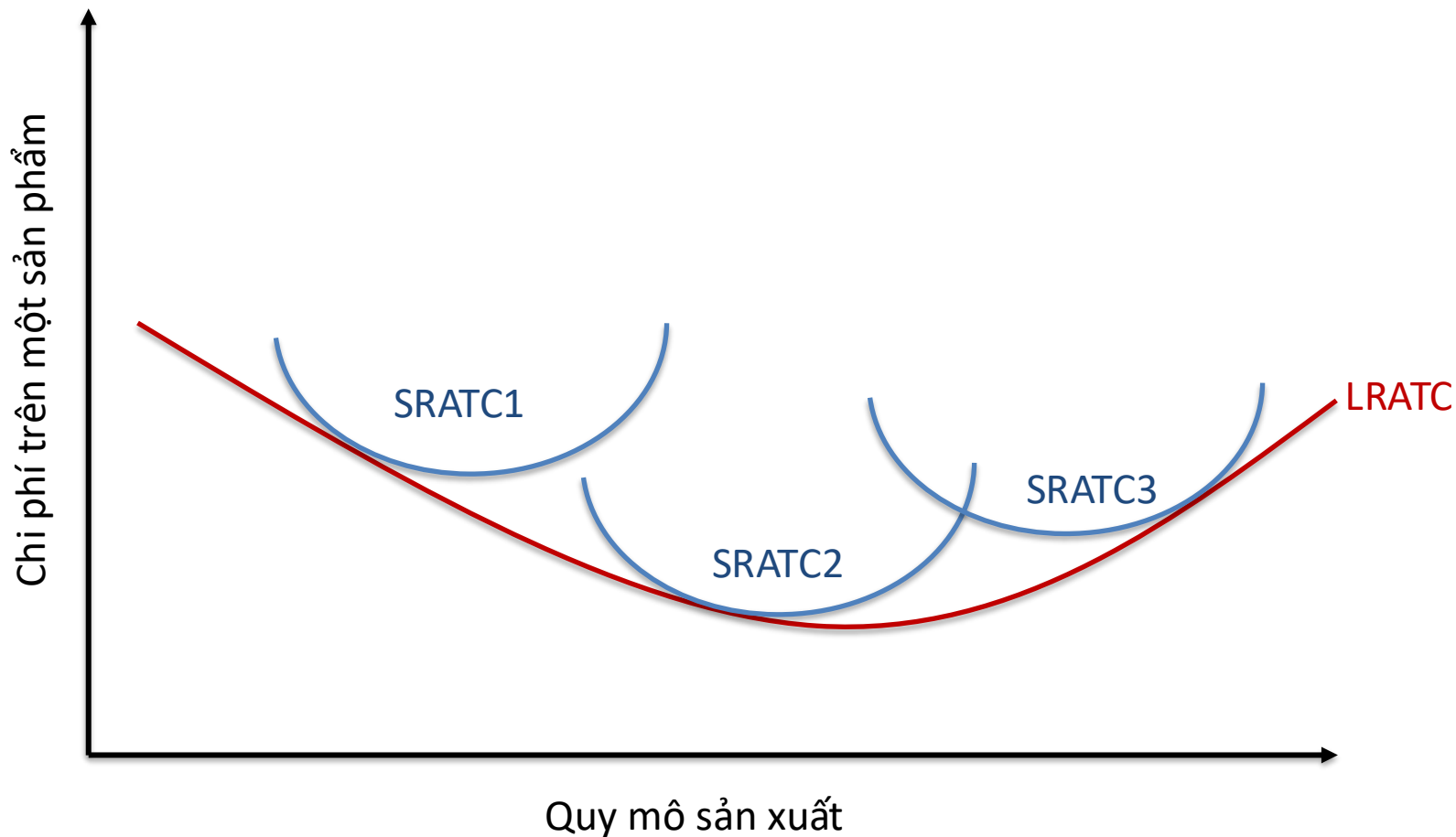
CHI PHÍ TRÊN MỘT SẢN PHẨM

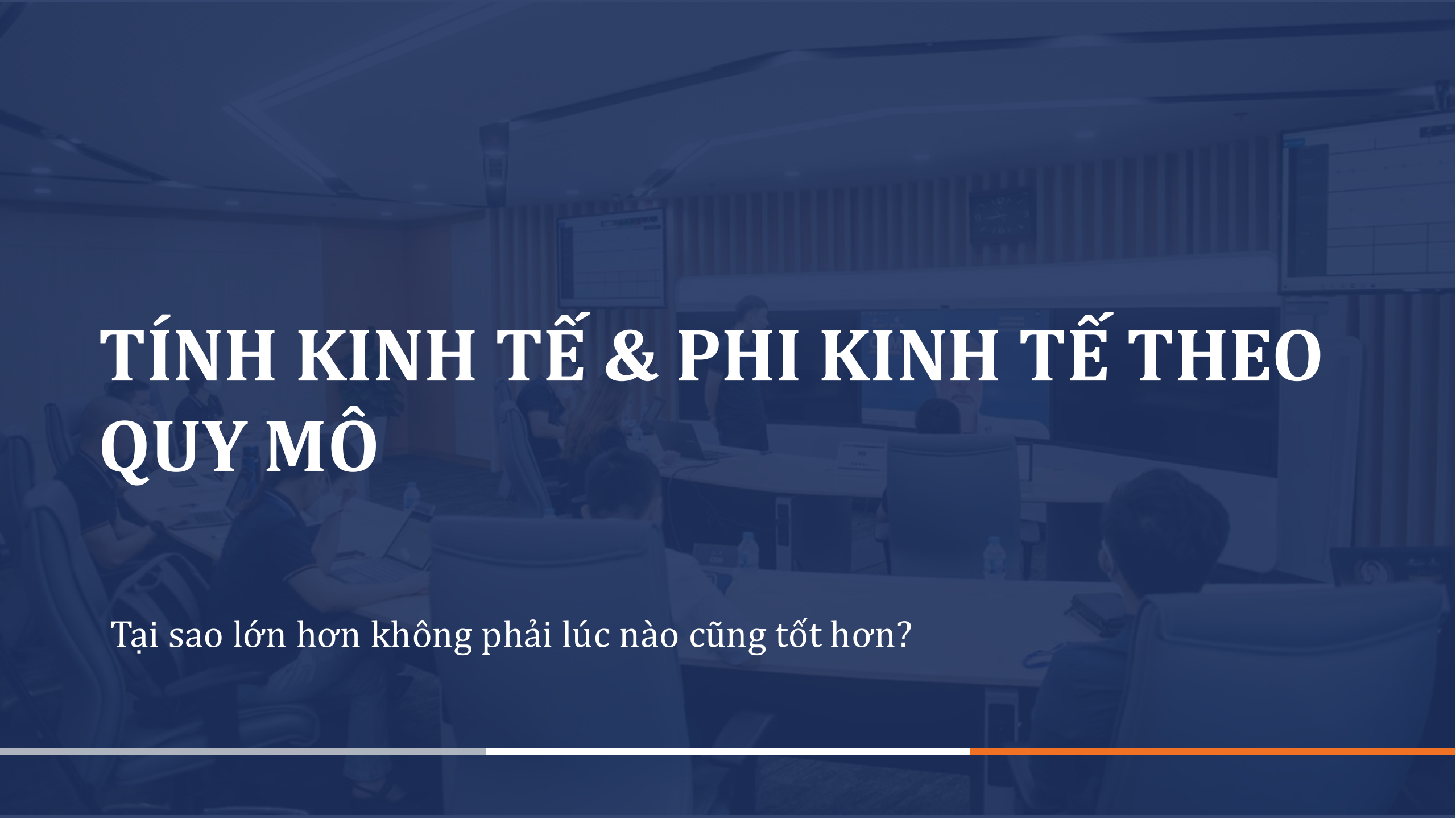
- Giải phẫu' tổng chi phí: quan trọng, nhưng chưa đủ
- Vì bạn không bán 'tổng sản lượng', bạn bán **từng sản phẩm một**.
 - Tính trung bình, chi phí để làm ra một sản phẩm là bao nhiêu?
 - Và quan trọng nhất, chi phí để làm ra thêm một sản phẩm nữa là bao nhiêu?

"GIA ĐÌNH" CHI PHÍ TRONG NGẮN HẠN



BƯỚC TRANH CHIẾN LƯỢC - CHI PHÍ DÀI HẠN





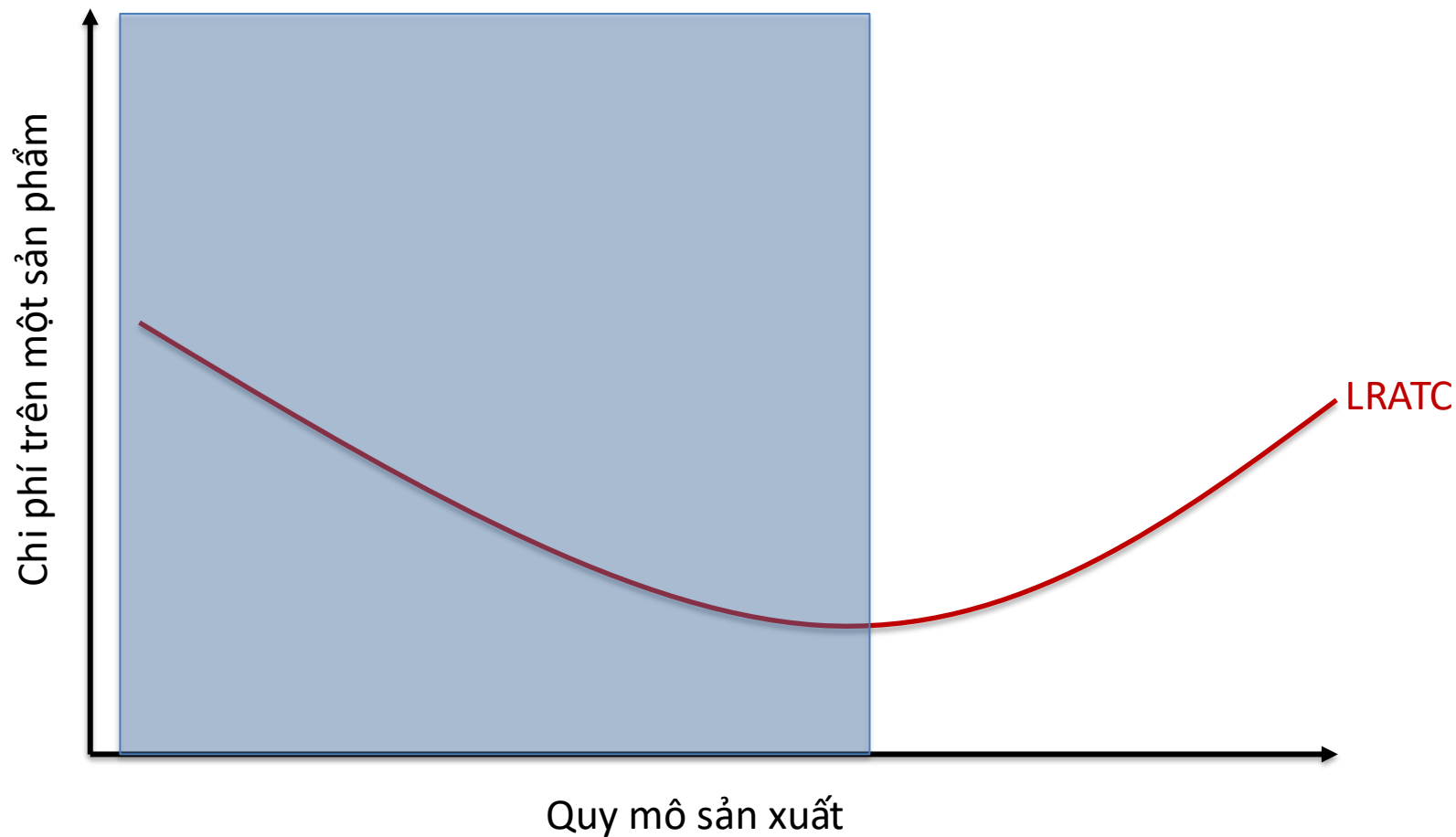
TÍNH KINH TẾ & PHI KINH TẾ THEO QUY MÔ

Tại sao lớn hơn không phải lúc nào cũng tốt hơn?

