

**HỘI THẢO
NHẬN THỨC VỀ
CHIẾN LƯỢC**

QUY ĐỊNH HỘI THẢO

- Điện thoại ở chế độ rung;
- Không nghe điện thoại trong phòng;
- Không làm việc riêng;
- Hội thảo mang tính tương tác hai chiều;
- Khuyến khích sử dụng các tài liệu và google để hỏi và trả lời.

KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC

Chiến lược là gì?

Có nhiều định nghĩa khác nhau nhưng có thể hiểu chiến lược là chương trình hành động, kế hoạch hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể, là tổ hợp các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt đến các mục tiêu đó.

KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC

Tại sao phải xây dựng chiến lược?

Có chiến lược giúp cho các nhà quản lý và nhân viên mọi cấp xác định mục tiêu, nhận biết phương hướng hành động, góp phần vào sự thành công của tổ chức.

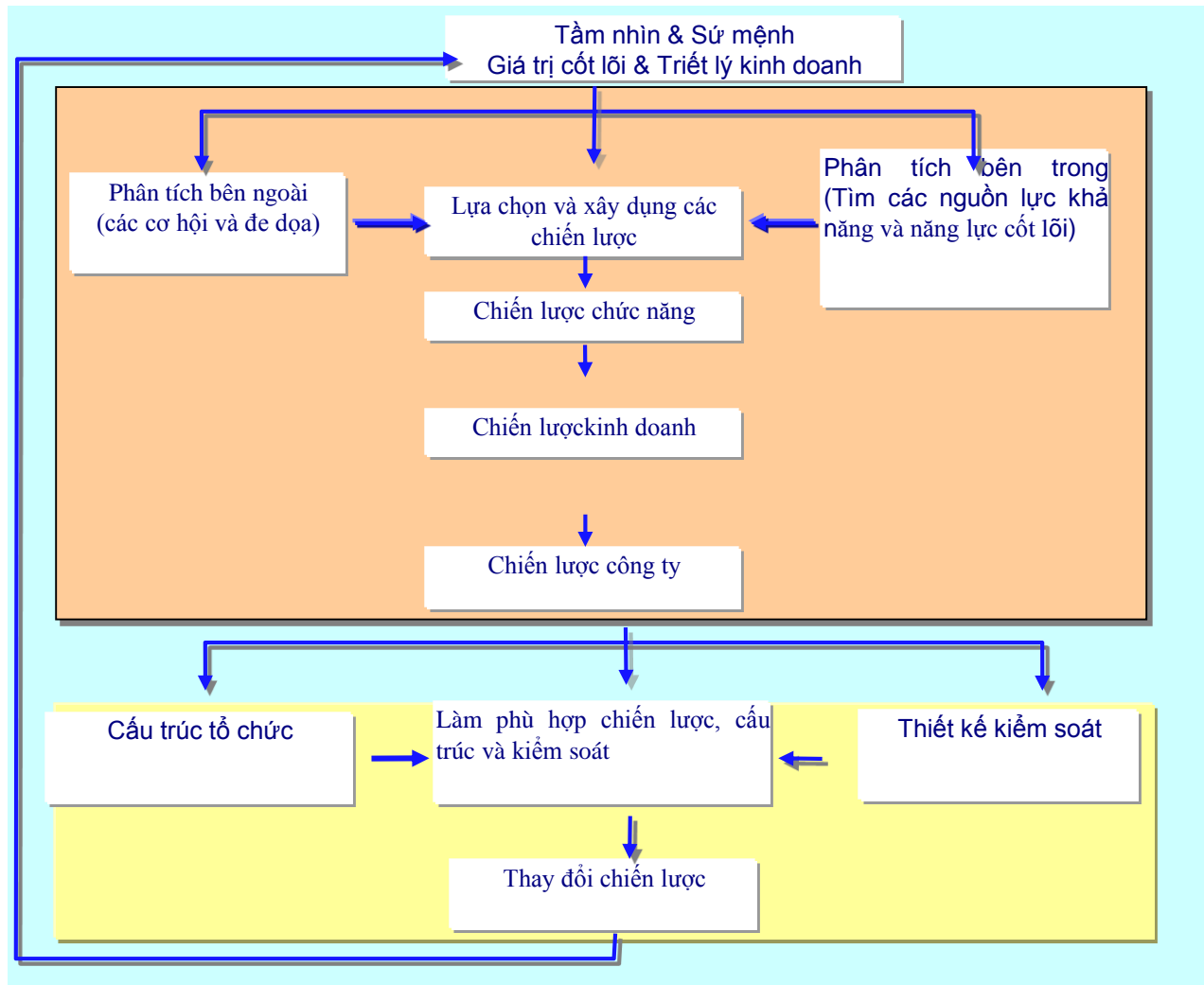
Trái lại, một tổ chức không có chiến lược sẽ chẳng khác nào con thuyền không có người lái.

KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC

Những ai tham gia trong việc xây dựng chiến lược?

Cấp lãnh đạo và trưởng các phòng ban cùng tham gia vào quá trình hoạch định, xây dựng chiến lược. (T16)

MÔ HÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CƠ BẢN



TÂM NHÌN

Là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai, là những điều doanh nghiệp muốn đạt tới hoặc trở thành, một bức tranh, một giấc mơ về tương lai của doanh nghiệp

Ý nghĩa

- Định hình và *phác họa* nên tương lai của tổ chức
- Ví như 5 năm nữa, 10 năm nữa... chúng ta muốn, chúng ta sẽ dẫn dắt tổ chức của chúng ta tới đâu? Tới bến bờ nào?

TẦM NHÌN

*Diễn tả các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức.
Bày tỏ khát vọng về những gì mà nó muốn vươn tới*

Tầm nhìn cần có một sự cuốn hút đầy xúc cảm, khuyến khích tổ chức dốc toàn tâm toàn lực của mình để đạt được lý tưởng.

TÂM NHÌN

VD.

- Tasco: Tạo ra không gian cho con người sống, đam mê, sáng tạo và cống hiến;
- TLG: Niềm tin số 1 của khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ, vững bước hội nhập khu vực và thế giới

SỨ MỆNH

Là lý do để tổ chức tồn tại. Các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một “tuyên bố sứ mệnh” xúc tích, ngắn gọn, giải thích tổ chức đó tồn tại để làm gì và sẽ làm gì để tồn tại.

BẢN TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

Tuyên bố sứ mệnh của tổ chức cần đưa ra thông tin để trả lời 3 câu hỏi sau:

- Mục tiêu của tổ chức là gì?
- Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai (lĩnh vực hoạt động, khách hàng) ?
- Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho các hoạt động của tổ chức?

Và không thể thiếu một tham vọng “trở thành số 1”; “Tốt nhất”; hay “ Người cung cấp hàng đầu...”. Ý đồ *chiến lược*

Nếu bạn không yêu cầu điều gì đó khác thường, bạn sẽ không có bất cứ gì ngoài những kết quả bình thường...”

Jack Welch – CEO General Electric

BẢN TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

Một bản tuyên bố sứ mệnh có hiệu quả thường phải đáp ứng các tiêu chí sau:

- Rõ ràng, dễ hiểu. Ngắn gọn và cô đọng;
- Chỉ ra được tại sao ta làm việc đó và lý do tồn tại của tổ chức là gì?
- Phải đưa ra được định hướng cho các hoạt động thích hợp và không quá hẹp;
- Phải thể hiện được các cơ hội và chỉ ra được cái mà xã hội nhớ đến chúng ta;
- Phù hợp với các khả năng riêng có của ta;
- Phải thấy được cam kết của chúng ta.

BẢN TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

VD:

- Tasco: Tasco mang đến cho cộng đồng các sản phẩm nhà ở, khu đô thị, hạ tầng giao thông hài hoà với thiên nhiên, phù hợp với sự phát triển của văn minh xã hội;
- TLG: Tự hào mang đến cho cộng đồng niềm vui mỗi ngày trên những con đường, cây cầu mang dấu ấn Thăng Long.

GIÁ TRỊ CỐT LÕI

- Là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức.
 - *có những nguyên tắc tồn tại không phụ thuộc vào thời gian.*
 - *Tự thân, không cần sự biện hộ bên ngoài,*
 - *Có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức.*
- Nhận diện
 - cần sàng lọc tính chân thực,
 - ➔ *xác định giá trị nào thực sự là trung tâm*
 - Các giá trị phải đứng vững trước kiểm định của thời gian

Một công ty lớn cần xác định cho chính mình những giá trị được giữ làm cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị

GIÁ TRỊ CỐT LỖI

(ví dụ)

TRIẾT LÝ KINH DOANH

Là những tư tưởng khái quát sâu sắc được
chắt lọc, đúc rút từ thực tiễn kinh doanh có
tác dụng định hướng, chỉ dẫn cho hoạt
động của doanh nghiệp

TRIẾT LÝ KINH DOANH

Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp là tôn chỉ sẽ định hướng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp và hướng dẫn thực hiện vấn đề đạo đức trong các hoạt động kinh doanh.

