CHƯƠNG IV:

PHÂN TÍCH BÊN TRONG

MBA LÊ THÀNH HƯNG

MỤC TIÊU

1. Công ty đang thực hiện chiến lược như thế nào?
2. Các sức mạnh và điểm yếu
3. Bản chất lợi thế cạnh tranh
4. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững
5. Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng
6. Phân tích tính lâu bền chiến lược của lợi thế cạnh tranh

MỤC TIÊU

- Vượt qua sự trì trệ
- Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn
- Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi
- Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh
- Duy trì lợi thế cạnh tranh
- Tại sao các công ty lại thất bại
- Khai thác ngoại lực
- Chuỗi giá trị và sự sáng tạo giá trị

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI

CÔNG TY ĐANG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI NTN?

1

Chiến lược hiện tại của doanh nghiệp: là người dẫn đạo chi phí, người tạo sự khac biệt, hay chỉ là sự tập trung vào phục vụ tốt một khe hở thị trường.

2

Quan niệm chiến lược của công ty: trên cơ sở phạm vi cạnh tranh, phạm vi địa lý, quy mô và cấu trúc khách hàng.

3

Tìm hiểu các chiến lược cấp chức năng như: sản xuất, tài chính, marketing, nguồn nhân lực, cải tiến sản phẩm để nhận thức tốt hơn chiến lược hiện tại.

CÔNG TY ĐANG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI NTN?

Hai chỉ định quan trọng về thực hiện chiến lược:

Công ty có đạt được trạng thái tài chính và các mục tiêu chiến lược mong muốn hay không?

Công ty có đạt được khả năng sinh lợi trên trung bình hay không?

CÔNG TY ĐANG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI NTN?

Đánh giá hiệu suất của công ty có thể nhìn vào các dấu hiệu:

Thứ hạng thị phần của công ty trong ngành tăng lên, ổn định hay giảm xuống.

Lợi nhuận biên của công ty tăng lên hay giảm xuống và độ lớn tương đối của nó so với các đối thủ

Các khuynh hướng về lợi nhuận ròng, thu nhập trên vốn đầu tư, giá trị kinh tế tăng thêm, và so sánh giá trị này với các đối thủ cạnh tranh.

CÔNG TY ĐANG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI NTN?

Doanh số của công ty tăng nhanh hay chậm hơn tốc độ tăng trưởng thị trường.

Sức mạnh tài chính và đánh giá tín dụng của công ty đang được cải thiện hay sụt giảm.

Hình ảnh, danh tiếng của công ty trước khách hàng.

Hình ảnh, danh tiếng của công ty trước khách hàng.

CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

Điểm mạnh là điều mà công ty đang làm tốt hay các đặc tính giúp nó nâng cao khả năng cạnh tranh. Các dạng của điểm mạnh của doanh nghiệp:

- Một kỹ năng hay kinh nghiệm quan trọng – bí quyết chế tạo với chi phí thấp, bí quyết công nghệ, sản xuất không khuyết tật, kinh nghiệm trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt, kỹ năng cải tiến sản phẩm, các kỹ năng thương mại sản phẩm quy mô lớn, quảng cáo khuyến mãi độc đáo.

CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

- Các tài sản vật chất có giá trị, nhà xưởng hiện đại, vị trí hấp dẫn, dự trữ nguồn lực tự nhiên, có cơ sở trên toàn thế giới.

- Tài sản nguồn nhân lực có giá trị - lực lượng lao động có khả năng và kinh nghiệm, công nhân giỏi trong các lĩnh vực then chốt, bí quyết quản trị, học tập và hợp tác trong toàn tổ chức.

- Tài sản tổ chức có giá trị - hệ thống kiểm soát chất lượng, sỡ hữu công nghệ, bản quyền, quyền khai thác, sự trung thành của khách hàng, giá trị tín dụng.

CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

- Tài sản vô hình đáng giá – hình ảnh nhãn hiệu, danh tiếng, lòng trung thành cao độ của khách hàng
- Khả năng cạnh tranh – thời gian phát triển sản phẩm và thương mại hóa ngắn, năng lực chế tạo, mạng lưới đại lý, các nhà cung cấp mạnh.
- Thành tích hay ảnh hưởng đặt công ty vào vị thế có lợi trên thị trường – chi phí thấp, ở vị thế lãnh đạo trên thị trường, có sản phẩm tốt hơn.
- Liên minh hay liên doanh hợp tác – tham gia liên doanh hay hiệp tác với các đối tác có kinh nghiệm và khả năng.

CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

- Thiếu các tài sản vô hình, tài sản vật chất, tổ chức, nhân sự, quan trọng và có tính cạnh tranh.

- Thiếu hụt về các kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng.

- Thiếu hay yếu về các khả năng cạnh tranh trong các lĩnh vực then chốt

Điểm yếu là điều gì đó mà công ty đang thiếu, kém cỏi hay một điều kiện đặt nó vào tình thế bất lợi. Các dạng của điểm yếu của doanh nghiệp:

CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

- Các điểm yếu nội bộ là những khiếm khuyết trong nguồn lực của công ty. Một điểm yếu có thể gây ra hay không gây ra tổn thương cho công ty, điều đó còn tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng trên thị trường, và tùy thuộc vào việc nó có thể vượt qua bằng các nguồn lực và sức mạnh của mình hay không.

Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT) có thể là phân tích nền tảng dựa trên nguyên tắc cho rằng các nổ lực chiến lược phải hướng đến việc tạo ra sự phù hợp tốt nhất giữa các khả năng nguồn lực của công ty và tình thế bên ngoài.

BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH

BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH

Một công ty được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành.

Công ty có lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong một thời gian dài.

Hai yếu tố cơ bản hình thành tỷ lệ lợi nhuận của công ty và do đó biểu thị nó có lợi thế cạnh tranh là: lượng giá trị mà các khách hàng cảm nhận về hàng hóa hay dịch vụ của công ty, và chi phí sản xuất của nó.

BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH

Cách thức công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh:

- Công ty cố gắng tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng, làm cho họ có được sự thõa mãn vượt trên cả sự mong đợi của chính họ. Các nỗ lực của công ty làm cho sản phẩm hấp dẫn hơn nhờ sự vượt trội về thiết kế, tính năng, chất lượng và điều gí đó tương tự để chính khách hàng cảm nhận được một giá trị lớn hơn (V lớn hơn) và họ sẵn lòng trả giá P cao hơn

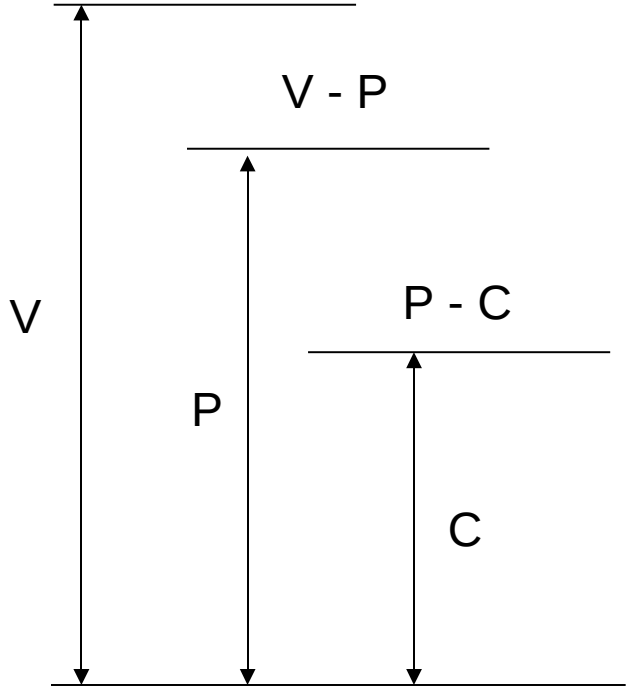
BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH

Cách thức công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh:

- Công ty có thể cố nâng cao hiệu quả các hoạt động của mình để giảm chi phí (C). Hệ quả là biên lợi nhuận tăng lên, hướng đến một lợi thế cạnh tranh.