GIẢI MÃ LRAC HÌNH CHỮ U

- Tại sao khi mở rộng quy mô, chi phí trung bình ban đầu giảm, nhưng sau đó lại tăng lên?
- **Câu trả lời:** Do sự đối đầu giữa 2 thể lực kinh tế:
 - Tính kinh tế theo quy mô (Economies of Scale)
 - Tính phi kinh tế theo quy mô (Diseconomies of Scale)

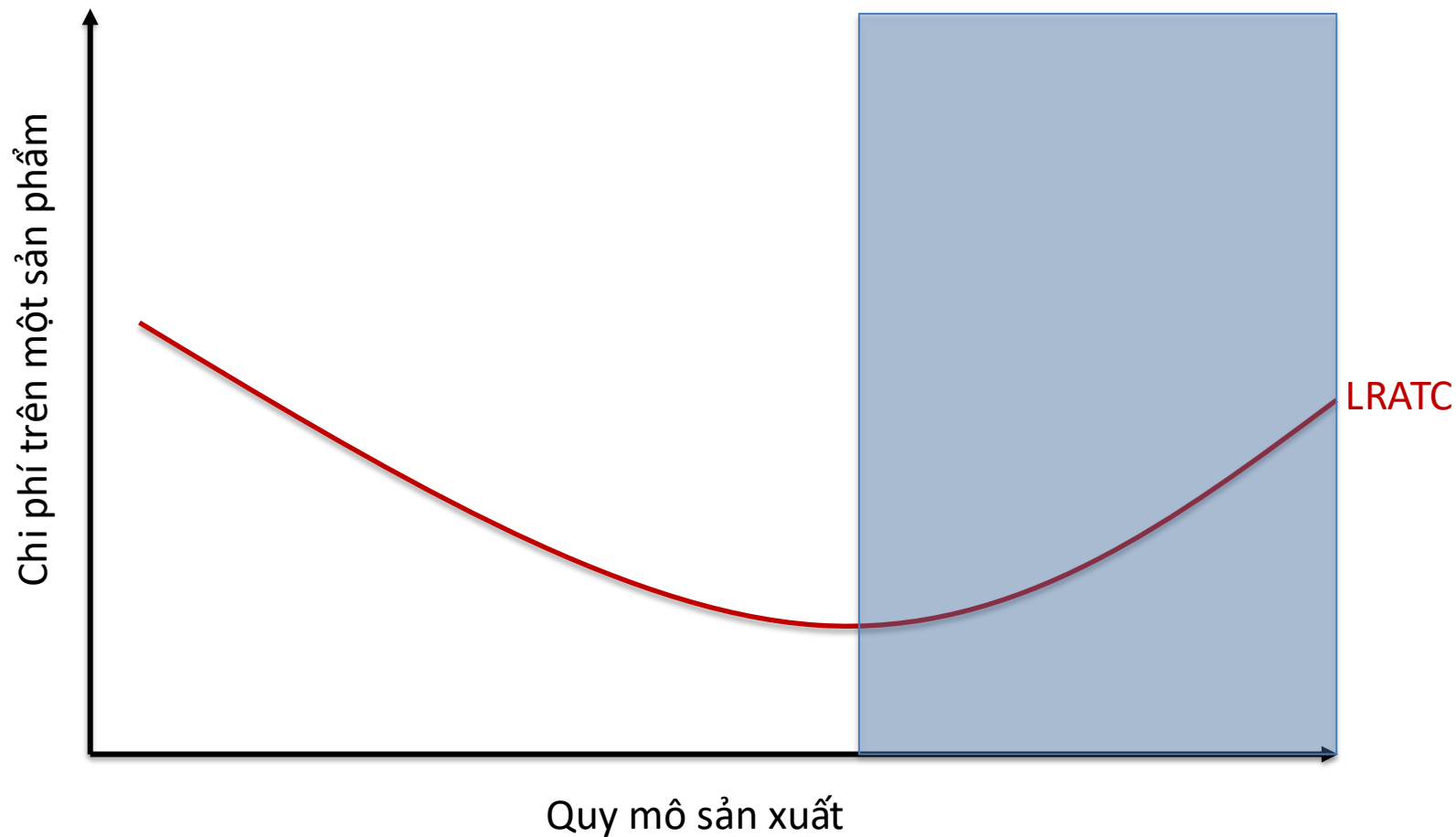
SỨC MẠNH CỦA QUY MÔ



SỨC MẠNH CỦA QUY MÔ

- **Tính kinh tế theo quy mô**
- Xảy ra khi chi phí trung bình dài hạn (LRAC) **giảm** khi sản lượng tăng.
- Các nguồn gốc chính:
 - **Chuyên môn hóa:** Lao động và quản lý trở nên hiệu quả hơn.
 - **Lợi thế công nghệ & vốn:** Có khả năng đầu tư vào máy móc lớn, hiệu quả.
 - **Lợi thế mua hàng:** Được giảm giá khi mua nguyên vật liệu số lượng lớn.

LỜI NGUYÊN CỦA QUY MÔ



LỜI NGUYỄN CỦA QUY MÔ

- **Tính phi kinh tế theo quy mô**
- Chi phí trung bình dài hạn (LRAC) **tăng** khi sản lượng tăng.
- Các nguồn gốc chính (chủ yếu về quản lý):
 - **Vấn đề quản lý & phối hợp:** Bộ máy công kênh, giao tiếp khó khăn.
 - **Sự xa cách & giảm động lực:** Nhân viên cảm thấy mình chỉ là "con ốc vít".

QUY MÔ HIỆU QUẢ TỐI THIỂU (MES)

- Là mức sản lượng nhỏ nhất mà tại đó doanh nghiệp đạt được chi phí trung bình dài hạn thấp nhất có thể.
- **Ý nghĩa:** MES giúp giải thích cấu trúc ngành (ngành có vài "ông lớn" hay nhiều công ty nhỏ).

VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo: tìm cách **khai thác tối đa các lợi ích của tính kinh tế theo quy mô**, đồng thời **chủ động chống lại sự xuất hiện của tính phi kinh tế theo quy mô**
- Quy mô hiệu quả tối thiểu **lớn**: ngành thường bị thống trị bởi một vài 'ông lớn'
- Quy mô hiệu quả tối thiểu **nhỏ**: ngành có hàng nghìn doanh nghiệp nhỏ cùng tồn tại và phát triển.



PHÂN TÍCH ĐIỂM HÒA VỐN

Cần bán bao nhiêu sản phẩm để bắt đầu có lời?

CÔNG THỨC TÍNH SẢN LƯỢNG HÒA VỐN

- **Điểm hòa vốn:** sản lượng mà tại đó
tổng doanh thu = tổng chi phí (lợi nhuận = 0)
- **Lãi trên chi phí biến đổi**
= Giá bán (P) - chi phí biến đổi trung bình (AVC)
- Công thức tính điểm hòa vốn

$$Q_{BE} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{\text{lãi trên chi phí biến đổi}}$$

VÍ DỤ

- Chi phí cố định mỗi tháng (thuê xe, giấy phép...): 10,000,000 VND
- Giá bán một ly cà phê: 30,000 VNĐ
- Chi phí biến đổi cho một ly (cà phê, sữa, ly, ống hút...): 10,000 VNĐ
- Điểm hòa vốn = $\frac{10,000,000}{30,000 - 10,000} = 500$ ly cà phê

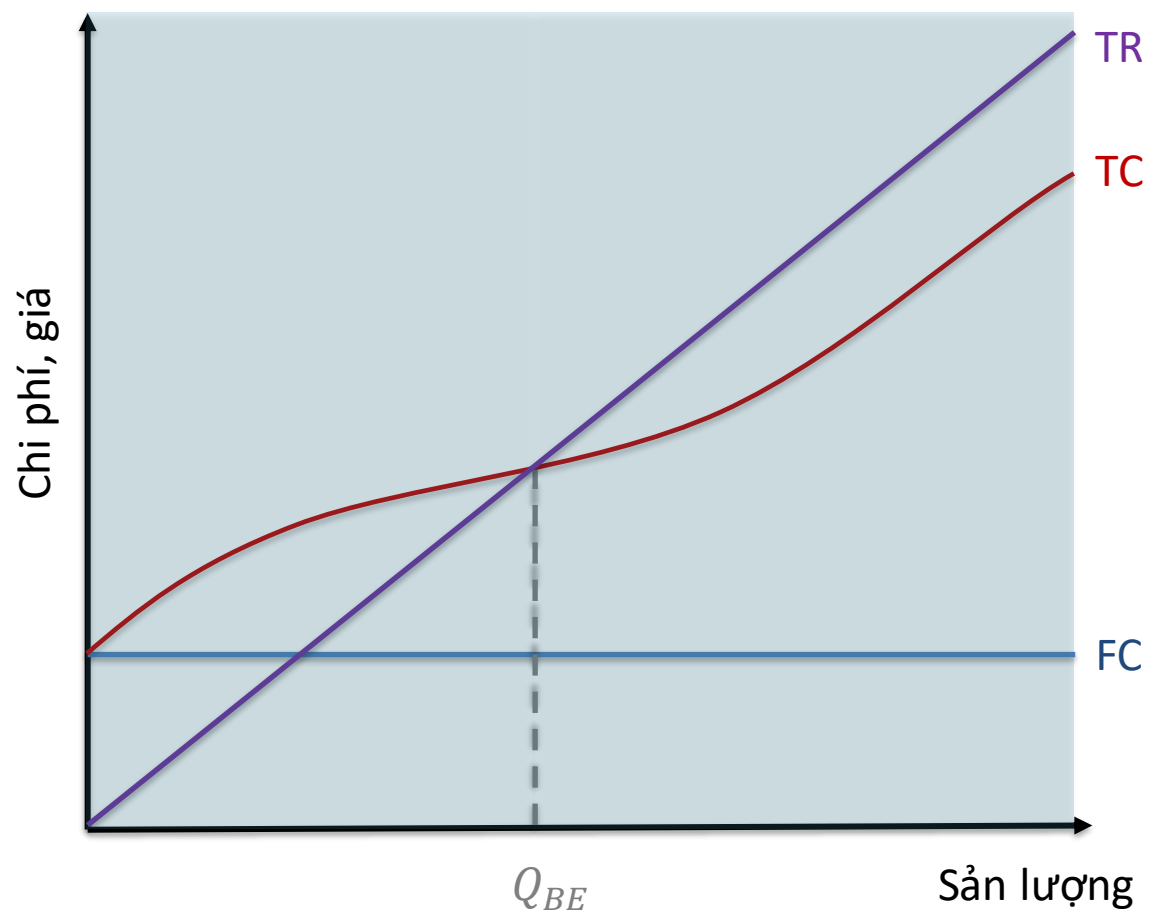
CÔNG CỤ RA QUYẾT ĐỊNH

- Phân tích điểm hòa vốn như một công cụ "Nếu...thì..."
- Sức mạnh của phân tích hòa vốn là khả năng **phân tích độ nhạy**
- Giúp trả lời các câu hỏi chiến lược:
 - "**Nếu** chi phí cố định tăng thì điểm hòa vốn thay đổi ra sao?"
 - "**Nếu** chúng ta giảm giá bán thì cần phải bán thêm bao nhiêu sản phẩm?"
 - "**Nếu** chi phí biến đổi giảm thì mục tiêu hòa vốn dễ đạt được hơn bao nhiêu?"

VÍ DỤ PHÂN TÍCH ĐỘ NHẠY

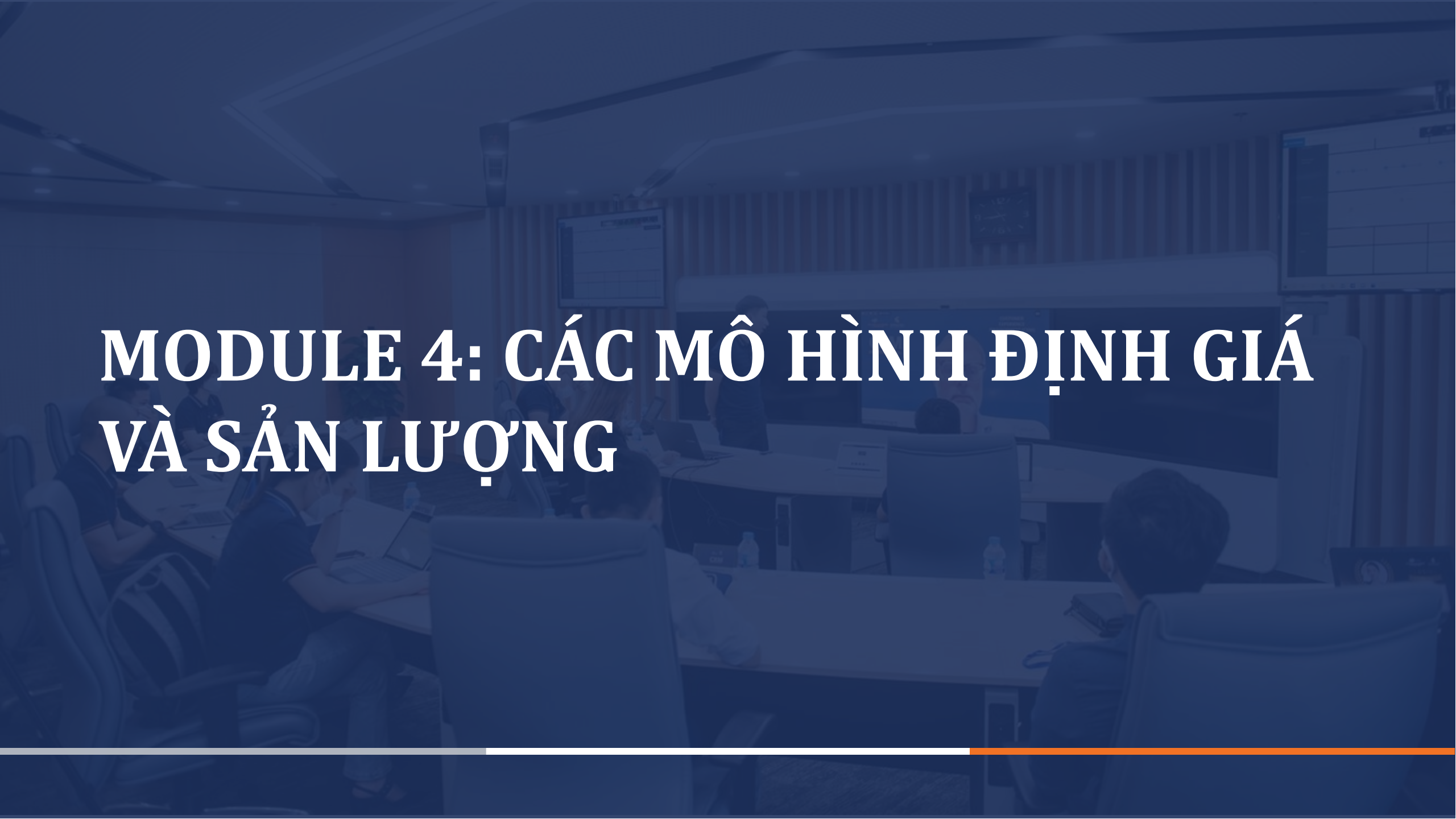
- Nếu tiền thuê mặt bằng tăng lên 12 triệu thì sao?
 - Điểm hòa vốn = $\frac{12,000,000}{30,000 - 10,000} = 600$ ly cà phê
- Nếu chúng ta muốn chạy khuyến mãi giảm giá xuống còn 25,000 thì sao?
 - Điểm hòa vốn = $\frac{10,000,000}{25,000 - 10,000} = 667$ ly cà phê
- Nếu chúng ta tìm được nhà cung cấp hạt cà phê rẻ hơn, giảm chi phí biến đổi trung bình xuống còn 8,000 thì sao?
 - Điểm hòa vốn = $\frac{10,000,000}{30,000 - 8,000} = 455$ ly cà phê

ĐỒ THỊ ĐIỂM HÒA VỐN



VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Đừng bao giờ tung một sản phẩm mới hay bắt đầu một dự án kinh doanh mà chưa thực hiện phân tích điểm hòa vốn.
- Câu hỏi phải trả lời:
 - Mức sản lượng hòa vốn này có thực tế không?
 - Thị trường có đủ lớn so với mức hòa vốn không?
- Cú nhảy mù quáng với niềm tin $\Rightarrow$ bước đi được tính toán cẩn trọng.