VD:...

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Mô hình phân tích SWOT

S = Strengths (Điểm mạnh);

W = Weaknesses (Điểm yếu);

O = Opportunities (Cơ hội);

T = Threats (Thách thức).

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Mô hình phân tích SWOT

S = Strengths (Điểm mạnh): Những năng lực giúp DN thực hiện tốt những điểm cần thúc đẩy;

W = Weaknesses (Điểm yếu): Những điểm cần khắc phục vì chúng ngăn cản DN đạt hiệu quả tốt khi thực hiện công việc;

O = Opportunities (Cơ hội): Xu hướng, động lực, sự kiện và ý tưởng mà DN có thể tận dụng;

T = Threats (Thách thức): Những sự kiện hay sức ép có thể xảy ra nằm ngoài tầm kiểm soát mà DN cần tính đến hay cần quyết định cách giới hạn ảnh hưởng

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài
bằng mô hình SWOT



QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Rà soát (Scanning),
Theo dõi (Monitoring),
Dự đoán (Forecasting),
Đánh giá (Assessing).

CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Rà soát (Scanning),

- *Đòi hỏi nghiên cứu tổng quát tất cả các yếu tố của môi trường bên ngoài.*
- Nhằm nhận ra dấu hiệu thay đổi tiềm ẩn trong môi trường
- Khó khăn đối với rà soát môi trường là sự mơ hồ, không đầy đủ các dữ liệu và thông tin rời rạc.
- hoạt động rà soát phải định hướng phù hợp với bối cảnh của tổ chức,

CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Rà soát (Scanning),

Theo dõi (Monitoring),

- Nhận ra các khuynh hướng quan trọng nảy sinh từ những dấu hiệu từ rà soát môi trường.
- Cần phát hiện ý nghĩa của các sự kiện cũng như khuynh hướng thay đổi khác nhau.
- Muốn theo dõi hữu hiệu, doanh nghiệp cần phải nhận rõ các bên hữu quan trọng yếu.
- Rà soát và theo dõi đặc biệt quan trọng trong ngành đang có sự thay đổi về công nghệ nhanh, khó dự kiến.
- Rà soát và theo dõi là công cụ nhận thức những điều mới, quan trọng đang diễn ra trên thị trường, và cách thức thương mại hóa các công nghệ mà doanh nghiệp đang phát triển.

CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Rà soát (Scanning),

Theo dõi (Monitoring)

Dự đoán (Forecasting),

- *Dự kiến về các sự kiện tiềm ẩn, cách thức và tốc độ xuất hiện của nó như là kết quả lô gic của các thay đổi và khuynh hướng đã được phát hiện qua rà soát và theo dõi.*

CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Rà soát (Scanning),
Theo dõi (Monitoring)
Dự đoán (Forecasting),