Nói cách khác, khái niệm về sáng tạo giá trị là hạt nhân của lợi thế cạnh tranh.

BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH



V = Giá trị đối với khách hàng

P = Giá

C = chi phí sản xuất

V – P = Thặng dư người tiêu dùng

P – C = Biên lợi nhuận

Hình 4.1 : Sự hình thành giá trị cho khách hàng

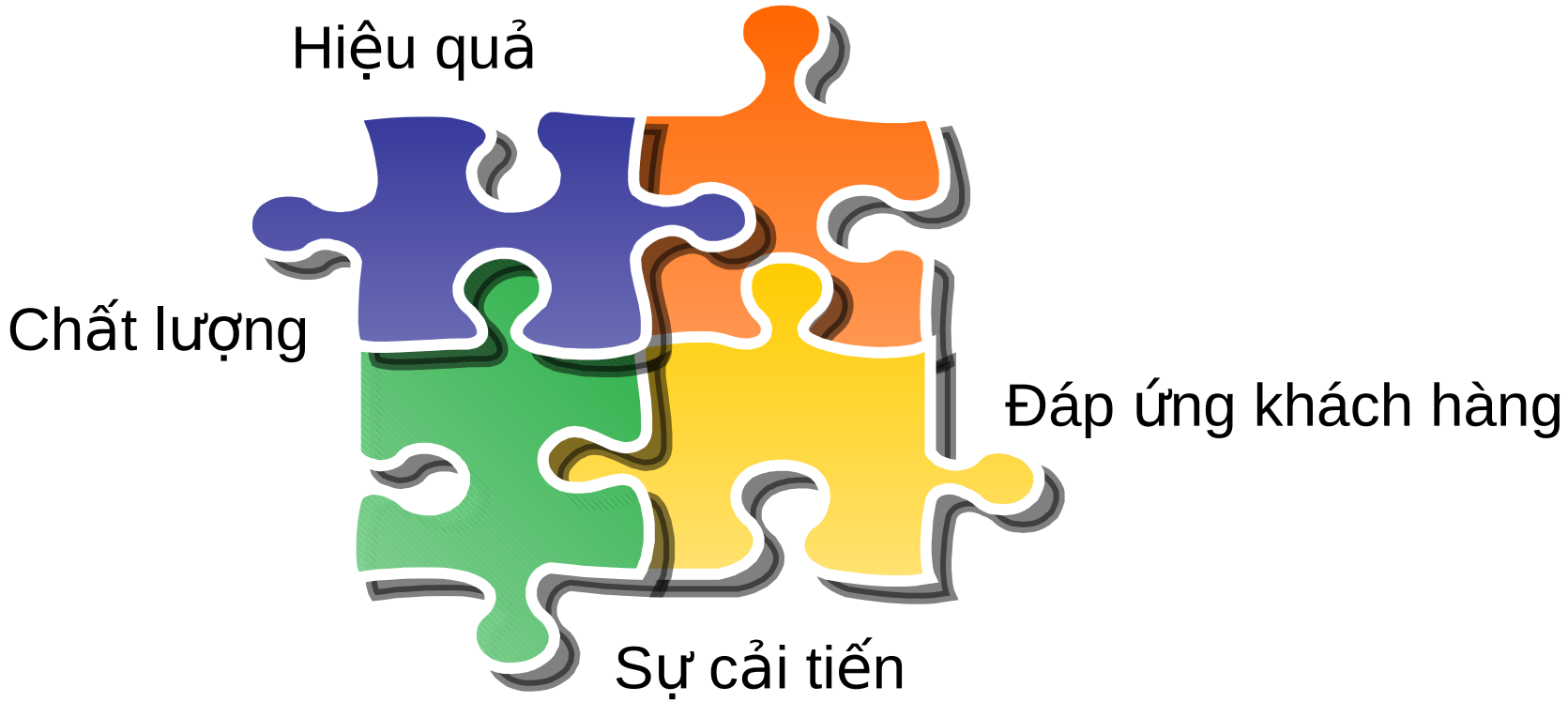
BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH

- Michael Porter đã chỉ ra rằng chi phí thấp và sự khác biệt là hai chiến lược căn bản để tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành.

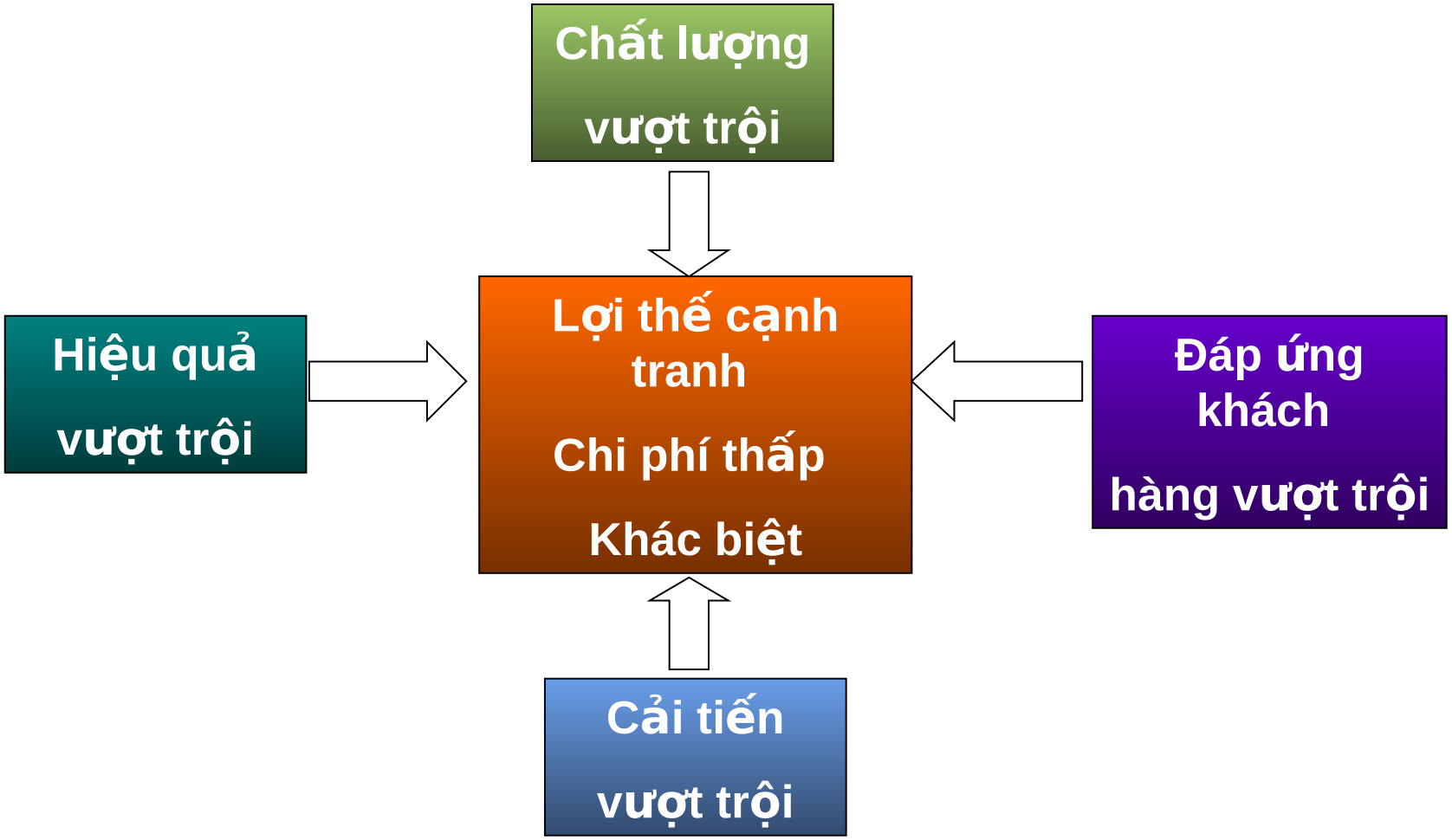
- Theo Porter, *lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các công ty nào có thể tạo ra các giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh và/hoặc tạo khác biệt sản phẩm vì thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm.*