MODULE 4: CÁC MÔ HÌNH ĐỊNH GIÁ VÀ SẢN LƯỢNG



CẠNH TRANH HOÀN HẢO

Khi doanh nghiệp không có quyền định giá

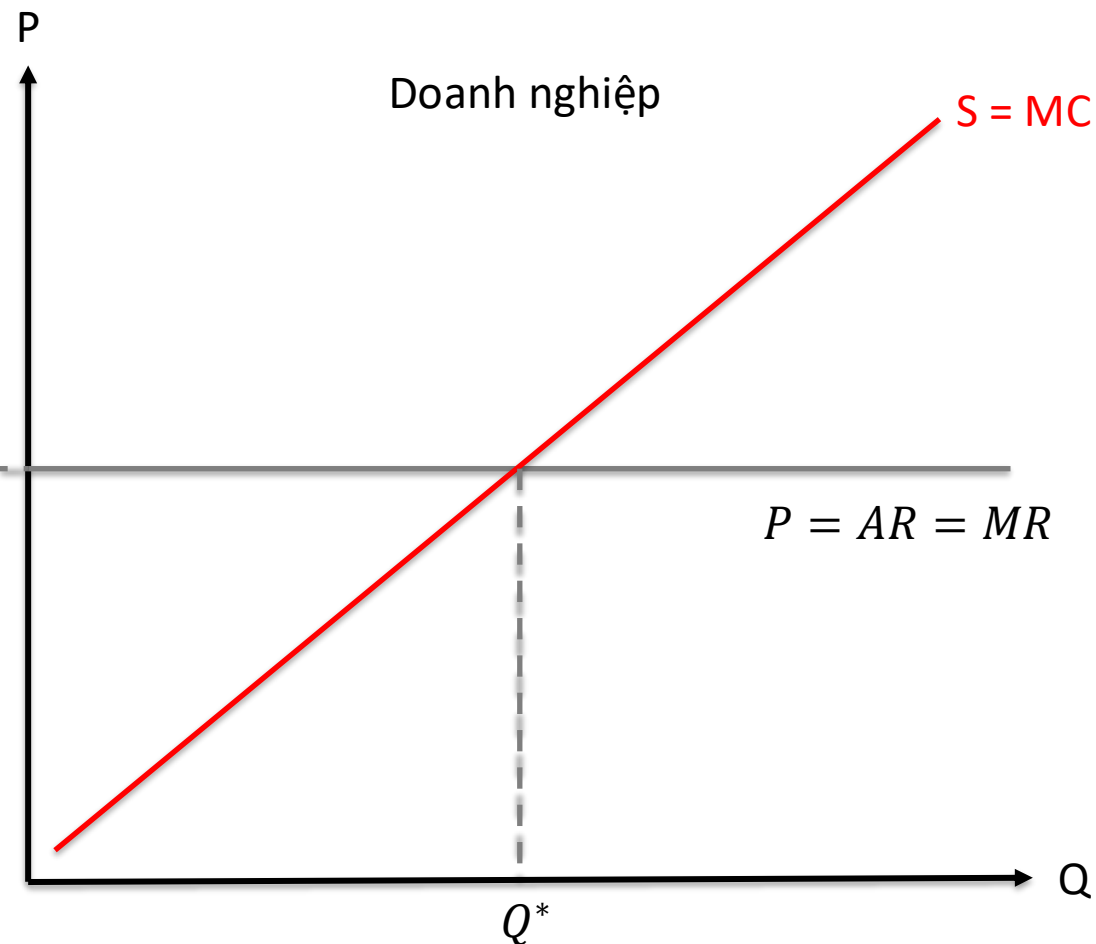
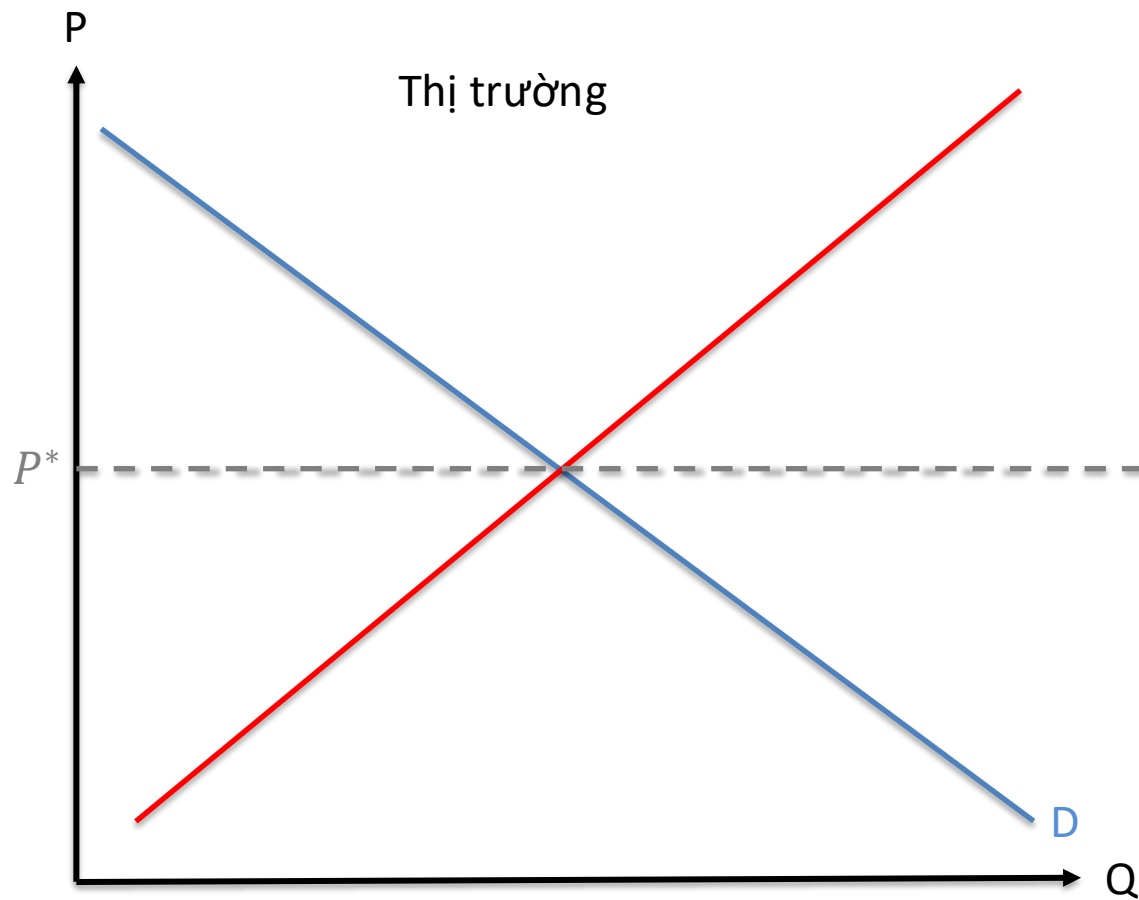
THỊ TRƯỜNG CẠNH TRANH HOÀN HẢO

- Một doanh nghiệp riêng lẻ không có sức mạnh để tác động đến giá cả
- Hiếm khi tồn tại trong thực tế
- Mô hình nền tảng cực kỳ quan trọng để làm tiêu chuẩn so sánh cho các cấu trúc thị trường khác

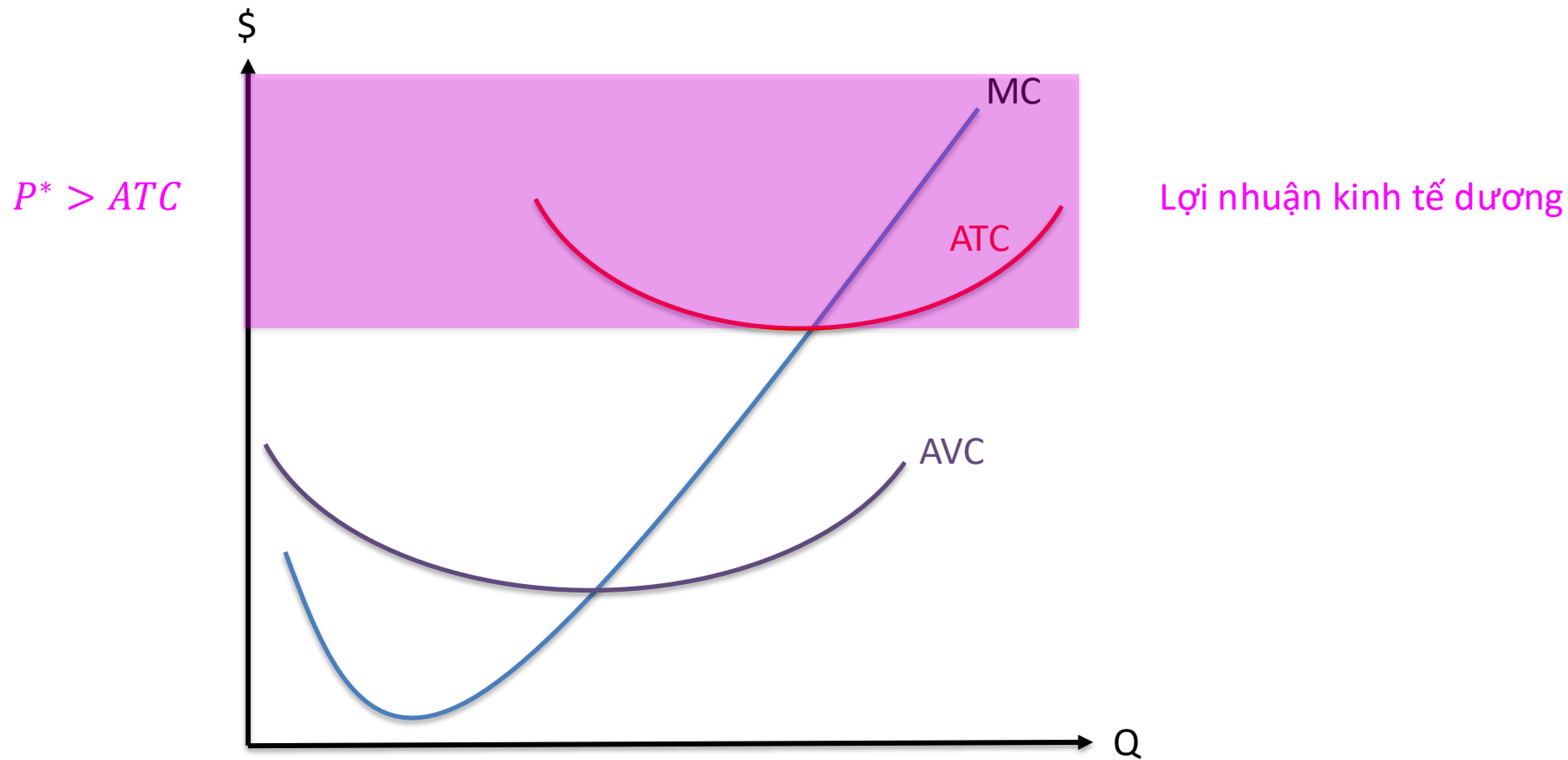
BỐN ĐIỀU KIỆN CỦA THỊ TRƯỜNG CẠNH TRANH HOÀN HẢO

- 1. Rất nhiều người mua và người bán:** Mỗi cá nhân chỉ là một "hạt cát", không thể ảnh hưởng đến giá.
- 2. Hàng hóa đồng nhất:** Sản phẩm của các doanh nghiệp giống hệt nhau.
- 3. Tự do gia nhập và rút lui:** Không có rào cản ngăn cản doanh nghiệp mới tham gia hoặc rời bỏ thị trường.
- 4. Thông tin hoàn hảo:** Mọi người đều biết rõ về giá cả và chất lượng.