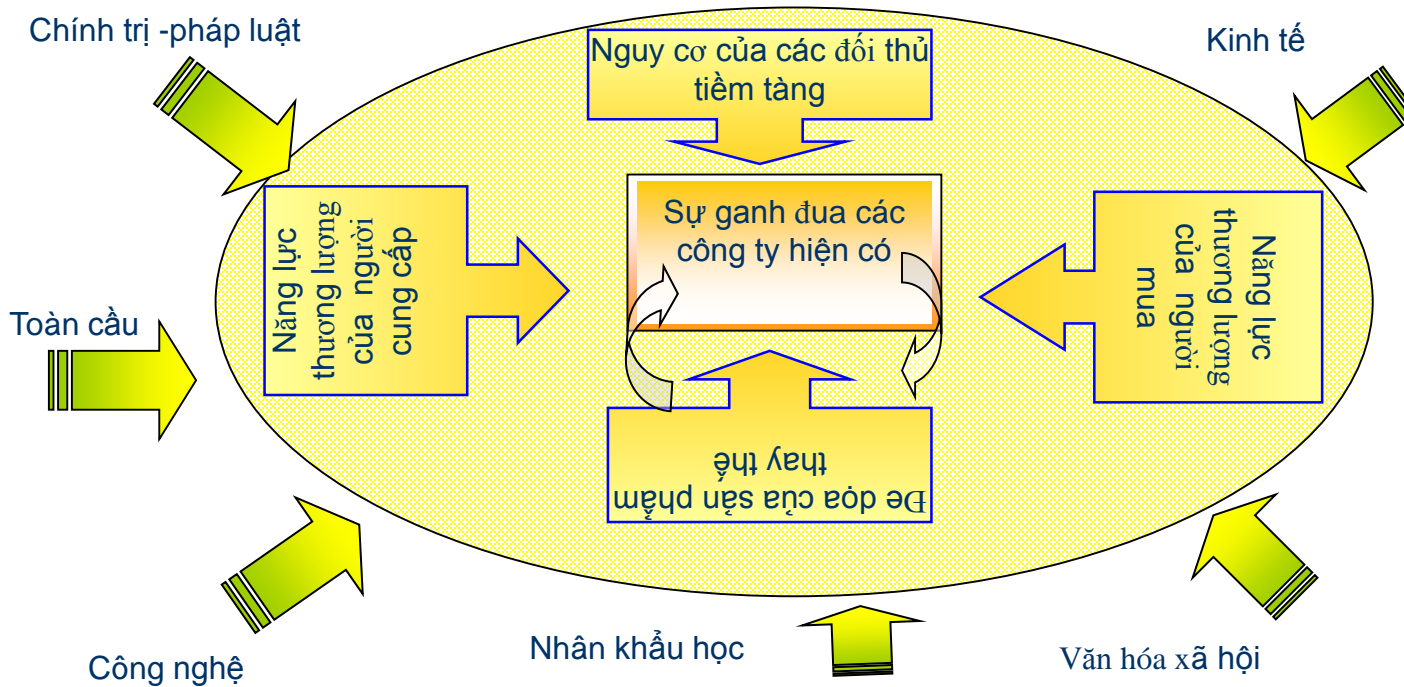
Đánh giá

- *Xác định thời hạn và tầm quan trọng của các tác động mà những thay đổi khuynh hướng môi trường có thể tác động lên quản trị chiến lược của công ty.*
- *đánh giá xác định các hàm ý theo cách hiểu của tổ chức.*
- Không có đánh giá, doanh nghiệp sẽ nằm trên đồng dữ liệu có thể là rất hữu ích nhưng không hiểu về những gì liên quan đến cạnh tranh.

CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Phương
.....
Theo dõi các thay đổi và khuynh hướng môi trường
..... đoán ng gì sẽ xảy ra dựa vào các tha. đổi và khuynh hướng đã được rà soát và theo dõi
Đánh giá n và tầm quan trọng của các thay đổi và khuynh hướng môi trường đối với các chiến lược và hoạt động quản trị.

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ



MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường kinh tế.

- Trạng thái của môi trường kinh tế vĩ mô xác định sự lành mạnh, thịnh vượng của nền kinh tế, nó luôn gây ra những tác động đến các doanh nghiệp và các ngành.
- *Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động.*
- *Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một công ty có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó.*
- Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô:
 - Tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế,
 - Lãi suất,
 - Tỷ suất hồi đoái,
 - Tỷ lệ lạm phát.

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường công nghệ

- Thay đổi công nghệ tác động lên nhiều bộ phận của xã hội.
- Công nghệ bao gồm :
 - *Các thể chế,*
 - *Các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới,*
 - *Chuyển dịch các kiến thức đó đến các đầu ra: các sản phẩm, các quá trình và các vật liệu mới.*

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường công nghệ

- Thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt, cả cơ hội và đe dọa.
- Thay đổi công nghệ có thể tác động lên chiều cao của rào cản nhập cuộc và định hình lại cấu trúc ngành tận gốc rễ.
- Trong không gian toàn cầu, các cơ hội và đe dọa của công nghệ động lên mọi doanh nghiệp:
 - *bằng việc mua từ bên ngoài hay*
 - *tự sáng tạo ra công nghệ mới.*

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường văn hóa xã hội.

- *Liên quan đến các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa.*

Các giá trị văn hóa và thái độ xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, → dẫn dắt các thay đổi và các điều kiện công nghệ, chính trị-luật pháp, kinh tế và nhân khẩu.

Thay đổi xã hội cũng tạo ra các cơ hội và đe dọa.