CÁC KHỐI CƠ BẢN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

Bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là:

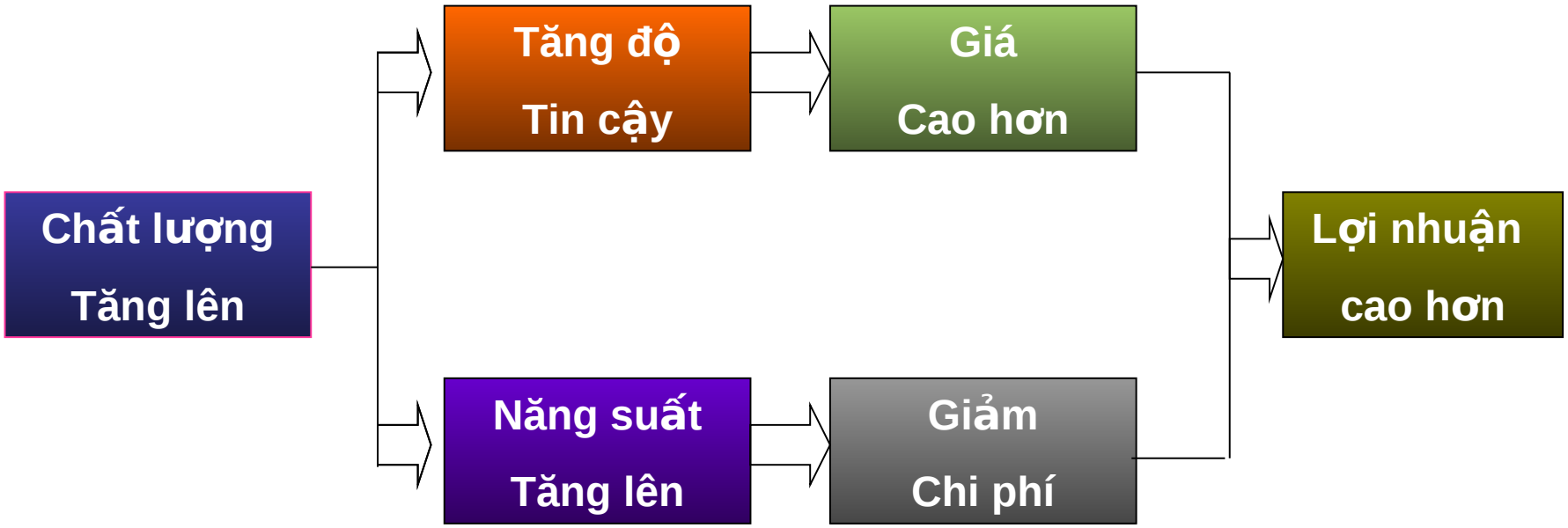


CÁC KHỐI CƠ BẢN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH



Hình 4.2 : Các khối cơ bản tạo lợi thế cạnh tranh

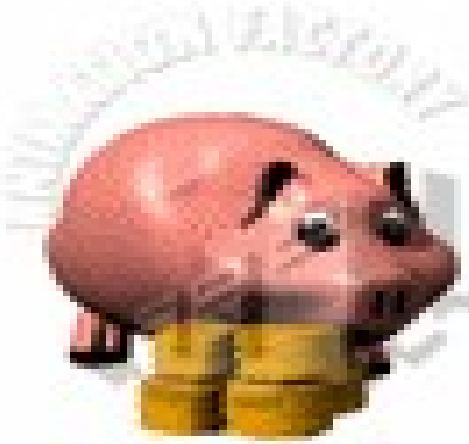
CÁC KHỐI CƠ BẢN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH



Hình 4.3 : Chất lượng vượt trội

CÁC KHỐI CƠ BẢN CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

- Hiệu quả, Chất lượng, Đáp ứng khách hàng và Sự cải tiến là tất cả các nhân tố quan trọng để có được lợi thế cạnh tranh. Hiệu quả vượt trội cho phép công ty giảm thấp chi phí; chất lượng vượt trội cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn, vừa hạ thấp chi phí; đáp ứng yêu cầu khách hàng vượt trội cho phép đòi hỏi giá cao hơn; sự cải tiến có thể dẫn tới giá cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn. Bốn nhân tố này cùng nhau giúp công ty sáng tạo sự khác biệt về sản phẩm của nó so với các đối thủ, cho phép công ty làm tốt hơn đối thủ của nó.



NGUỒN GỐC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG

NGUỒN GỐC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG

- Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh.

- Công ty có năng lực cốt lõi có thể tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của nó hoặc đạt được chi phí thấp hơn đối thủ. Do vậy tạo ra nhiều giá trị hơn đối thủ và sẽ nhận được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn trung bình ngành.

CÁC NGUỒN LỰC VÀ KHẢ NĂNG TIỀM TÀNG

Các năng lực cốt lõi của tổ chức sinh ra từ ha nguồn: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó.

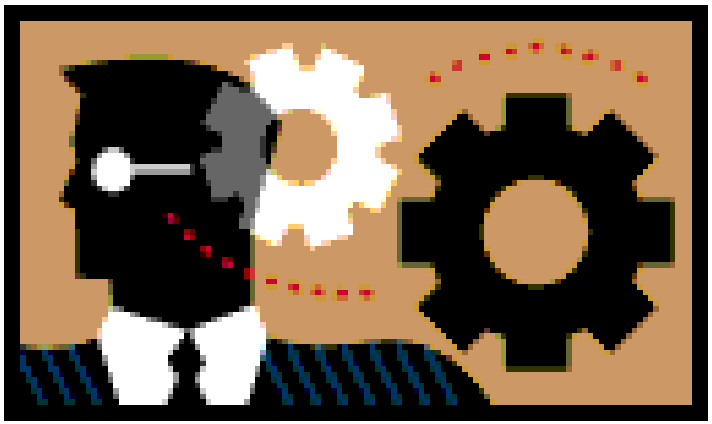
Các nguồn lực bao gồm: các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chi thành 2 loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

Các khả năng tiềm tàng: Là khả năng công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn.

PHÂN TÍCH TÍNH LÂU BỀN CHIẾN LƯỢC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

- Mức năng động của ngành
- Năng lực của đối thủ cạnh tranh
- Bắt chước các khả năng
- Rào cản bắt chước

CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ SỰ SÁNG TẠO GIÁ TRỊ



II.1 Khaùi nieäm

"CHUOÃI GIAÙ TRÒ" cuûa doanh nghieäp laø taäp hôïp caùc **hoaït ñoäng cô baûn** cuûa doanh nghieäp, hieäu quaû cuûa töøng yeáu toá vaø moái quan heä giöõa caùc yeáu toá trong chuoãi giaù trò taïo ra söùc maïnh cuûa doanh nghieäp. phaân tích chuoãi giaù trò cho ta bieát ñieåm maïnh vaø