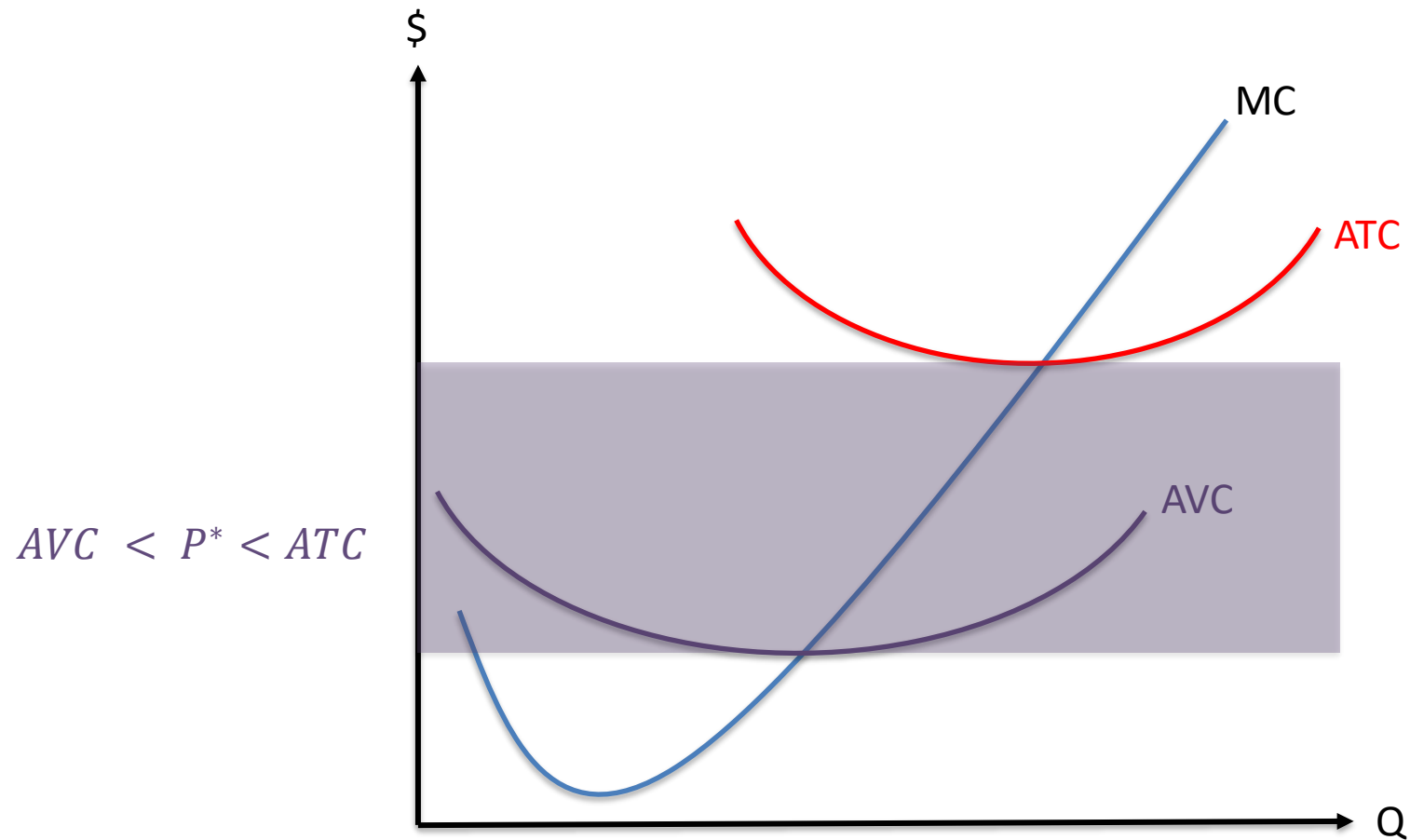
TẤT CẢ LÀ NGƯỜI CHẤP NHẬN GIÁ



3 KỊCH BẢN TRONG NGẮN HẠN

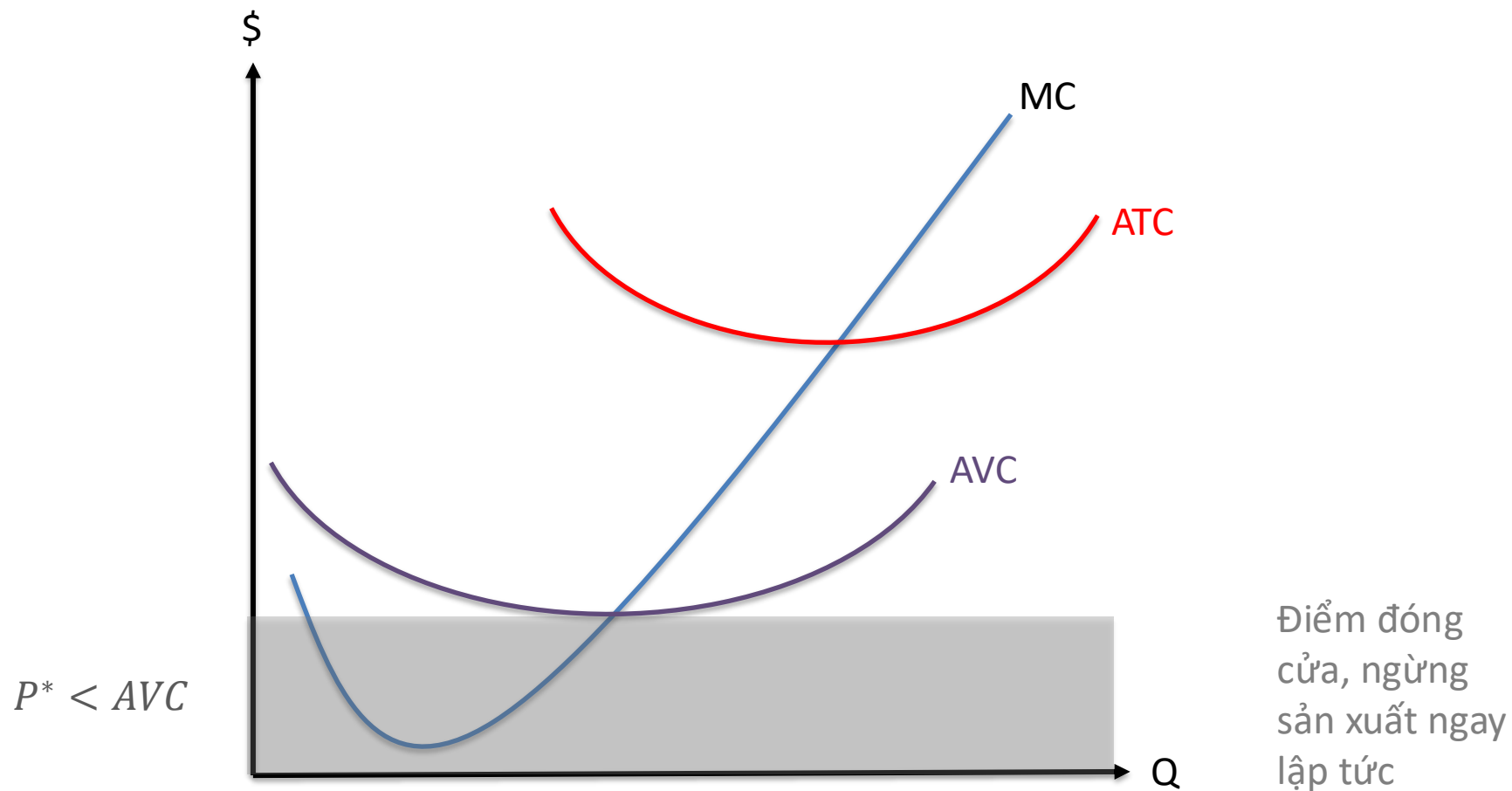


3 KỊCH BẢN TRONG NGẮN HẠN

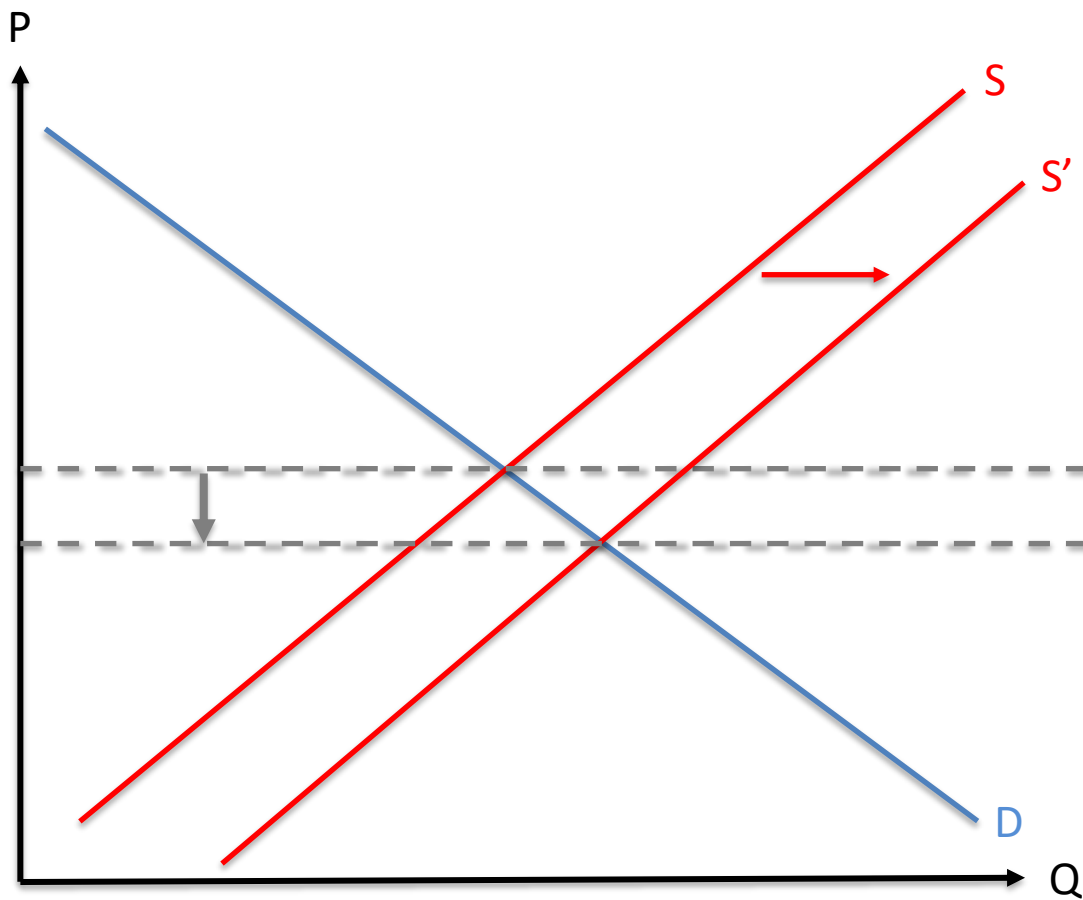


Lỗ, nhưng vẫn nên tiếp tục sản xuất vì giá bán vẫn đủ bù đắp chi phí biến đổi và còn dư một phần để trang trải chi phí cố định

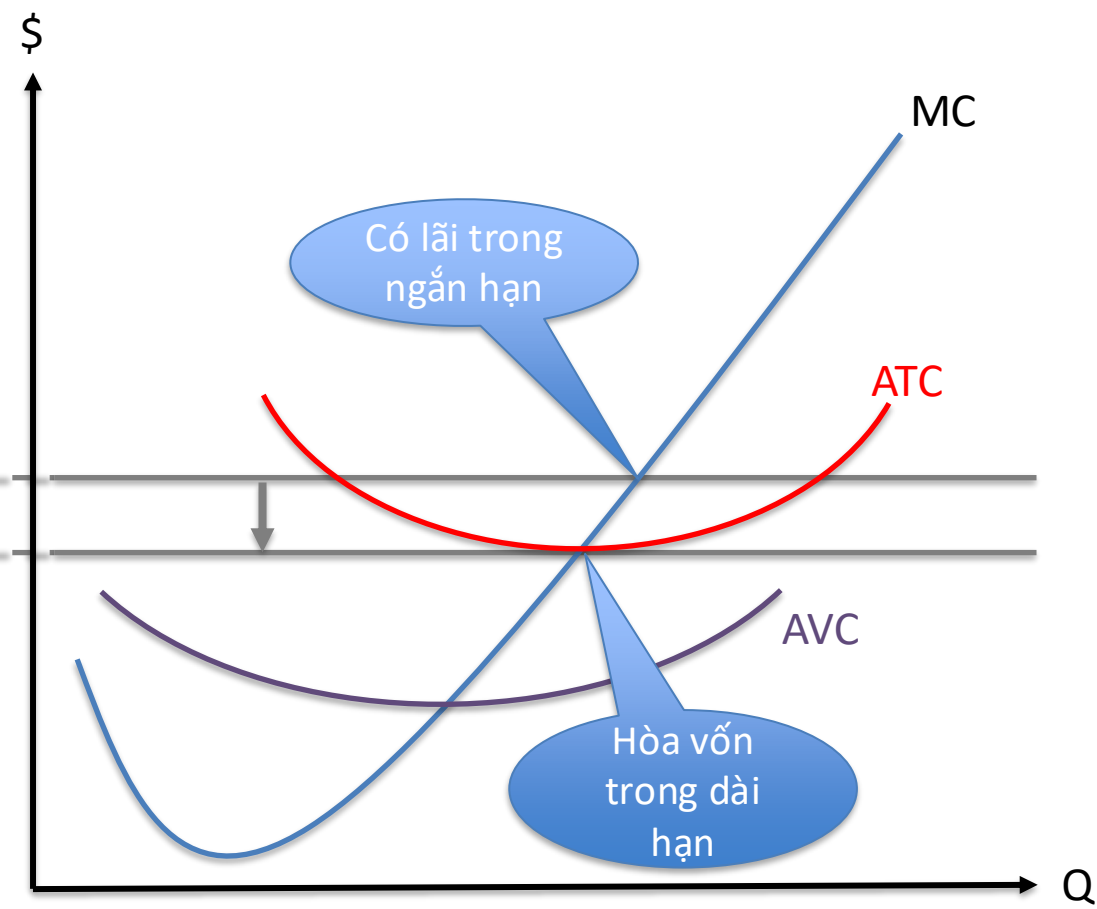
3 KỊCH BẢN TRONG NGẮN HẠN



CÂN BẰNG TRONG DÀI HẠN



Thị trường



Doanh nghiệp

VẬN DỤNG TRONG QUẢN TRỊ

- Cạnh tranh hoàn hảo: không thực tế nhưng là **tiêu chuẩn tối thượng của sự hiệu quả**
- Trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt: lợi nhuận có thể tồn tại trong ngắn hạn, nhưng trong dài hạn sẽ luôn tiến về con số 0
- Con đường duy nhất để tồn tại và thành công trong dài hạn: liên tục tối ưu hóa vận hành để đưa đường cong chi phí trung bình (ATC) của mình xuống mức thấp nhất có thể.

CẠNH TRANH ĐỘC QUYỀN

Cuộc chiến của sự khác biệt

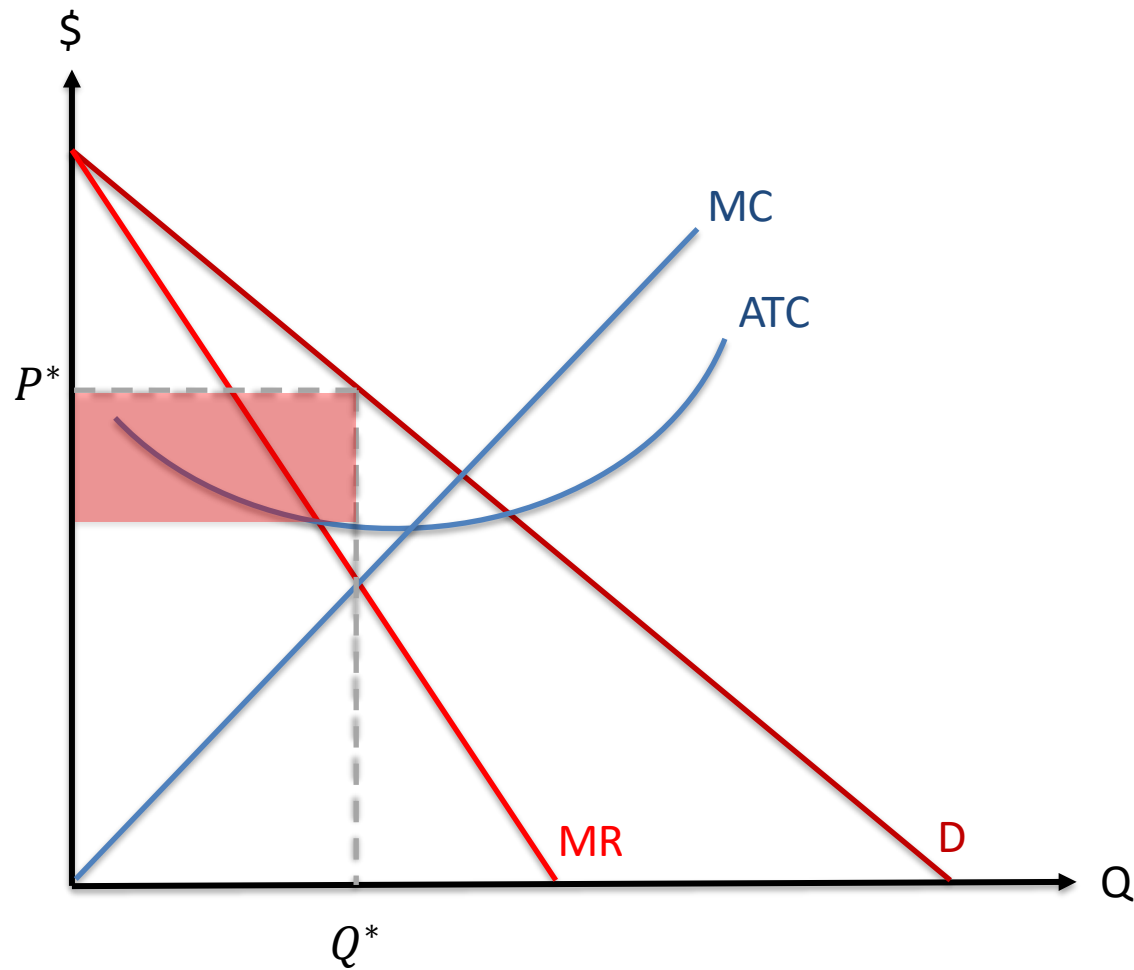
ĐẶC ĐIỂM CỦA CẠNH TRANH ĐỘC QUYỀN

- 1. Nhiều người bán:** Thị trường đông đúc, không công ty nào thống lĩnh.
- 2. Tự do gia nhập và rút lui:** Rào cản gia nhập thị trường thấp.
- 3. Sản phẩm được KHÁC BIỆT HÓA (điểm cốt lõi):**
 - Sự khác biệt có thể đến từ: chất lượng, vị trí, dịch vụ, hoặc **thương hiệu**.

NGẮN HẠN: ĐỘC QUYỀN

- Sự khác biệt tạo ra một lượng khách hàng trung thành
⇒ **Đường cầu dốc xuống** (không phải nằm ngang)
- Doanh nghiệp có một chút sức mạnh thị trường để định giá

LỢI NHUẬN TRONG NGẮN HẠN



LỢI NHUẬN ĐỘC QUYỀN

- Quy tắc tối đa hóa lợi nhuận: Sản xuất tại sản lượng (Q^*) nơi $MR = MC$.
- Kết quả: Định giá $P > MC$.
- Có thể có lợi nhuận kinh tế trong ngắn hạn nếu $P > ATC$.

LỢI NHUẬN BIẾN MẤT TRONG DÀI HẠN

- Lợi nhuận kinh tế ngắn hạn hấp dẫn **thu hút đối thủ mới** gia nhập thị trường
 - Khi có đối thủ mới:
 - Doanh nghiệp mất thị phần $\Rightarrow$ Đường cầu **dịch chuyển sang trái**.
 - Khách hàng có nhiều lựa chọn hơn $\Rightarrow$ Đường cầu **co giãn hơn**.
 - Quá trình này tiếp diễn cho đến khi đường cầu **tiếp tuyến** với đường ATC
- **Kết quả dài hạn: $P = ATC \Rightarrow$ Lợi nhuận kinh tế = 0.**

VẬN DỤNG TRONG QUẢN TRỊ

- Trong cạnh tranh độc quyền: doanh nghiệp dùng sự **khác biệt hóa** để có lợi nhuận ngắn hạn, nhưng sự tự do gia nhập sẽ xóa bỏ lợi nhuận này trong dài hạn.
 - Một **cuộc chạy đua không ngừng nghỉ về sự đổi mới**.
 - Chìa khóa thành công: phải **liên tục đổi mới sáng tạo và củng cố thương hiệu** để duy trì sự khác biệt, giữ cho đường cầu của mình ít co giãn và ở xa về phía bên phải.

ĐỘC QUYỀN

Khi chỉ có một người ra luật chơi

THỊ TRƯỜNG ĐỘC QUYỀN

- Một người bán duy nhất
- Không có sản phẩm thay thế gần
- **Rào cản gia nhập:** độc quyền tồn tại vì các đối thủ khác **không thể** gia nhập thị trường.

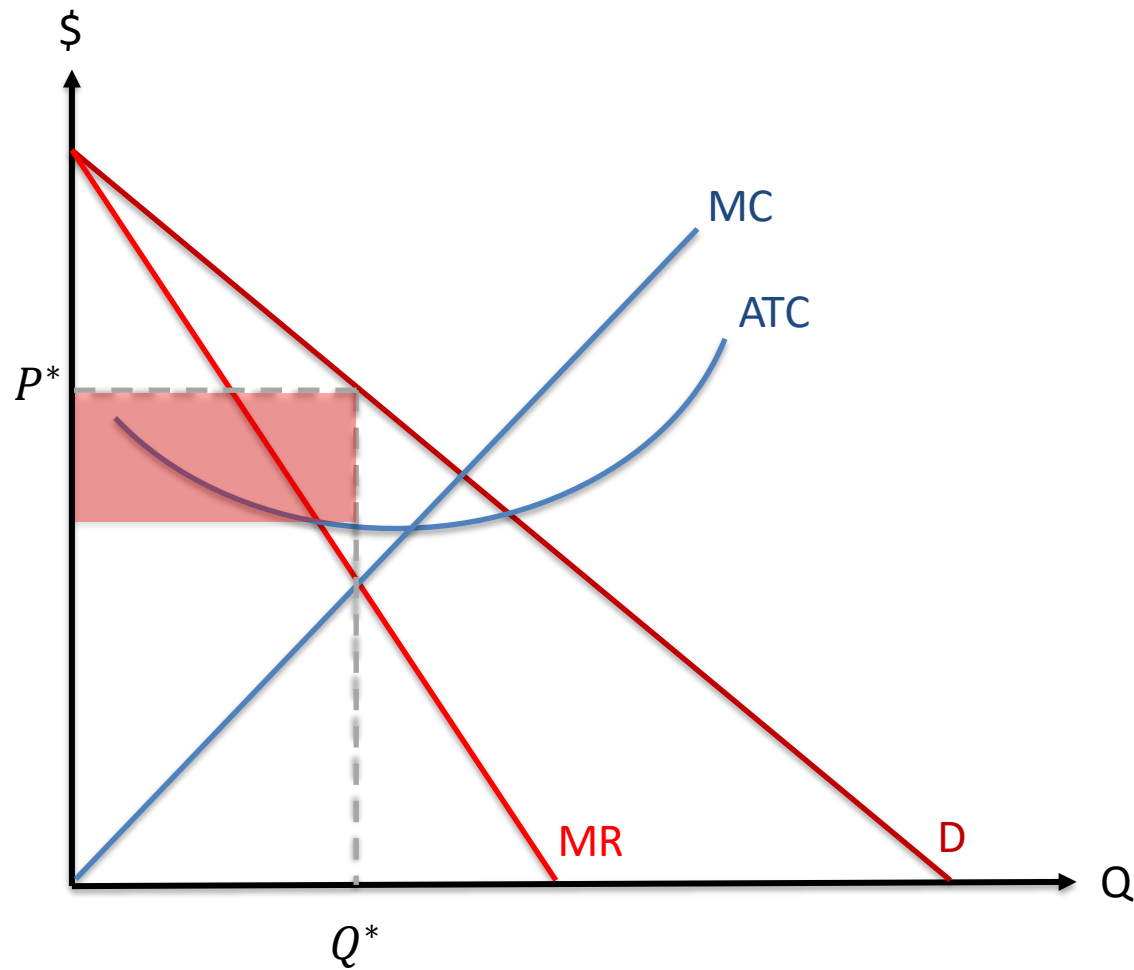
NGUỒN GỐC SỨC MẠNH ĐỘC QUYỀN

- **Các rào cản chính:**
 - **Độc quyền tự nhiên:** Khi một công ty có thể phục vụ toàn bộ thị trường với chi phí thấp nhất (VD: mạng lưới điện, nước).
 - **Kiểm soát nguồn lực khan hiếm:** Sở hữu độc quyền một nguồn tài nguyên quan trọng (VD: De Beer kiểm soát mỏ kim cương).
 - **Rào cản pháp lý:** Chính phủ cấp quyền qua **bằng sáng chế** hoặc **bản quyền** (VD: các công ty dược phẩm).