II. PHAÂN TÍCH CHUOÃI GIAÙ TRÒ

II.2 Caùc hoaït ñoäng chính

1. Hoaït ñoäng ñaàu vaøo
2. Hoaït ñoäng saûn xuaát
3. Hoaït ñoäng ñaàu ra
4. Hoaït ñoäng marketing & baùn haøng
5. Hoaït ñoäng dòch vuï haäu maõi

II.3 Các hoạt động hỗ trợ

1. Cơ sở hạ tầng
2. Quản trị nguồn nhân lực
3. Quản trị công nghệ kỹ thuật
4. Kiểm soát mua sắm, chi tiêu

III.1 Hoạt động tài chính

1. **Các chỉ số và khả năng thanh toán.**
2. **Các chỉ số và đòn cân nợ**
3. **Các chỉ số và hoạt động**
4. **Các chỉ số và doanh lợi**
5. **Các chỉ số và mức tăng trưởng.**
6. **Các quyết định tài chính và đầu tư...**

III.2 Nghieân cöùu vaø phaùt trieån (R & D)

1. Kyõ naêng nghieân cöùu kyõ thuaät
2. Kyõ naêng aùp duïng thaønh töïu khoa hoïc kyõ thuaätmôùi.
3. Kyõ naêng thieátkeá.
4. Kyõ naêng hôïp nhaátgiöõa nghieân cöùu phaùt trieån vôùi saûn xuaát.
5. Kyõ naêng hôïp nhaátgiöõa nghieân cöùu phaùt trieån vaø coâng taùc tieáp thò.

III.3 Vaên hoùa toå chöùc

1. Trieát lyù kinh doanh
2. Moâi tröôøng vaên hoaù öng xöû
3. Vaên hoaù giao tieáp trong doanh nghieäp
4. Quan ñieåm & lyù töôûng
5. Tinh thaàn vaø thaùi ñoä laøm vieäc
6.

III.4 Heä thoáng thoâng tin

1. Toå chöùc heä thoáng thoâng tin
2. Cung caáp thoâng tin cho caùc caáp laøm QÑ
3. Löu tröõ vaø baûo maät thoâng tin kinh doanh
4. Moái quan heä thoâng tin chieán löôïc & nghieäp vuï, quan heä giöõa caùc chöùc naêng

CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ SỰ SÁNG TẠO GIÁ TRỊ

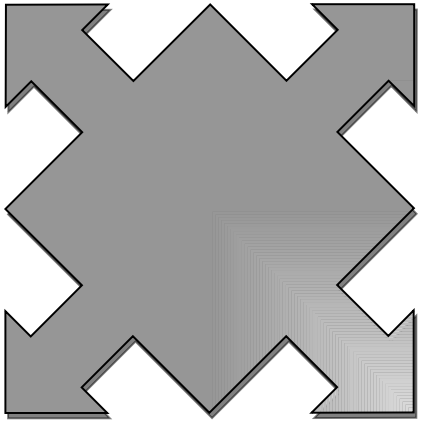
1. Các hoạt động chính
   - Nghiên cứu và phát triển,
   - Chức năng Marketing và bán hàng,
2. Các hoạt động hỗ trợ
   - Quản trị nguồn nhân lực
3. Các mục tiêu đan chéo chức năng
4. Khai thác ngoại lực

TẠI SAO CÁC CÔNG TY THẤT BẠI

TẠI SAO CÁC CÔNG TY THẤT BẠI

Tính trì trệ

Khai thác ngoại lực



Cam kết chiến lược

Nghịch lý Icarus

DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH

DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH

1. Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh
2. Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi
3. Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn
4. Vượt qua sự trì trệ

KHUÔN KHỔ PHÂN TÍCH BÊN TRONG

KHUÔN KHỔ PHÂN TÍCH BÊN TRONG

1. Phân tích lợi thế cạnh tranh bền vững
2. Phân tích chiến lược
3. Phân tích hiệu suất tài chính

KHUÔN KHỔ PHÂN TÍCH BÊN TRONG

20

Thank You !

MBA LÊ THÀNH HƯNG