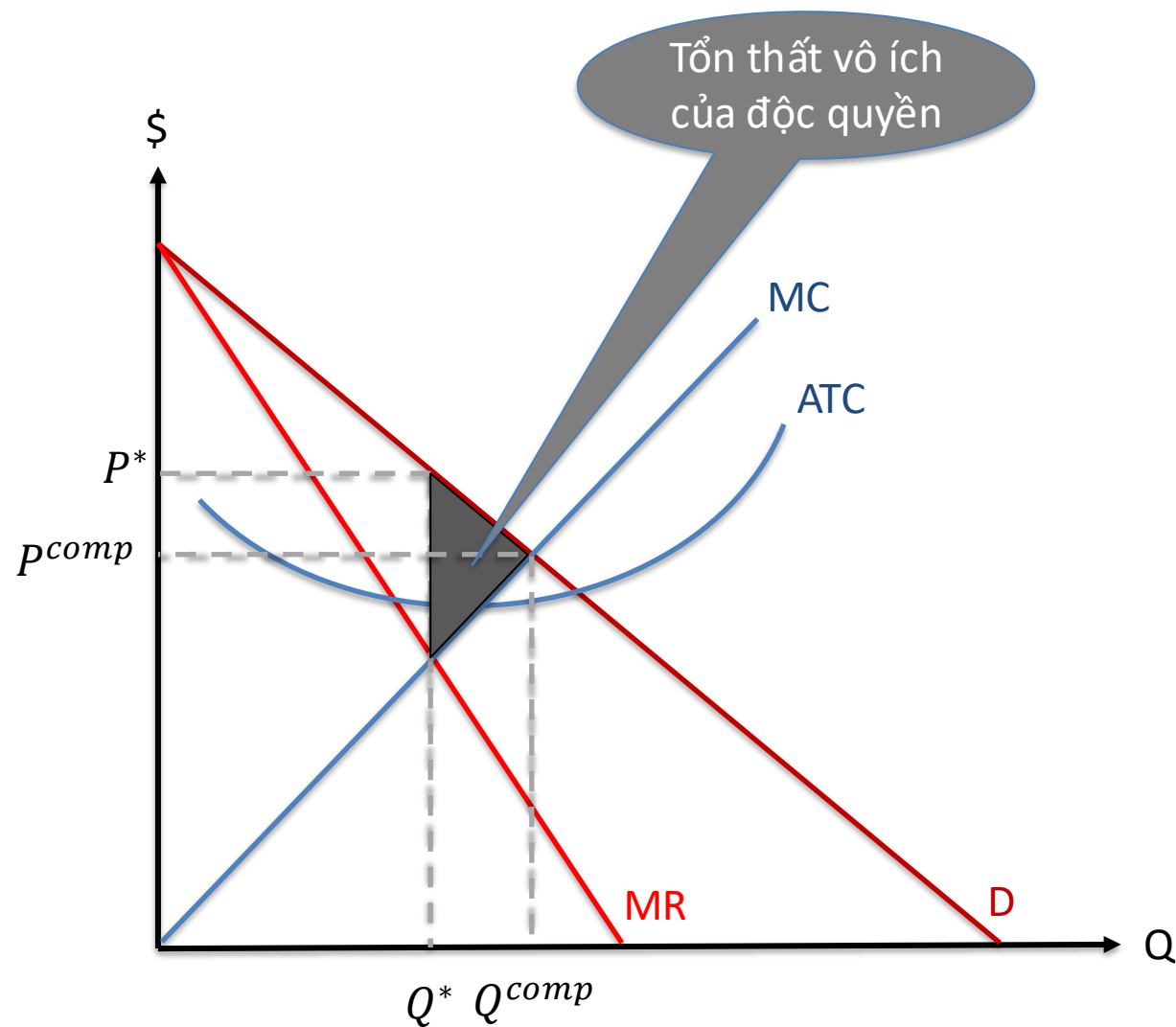
ĐƯỜNG CẦU CỦA NHÀ ĐỘC QUYỀN

- Nhà độc quyền đối mặt với toàn bộ đường cầu của thị trường $\Rightarrow$ **đường cầu dốc xuống**.
- Để bán thêm một sản phẩm, công ty độc quyền phải hạ giá của **tất cả** sản phẩm.
 - Giá cao: lợi nhuận trên một sản phẩm cao nhưng bán được ít sản phẩm
 - Giá thấp: bán được nhiều sản phẩm nhưng lợi nhuận trên một sản phẩm thấp

LỢI NHUẬN CỦA CÔNG TY ĐỘC QUYỀN



CÁI GIÁ CỦA ĐỘC QUYỀN



VẬN DỤNG TRONG QUẢN TRỊ

- Độc quyền tồn tại nhờ rào cản gia nhập, sản xuất ít hơn và bán giá cao hơn, tạo ra lợi nhuận dương bền vững cho doanh nghiệp nhưng gây ra tổn thất thặng dư cho xã hội.
- Dưới góc độ doanh nghiệp: tạo ra một vị thế "gần như độc quyền" (qua bằng sáng chế, thương hiệu mạnh) là mục tiêu chiến lược tối thượng để có lợi nhuận bền vững.
- Tuy nhiên, phải luôn nhận thức sâu sắc về **luật chống độc quyền** và sự giám sát của chính phủ để tránh lạm dụng sức mạnh thị trường.

CÁC CHIẾN LƯỢC PHÂN BIỆT GIÁ

Nghệ thuật bán cùng một sản phẩm với nhiều mức giá

3 ĐIỀU KIỆN ĐỂ PHÂN BIỆT GIÁ

- **Phải có sức mạnh thị trường:** Doanh nghiệp phải là người định giá, không phải người chấp nhận giá.
- **Phải phân khúc được khách hàng:** Có khả năng chia khách hàng thành các nhóm có mức độ sẵn lòng chi trả khác nhau.
- **Phải ngăn chặn được việc bán lại:** Ngăn nhóm mua giá rẻ bán lại cho nhóm phải mua giá cao.

PHÂN BIỆT GIÁ CẤP 1 & 2

- **Cấp 1: Phân biệt giá hoàn hảo**
 - Định giá cho *mỗi khách hàng* bằng đúng mức giá tối đa mà họ sẵn lòng trả.
 - Rất hiếm, gần giống như thương lượng cá nhân (VD: mua bán xe).
- **Cấp 2: Phân biệt giá theo sản lượng**
 - Định giá khác nhau cho các khối lượng tiêu dùng khác nhau.
 - Giảm giá khi mua số lượng lớn, giá điện/nước bậc thang.

PHÂN BIỆT GIÁ CẤP 3

- Cấp 3: Theo Nhóm Khách hàng
 - Chia khách hàng thành các nhóm riêng biệt và áp dụng một mức giá khác nhau cho mỗi nhóm.
 - Logic kinh tế:
 - Nhóm có **cầu không co giãn** (ít nhạy cảm về giá) $\Rightarrow$ chịu **giá cao**.
 - Nhóm có **cầu co giãn** (rất nhạy cảm về giá) $\Rightarrow$ Được hưởng **giá thấp**.
 - Đây là hình thức phân biệt giá phổ biến và dễ áp dụng nhất.

ĐỊNH GIÁ HAI PHẦN

- Chiến lược định giá mà khách hàng phải trả hai khoản phí:
 - **Phí gia nhập:** Một khoản phí cố định, trả một lần để có quyền mua sản phẩm.
 - **Phí sử dụng:** Một khoản phí trên mỗi đơn vị sản phẩm mà họ tiêu dùng.
-

ĐỊNH GIÁ HAI PHẦN “THUẦN TÚY”

- Phí sử dụng thấp, thậm chí bằng MC, Phí gia nhập cao
 - Phí thành viên phòng gym, câu lạc bộ Golf
 - Mục tiêu chính: **chiếm đoạt thặng dư tiêu dùng** ngay từ đầu.
 - Bối cảnh:
 - doanh nghiệp có thể ước tính được tổng giá trị mà một khách hàng trung thành sẽ nhận được trong một khoảng thời gian (ví dụ: một năm).
 - Họ sẽ cố gắng thu gần hết phần giá trị đó qua **phí gia nhập cao. Phí sử dụng rẻ** sau đó chỉ là một công cụ để làm cho tư cách thành viên trở nên hấp dẫn và có giá trị.
- Lợi nhuận chủ yếu đến từ **phí gia nhập**

ĐỊNH GIÁ HAI PHẦN “THUẦN TÚY”

Hiệu quả khi:

1. Giá trị chính nằm ở **quyền truy cập**: khách hàng trả tiền chủ yếu để được "vào cửa" và trở thành một phần của một cộng đồng hoặc hệ sinh thái độc quyền.
2. Mức tiêu dùng khó dự đoán hoặc không lặp lại thường xuyên
3. Không có sản phẩm "tiêu hao" bắt buộc

MÔ HÌNH “LƯỖI DAO CẠO”

- Phí gia nhập thấp, thậm chí thấp hơn MC, phí sử dụng cao
 - Máy in & mực in, máy pha cà phê Nespresso & capsule cà phê
- Mục tiêu chính: Phá vỡ **rào cản mua hàng ban đầu** và "khóa" khách hàng để tạo ra một dòng doanh thu ổn định trong tương lai.
- Bối cảnh:
 - Sản phẩm ban đầu (máy in, máy chơi game) là một hàng hóa lâu bền. Khách hàng rất ngần ngại khi phải trả một số tiền lớn ban đầu.
 - Nước cờ 1 - Giảm rào cản: Đặt **phí gia nhập (giá máy in) thật rẻ**, đôi khi còn bán lỗ.
 - Nước cờ 2 - Khai thác sau khi "khóa": Một khi khách hàng đã mua máy in, họ bị "khóa". Họ chỉ có thể mua mực in tương thích.
 - Đặt phí sử dụng (giá mực in) rất cao để tối đa hóa lợi nhuận.
- Lợi nhuận chủ yếu đến từ **phí sử dụng lặp lại**.

MÔ HÌNH “LƯỠI DAO CẠO”

Hiệu quả khi:

1. Có một sản phẩm "nền tảng" và một sản phẩm "tiêu hao" đi kèm
2. Khách hàng bị "khóa" sau khi mua sản phẩm nền tảng
3. Sản phẩm tiêu hao có tính tương thích độc quyền, khiến khách hàng không thể dễ dàng chuyển sang dùng sản phẩm của đối thủ.
4. Lợi nhuận dài hạn từ việc bán lặp lại vượt qua khoản lỗ ban đầu

VẬN DỤNG TRONG QUẢN TRỊ

- Mục tiêu của nghiên cứu thị trường không chỉ là để tìm ra một mức giá 'tốt nhất' duy nhất.
 - Mục tiêu sâu xa hơn là để thấu hiểu sự khác biệt trong cách các nhóm khách hàng khác nhau
 - Thiết kế các chiến lược giá linh hoạt để khai thác tối đa giá trị từ mỗi phân khúc.
- Chìa khóa: mức giá **tương xứng** với giá trị cảm nhận của từng nhóm khách hàng, qua đó biến thặng dư của người tiêu dùng thành lợi nhuận cho doanh nghiệp.

MODULE 5: ĐỘC QUYỀN NHÓM

ĐỘC QUYỀN NHÓM

Khi kinh doanh là một ván cờ

ĐẶC ĐIỂM CỦA ĐỘC QUYỀN NHÓM

- **Một vài người bán lớn:** một số ít công ty chiếm phần lớn thị phần (VD: Viettel, Mobifone, Vinaphone).
- **Sản phẩm có thể đồng nhất hoặc khác biệt:** (VD: Thép vs. Ô tô).
- **Rào cản gia nhập đáng kể:** Khó khăn cho đối thủ mới tham gia.
- **Sự phụ thuộc chiến lược lẫn nhau (Cốt lõi):** Quyết định của một công ty phụ thuộc vào phản ứng của đối thủ.

GIỚI THIỆU LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI

- Môn khoa học nghiên cứu việc ra quyết định chiến lược trong các tình huống tương tác.
 - Công cụ đọc vị đối thủ
- **3 Yếu tố của một "trò chơi":**
 - **Người chơi (Players):** Các doanh nghiệp.
 - **Chiến lược (Strategies):** Các hành động có thể lựa chọn.
 - **Kết quả (Payoffs):** Lợi nhuận nhận được.

THẾ LƯƠNG NAN CỦA NGƯỜI TÙ

- **Tình huống:** Hai tù nhân bị hỏi cung riêng, chọn "Nhận tội" hoặc "Im lặng"

	Im lặng	Nhận tội
Im lặng	$(-1, -1)$	$(-10, 0)$
Nhận tội	$(0, -10)$	$(-8, -8)$

VẬN DỤNG TRONG QUẢN TRỊ

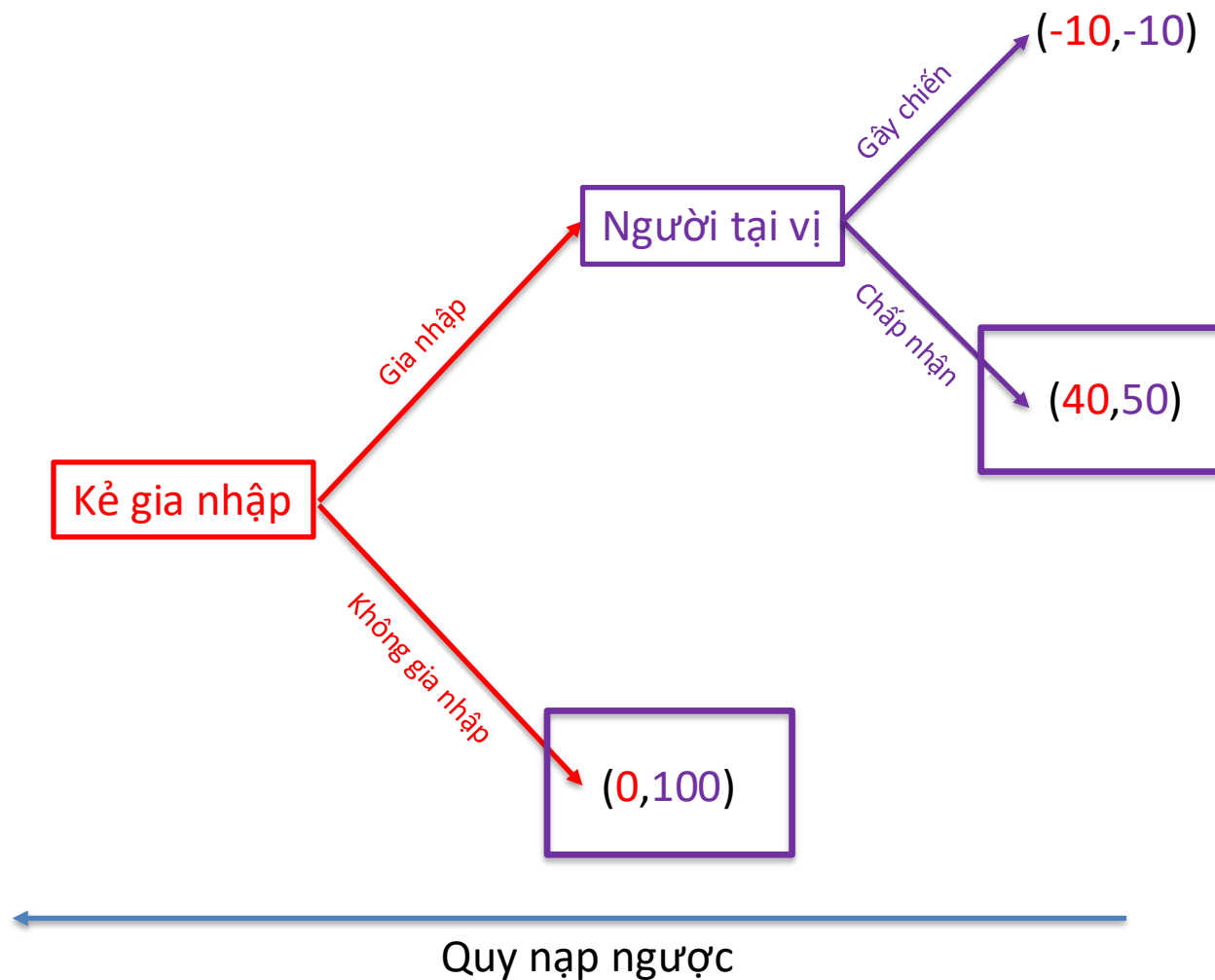
- Độc quyền nhóm là thị trường của sự phụ thuộc chiến lược.
- Lý thuyết trò chơi là công cụ để phân tích các tương tác đó.
- Ngừng ra quyết định trong chân không. Luôn đặt mình vào vị trí của đối thủ để dự đoán phản ứng của họ. Hãy suy nghĩ trước ít nhất một bước.

ỨNG DỤNG LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI

Gia nhập hay gây chiến?

Khi hành động của bạn quyết định nước đi
của đối thủ

CÂY TRÒ CHƠI



LÀM THẾ NÀO ĐỂ NGĂN CẢN GIA NHẬP

- Đe dọa suông là vô dụng.
- Chiến lược ngăn cản gia nhập: hành động chiến lược mà người tại vị thực hiện **trước khi** đối thủ ra quyết định
- **Thay đổi cuộc chơi** để biến lời đe dọa của mình trở nên đáng tin cậy

TẠO CAM KẾT KHÔNG THỂ ĐẢO NGƯỢC

- Ví dụ: đầu tư dư thừa công suất.
 - Trước khi Kẻ gia nhập quyết định, công ty tại vị tuyên bố xây một nhà máy khổng lồ mới. Đây là một chi phí chìm.
- Thay đổi kết quả của trò chơi:
 - Giờ đây, vì đã có nhà máy siêu hiệu quả, chi phí cận biên của công ty tại vị rất thấp.
 - Nếu kẻ gia nhập tiến vào thị trường, việc 'Gây chiến' (sản xuất ồ ạt với giá rẻ) có thể sẽ mang lại lợi nhuận cho công ty tại vị
- **Kết quả mới:** Kẻ gia nhập, khi suy diễn ngược, sẽ thấy rằng nếu mình vào, công ty tại vị giờ đây sẽ thực sự 'Gây chiến'. Đối mặt với thua lỗ, Kẻ gia nhập sẽ chọn 'Không gia nhập'. Đe dọa đã trở nên đáng tin cậy!

CÁC CHIẾN LƯỢC NGĂN CẢN GIA NHẬP KHÁC

- **Định giá giới hạn:** Chủ động định giá sản phẩm ở mức thấp (nhưng vẫn có lãi) để Kẻ gia nhập tiềm năng thấy rằng nếu vào thị trường thì sẽ không có lợi nhuận.
- **Định giá hủy diệt:** Định giá dưới cả chi phí sản xuất để đẩy đối thủ ra khỏi thị trường, sau đó tăng giá trở lại.
 - Một chiến lược cực đoan (và thường là bất hợp pháp)

VẬN DỤNG TRONG QUẢN TRỊ

- Chiến lược không chỉ là phản ứng với những gì đang xảy ra, mà là **chủ động định hình cuộc chơi** theo hướng có lợi cho mình
- **Người tại vị:** phải thuyết phục các đối thủ tiềm năng rằng 'cái giá của việc gia nhập' là quá cao, bằng những hành động cụ thể chứ không phải lời nói suông.
- **Kẻ gia nhập:** phải phân tích thật kỹ để biết lời đe dọa của đối thủ là thật hay chỉ là 'hồ giấy'."
- Lý thuyết trò chơi: bộ khung logic để anh chị đưa ra những phán đoán chiến lược trong các cuộc đối đầu mang tính rủi ro cao

KỸ THUẬT ĐỊNH GIÁ CHIẾN LƯỢC TRONG ĐỘC QUYỀN NHÓM

Bí quyết thay đổi cuộc chơi

TÙ PHẢN ỨNG ĐẾN KIẾN TẠO CUỘC CHƠI

- Cạnh tranh giá trực diện sẽ dẫn đến tình huống 'Thế lưỡng nan của người tù'.

	Giá cao	Giá thấp
Giá cao	(2,2)	(-2,5)
Giá thấp	(5,-2)	(0,0)

TỪ PHẢN ỨNG ĐẾN KIẾN TẠO CUỘC CHƠI

- Câu hỏi chiến lược: 'Làm thế nào để thay đổi cuộc chơi?'
- Giá cả là một công cụ chiến lược: **tín hiệu, cam kết, đe dọa.**

CAM KẾT KHỚP GIÁ

- Một lời hứa phòng thủ biến thành vũ khí tấn công.



VẤN CỜ TRƯỚC KHI CAM KẾT

- Người chơi: Điện Máy Xanh vs. Điện Máy Chợ Lớn
- Vấn đề: Nguy cơ chiến tranh giá cả.
- Cân bằng Nash dự kiến: Giá thấp, lợi nhuận thấp cho cả hai.

VÁN CỜ MỚI & KẾT QUẢ

- Tín hiệu rất rõ ràng
- Giờ đây, ĐMX suy tính: "Nếu mình giảm giá, mình sẽ không giành được thêm chút thị phần nào, vì Điện Máy Chợ Lớn sẽ khớp giá ngay lập tức. Hành động giảm giá của mình chỉ có một kết quả duy nhất: cả hai cùng bán được ít tiền hơn."
- **Phân tích:** Động cơ giảm giá đã bị triệt tiêu. Cam kết khớp giá đã biến "không giảm giá" thành một chiến lược thống trị cho cả hai. Nó hoạt động như một công cụ **thực thi cấu kết ngầm** mà không cần một thỏa thuận bất hợp pháp nào.
- Kết quả: Cân bằng Nash mới với mặt bằng giá cao và ổn định.

ĐỊNH GIÁ HỦY DIỆT

- Trò chơi Sức bền: Ai sẽ 'chớp mắt' trước?

VẤN CỜ BAN ĐẦU

- Hãng hàng không lớn **Vietnam Airlines** đang thống trị đường bay vàng Hà Nội-HCM. Một hãng mới, nhỏ hơn là **Vietjet** quyết định gia nhập.
- Vấn đề: nếu VNA chỉ cạnh tranh thông thường, họ sẽ phải chấp nhận chia sẻ thị phần và lợi nhuận độc quyền sẽ giảm.

NƯỚC CỜ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

- Ngay khi VJ gia nhập, VNA chủ động hạ giá vé trên đường bay này xuống mức cực thấp, thậm chí có thể dưới chi phí vận hành, và chấp nhận lỗ. VNA có thể bù lỗ bằng lợi nhuận từ các đường bay khác mà VJ không có.

VÁN CỜ MỚI & KẾT QUẢ

- Trò chơi đã chuyển từ "cạnh tranh thị phần" thành "trò chơi chiến tranh tiêu hao".
- **Phân tích:** Đây là một trò chơi tuần tự, và VNA đang gửi một tín hiệu về nguồn lực vượt trội của mình. Tín hiệu đó là: "Tôi có túi tiền sâu hơn anh. Tôi có thể chịu lỗ trong 1 năm, nhưng anh với nguồn vốn hạn hẹp chỉ có thể chịu được 3 tháng. Anh có muốn chơi một ván cờ mà anh biết chắc sẽ thua không?"
- Đối mặt với viễn cảnh thua lỗ kéo dài và không thấy tương lai có lãi, lựa chọn hợp lý của VJ có thể là từ bỏ cuộc chơi và từ bỏ ý định tiến hành cạnh tranh giá với VNA trên các chặng bay khác. VNA chấp nhận một khoản lỗ ngắn hạn để đổi lấy lợi nhuận độc quyền khổng lồ trong dài hạn.

ĐỊNH GIÁ GIỚI HẠN

- Ra giá để 'khóa' cổng thị trường, làm nản lòng kẻ thách thức.

VÁN CỜ BAN ĐẦU

- Công ty dược phẩm **AbbVie** sắp hết hạn bằng sáng chế cho loại thuốc bom tấn Humira. Họ đang bán thuốc này với giá độc quyền rất cao.
- Các công ty dược generic (chuyên sản xuất thuốc hết hạn bản quyền) nhìn vào mức giá và lợi nhuận khổng lồ đó và xem đây là một thị trường cực kỳ hấp dẫn để gia nhập ngay khi bằng sáng chế hết hiệu lực.

NƯỚC CỜ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

- 6 tháng trước khi hết hạn, AbbVie chủ động **giảm giá** thuốc xuống một mức đáng kể, ví dụ từ 100 đồng xuống còn 30 đồng. Mức giá này vẫn giúp công ty có lãi do lợi thế quy mô, nhưng không còn "siêu lợi nhuận" nữa.

VÁN CỜ MỚI & KẾT QUẢ

- Phân tích: Mức giá 30 đồng này là một **tín hiệu chiến lược để thao túng thông tin** của các đối thủ tiềm năng.
- Các công ty generic giờ sẽ nhìn vào và suy luận: "Với mức giá 30 đồng, biên lợi nhuận quá mỏng, không đủ hấp dẫn để chúng tôi đầu tư dây chuyền sản xuất. Hơn nữa, mức giá này có thể là tín hiệu cho thấy chi phí của AbbVie là rất thấp, họ sẵn sàng cho một cuộc chiến giá cả nếu chúng ta gia nhập."
- Lợi nhuận kỳ vọng của việc gia nhập đã giảm mạnh. Nước cờ định giá giới hạn đã làm nản lòng các đối thủ, giúp AbbVie duy trì vị thế thống lĩnh ngay cả khi không còn được bảo hộ bởi bằng sáng chế.

BÁN GÓI (BUNDLING)

- Dùng Vua để bảo vệ Tốt
- Dùng một ván cờ để chiến thắng một ván cờ khác.

VÁN CỜ BAN ĐẦU

- Microsoft có vị thế rất mạnh ở thị trường hệ điều hành máy tính cá nhân (Ván cờ A).
- Tuy nhiên, ở thị trường trình duyệt web (Ván cờ B), họ phải cạnh tranh gay gắt với các đối thủ mới như **Netscape Navigator** thời đó.

NƯỚC CỜ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

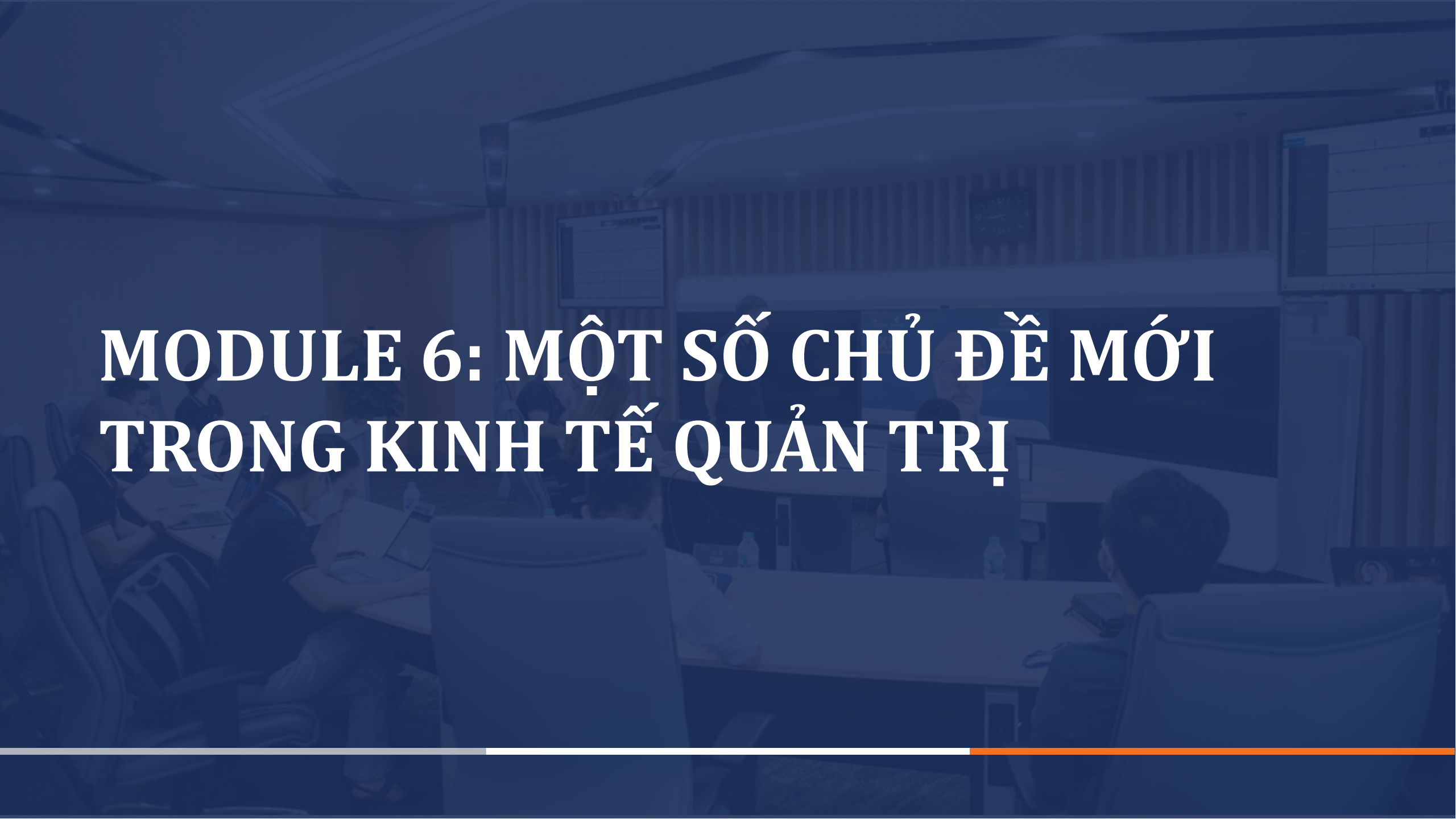
- Microsoft đính kèm Internet Explorer miễn phí vào hệ điều hành Windows như một quà tặng miễn phí cho người tiêu dùng

VÁN CỜ MỚI & KẾT QUẢ

- **Phân tích:** Microsoft dùng sức mạnh đòn bẩy từ Ván cờ A để thay đổi luật chơi ở Ván cờ B.
- Gây áp lực cực lớn lên các đối thủ chỉ kinh doanh sản phẩm B vì người dùng đã có sẵn một giải pháp "**miễn phí**" đi kèm với sản phẩm A họ bắt buộc phải mua.
- Kết quả mới: thay đổi cấu trúc thị trường và loại bỏ đối thủ cạnh tranh.

VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Chiến lược là một vũ khí để: ổn định, loại bỏ, răn đe, hoặc dùng đòn bẩy.
- Đừng chỉ thụ động chấp nhận luật chơi do thị trường đặt ra. Hãy chủ động tìm cách thay đổi cuộc chơi
- Hãy luôn tự hỏi: Nước cờ định giá của mình đang gửi đi tín hiệu gì? Nó thay đổi động cơ của đối thủ ra sao? Và nó có giúp kiến tạo một ván cờ mà ở đó, chúng ta có khả năng chiến thắng cao nhất hay không?



MODULE 6: MỘT SỐ CHỦ ĐỀ MỚI TRONG KINH TẾ QUẢN TRỊ

KINH TẾ SỐ

Khi chi phí cận biên bằng không

CẤU TRÚC CHI PHÍ "LẠ"

- **Chi phí Cố định (Fixed Cost) rất cao:**
 - Chi phí để tạo ra "bản gốc" đầu tiên là khổng lồ (R&D phần mềm, sản xuất phim...).
- **Chi phí Cận biên (Marginal Cost) gần bằng không:**
 - Chi phí để sao chép và phân phối thêm một bản cho người dùng mới gần như bằng 0.

HỆ QUẢ CHIẾN LƯỢC

- **Phá vỡ quy tắc định giá truyền thống:** Quy tắc $MR=MC$ trở nên khó áp dụng khi $MC \approx 0$.
- **Tạo ra tính kinh tế theo quy mô khổng lồ:** Chi phí trung bình trên mỗi người dùng giảm mạnh khi quy mô tăng $\Rightarrow$ thị trường "kẻ thắng có tất cả".
- **Chuyển dịch sang định giá dựa trên giá trị:** Phải định giá dựa trên giá trị cảm nhận của khách hàng, không phải chi phí sản xuất.

ĐỊNH GIÁ THEO PHIÊN BẢN

- Tạo ra các phiên bản khác nhau (VD: Basic, Pro, Enterprise) của cùng một sản phẩm để nhắm đến các phân khúc khách hàng khác nhau.
- **Bản chất:** Là một hình thức **phân biệt giá** tinh vi.
- **Ví dụ:**
 - **LinkedIn:** Có bản miễn phí, Premium, Sales Navigator, Recruiter.
 - **Zoom:** Gói miễn phí, Pro, Business, Enterprise.

FREEMIUM

- **Free + Premium)**
 - Cung cấp bản miễn phí với tính năng giới hạn để thu hút người dùng.
 - Bán bản cao cấp (Premium) với đầy đủ tính năng.
- **Ví dụ:** Spotify, YouTube, Dropbox.

BÁN GÓI

- Gộp nhiều sản phẩm lại bán thành một gói duy nhất, thường có giá ưu đãi.
- **Ví dụ:** Microsoft Office 365 (Word, Excel, PowerPoint...), các gói kênh truyền hình cáp.

VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Cấu trúc chi phí của kinh tế số $\Rightarrow$ các chiến lược định giá dựa trên giá trị.
- Trọng tâm của nhà quản lý chuyển từ: **tối ưu hóa chi phí sản xuất** sang **"thấu hiểu phân khúc khách hàng"**.
- Thách thức lớn nhất: làm sao để "đóng gói" sản phẩm và định giá nhằm khai thác tối đa giá trị từ mỗi nhóm người dùng khác nhau.



HIỆU ỨNG MẠNG LƯỚI & THỊ TRƯỜNG ĐA DIỆN

Giải mã "Phép thuật" đằng sau Grab, Shopee và Facebook

HIỆU ỨNG MẠNG LƯỚI

- **Động cơ cốt lõi**
- Giá trị của một sản phẩm/dịch vụ tăng lên khi số lượng người dùng nó tăng lên.
- **Hiệu ứng mạng lưới trực tiếp:** Giá trị tăng khi có thêm người dùng ở **cùng một phía**.
 - VD: Zalo, Facebook. Càng nhiều bạn bè tham gia, Zalo càng hữu ích với người dùng.
- **Hiệu ứng mạng lưới gián tiếp:** Giá trị đối với một nhóm tăng lên khi có thêm người dùng ở nhóm **phía bên kia**.
 - VD: Grab. càng nhiều tài xế, người dùng càng có lợi, và ngược lại.

VÒNG LẶP TĂNG TRƯỞNG TÍCH CỰC

- Hiệu ứng mạng lưới gián tiếp tạo ra một vòng lặp tự củng cố, giống như một bánh đà.
- **Ví dụ với Shopee:**
- Nhiều Người bán hơn $\Rightarrow$ Nhiều hàng hóa đa dạng hơn
 $\Rightarrow$ Thu hút nhiều người mua hơn
 $\Rightarrow$ Tạo ra nhiều doanh thu hơn cho Người bán
 $\Rightarrow$ Thu hút thêm nhiều người bán hơn nữa...
và vòng lặp tiếp diễn.

THỊ TRƯỜNG ĐA DIỆN

- Thị trường đa diện - platform
- Doanh nghiệp tạo ra **giá trị** bằng cách **kết nối** hai hoặc nhiều nhóm khách hàng **phụ thuộc lẫn nhau**.
- Vai trò: Không phải là **nhà sản xuất**, mà là **nhà kiến tạo thị trường**, có chức năng giảm chi phí tương tác và xây dựng niềm tin.
- Hệ quả: do hiệu ứng mạng lưới mạnh, thị trường platform thường có xu hướng "**Kẻ thắng có tất cả**" (Winner-Take-All).

THÁCH THỨC ĐỊNH GIÁ

- **Vấn đề:** "Con gà và quả trứng" - làm sao để thu hút nhóm này khi chưa có nhóm khác?
- **Giải pháp:** Phân chia thị trường thành 2 bên và định giá khác nhau.
 - **Bên được trợ giá:** thường là bên nhạy cảm hơn về giá hoặc bên tạo ra nhiều giá trị hơn cho bên còn lại. Giá có thể bằng 0 hoặc âm.
 - **Bên trả tiền:** bên trả phí để được tiếp cận với bên được trợ giá.
- Ví dụ: Android Apps - người dùng được trợ giá, nhà phát triển trả tiền

VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Động cơ: hiệu ứng mạng lưới
- Mô hình kinh doanh: thị trường đa diện
- Chìa khóa chiến lược: định giá hai mặt
- Đối với nhà quản lý trong nền kinh tế platform, tư duy chiến lược phải thay đổi.
 - Mục tiêu không còn là **"Tối ưu hóa Sản phẩm"**.
 - Mà là **"Tối ưu hóa Mạng lưới"**.
- Công việc của nhà quản lý là **khởi động** và **nuôi dưỡng** vòng lặp hiệu ứng mạng lưới để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững

KINH TẾ CHIA SẺ

Khi tài nguyên là có sẵn

BẢN CHẤT KINH TẾ CHIA SẺ

- Ứng dụng của **thị trường đa diện**
- Động cơ: **Hiệu ứng mạng lưới gián tiếp** tạo ra vòng lặp tăng trưởng.
- **Chức năng cốt lõi:** Giảm mạnh **chi phí giao dịch** các tài nguyên có sẵn
 - Chi phí tìm kiếm
 - Chi phí Xây dựng Niềm tin
 - Chi phí Thanh toán (Payment)

CẤU TRÚC CHI PHÍ - LỢI THẾ THEO QUY MÔ

- **Khách sạn Hilton (Truyền thống):** Chi phí cố định (FC) cao + Chi phí cận biên (MC) đáng kể (cho mỗi khách).
- **Platform Airbnb:** Chi phí cố định (FC) cao + Chi phí cận biên (MC) gần bằng không (cho mỗi lượt đặt phòng).
- **Insight:** Platform chuyển chi phí cận biên sang cho người cung cấp dịch vụ (chủ nhà).
- **Hệ quả:** Tạo ra **tính kinh tế theo quy mô** khổng lồ và khả năng mở rộng gần như vô hạn.

CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ ĐỘNG

- Chiến lược định giá tối ưu không kiểm soát được nguồn cung
- Định giá động của Grab/Uber là một cơ chế **cân bằng cung - cầu** trong thời gian thực.
- **Khi trời mưa giờ tan tầm:**
 - Cầu (Demand) tăng vọt
 - Cung (Supply) giảm
- **Mức giá tăng có 2 tác động:**
 - **Phân bổ nguồn lực khan hiếm:** Chỉ những người cần nhất mới đi xe.
 - **Khuyến khích cung tăng:** Thu hút thêm tài xế ra đường.

CẦU TRÚC THỊ TRƯỜNG & SỨC MẠNH ĐỘC QUYỀN

- **Hiệu ứng mạng lưới** mạnh mẽ
- **Tính kinh tế theo quy mô** khổng lồ.
- thị trường có xu hướng tiến tới **độc quyền nhóm** hoặc **độc quyền**
- **Sức mạnh thị trường** đáng kể
- Sự gia tăng **Giám sát** của các cơ quan quản lý nhà nước.

VẬN DỤNG QUẢN TRỊ

- Trong nền kinh tế chia sẻ:
 - Thách thức chiến lược không phải là quản lý tài sản, mà là **quản lý vòng lặp hiệu ứng mạng lưới**.
 - Công cụ vận hành chính là **định giá động** để cân bằng hai phía thị trường.
 - Rủi ro dài hạn lớn nhất là **sự can thiệp của luật pháp** nhằm vào sức mạnh thị trường mà mô hình này tạo ra.

KẾT



HÀNH TRÌNH XÂY DỰNG CÔNG CỤ TƯ DUY

- Những viên gạch nền tảng nhất:
 - **chi phí cơ hội**
 - **phân tích cận biên.**
- 'Nhìn' thị trường qua hai lăng kính:
 - thấu hiểu sâu sắc phía **Cầu** với các công cụ về **độ co giãn**, và làm chủ **phòng máy** của doanh nghiệp qua phân tích **Sản xuất và Chi phí**.
- 'võ đài' **cạnh tranh**, phân tích các chiến lược về **giá** và **sản lượng** trong nhiều **cấu trúc thị trường**
 - Cạnh tranh hoàn hảo
 - Cuộc chiến khác biệt hóa của **Cạnh tranh Độc quyền**
 - sức mạnh của **Độc quyền**,
 - nước cờ cân não trong thị trường **Độc quyền nhóm** với **Lý thuyết Trò chơi**
- Khám phá tương lai, giải mã sức mạnh của
 - **Kinh tế số**,
 - **nền tảng (platforms)**
 - cách mạng của **kinh tế chia sẻ**

quản lý vận hành vs lãnh đạo chiến lược

CÂU HỎI MANG TÍNH CHIẾN LƯỢC HƠN

- Giá bán bao nhiêu là hợp lý? → **Độ co giãn của cầu theo giá** là bao nhiêu, và **chiến lược phân biệt giá** nào sẽ giúp chúng ta khai thác tối đa giá trị?
- Dự án này có lãi không? → **Lợi nhuận kinh tế** của dự án này là bao nhiêu sau khi đã tính đến mọi **chi phí cơ hội**?
- Hoặc khi đối thủ ra mắt sản phẩm mới, anh chị sẽ phân tích: Đây là một trò chơi **tuần tự** hay **đồng thời**? Phản ứng **tối ưu** của chúng ta là gì để đạt được tình huống **Cân bằng Nash** có lợi nhất?