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường nhân khẩu học

- *Phân đoạn nhân khẩu học trong môi trường vĩ mô liên quan đến:*
 - dân số,
 - cấu trúc tuổi,
 - phân bố địa lý,
 - cộng đồng các dân tộc,
 - và phân phối thu nhập

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường chính trị - luật pháp.

- Các nhân tố chính trị và luật pháp cũng có tác động lớn đến mức độ của các cơ hội và đe dọa từ môi trường.
 - Điều chủ yếu là cách thức tương tác giữa các doanh nghiệp & chính phủ,
 - Thay đổi liên tục, phân đoạn này sẽ gây ảnh hưởng đáng kể đến cạnh tranh.
- *Cần phân tích:*
- các triết lý,
 - các chính sách mới có liên quan của quản lý nhà nước.
 - Luật chống độc quyền, luật thuế,
 - Các ngành lựa chọn để điều chỉnh hay ưu tiên,
 - Luật lao động,
 - → Những lĩnh vực trong đó các chính sách quản lý Nhà nước có thể tác động đến hoạt động và khả năng sinh lợi của ngành hay của các doanh nghiệp.
- *Trên phạm vi toàn cầu các công ty cũng phải đối mặt với hàng loạt các vấn đề đáng quan tâm về chính trị pháp luật.*
- Các chính sách thương mại,
 - các rào cản bảo hộ có tính quốc gia.

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường toàn cầu

- *Bao gồm:*
 - Các thị trường toàn cầu có liên quan,
 - Các thị trường hiện tại đang thay đổi,
 - Các sự kiện chính trị quốc tế quan trọng,
 - Các đặc tính thể chế và văn hóa cơ bản trên các thị trường toàn cầu.
- *Toàn cầu hóa các thị trường kinh doanh tạo ra cả cơ hội lẫn đe dọa.*
- *Cần nhận thức về các đặc tính khác biệt văn hóa xã hội và thể chế của các thị trường toàn cầu.*

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Nhân khẩu học	Dân số Cấu trúc tuổi Phân bố địa lý	Cộng đồng dân tộc Phân bố thu nhập
Kinh tế	Tỷ lệ lạm phát Lãi suất Cán cân thương mại Cán cân ngân sách	Tỷ lệ tiết kiệm cá nhân Mức tiết kiệm của doanh nghiệp GDP
Chính trị- Pháp luật	Luật chống độc quyền Luật thuế Các triết lý điều chỉnh	Luật lao động Chính sách và triết lý giáo dục
Văn hóa xã hội	Lực lượng lao động nữ Đa dạng hóa lao động Thái độ về chất lượng làm việc	Quan tâm môi trường Dịch chuyển công việc và yêu thích nghề nghiệp Thay đổi về quan niệm với sản phẩm, dịch vụ
Công nghệ	Cải tiến sản phẩm Áp dụng kiến thức	Tập trung của tư nhân và hỗ trợ chính phủ về R&D
Toàn cầu	Các sự kiện chính trị quan trọng Thị trường toàn cầu cơ bản	Các quốc gia công nghiệp mới Sự khác biệt các đặc điểm văn hóa thể chế

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

*Ngành là một nhóm các công ty cung cấp các **sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ** với nhau.*

Sự thay thế một cách chặt chẽ có nghĩa là các sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn các nhu cầu khách hàng về cơ bản tương tự nhau.

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Các ngành rất khác nhau về:

- Các đặc tính kinh tế,
 - *tùy theo các nhân tố như: qui mô và tốc độ tăng trưởng thị trường,*
 - *tốc độ thay đổi công nghệ,*
 - *ranh giới địa lý của thị trường (địa phương hay toàn cầu),*
 - *số lượng, qui mô của những người mua và bán,*
 - *mức độ tác động của tính kinh tế về qui mô đến sản phẩm của người bán,*
 - *các kiểu kênh phân phối...*
- Tình thế cạnh tranh, và triển vọng thu lợi nhuận trong tương lai.
 - *Cạnh tranh có thể vừa phải, dữ dội, thậm chí là tàn khốc*
 - *Các tiêu điểm cạnh tranh, có thể là giá, có thể là chất lượng, cải tiến hay rất nhiều các đặc tính hiệu năng khác.*

Diện mạo kinh tế và các điều kiện cạnh tranh hiện tại cũng như dự kiến tương lai của ngành là cơ sở để tiên liệu lợi nhuận tương lai là thấp, trung bình hay tuyệt vời. → **Tính hấp dẫn của ngành**

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Phân tích ngành và cạnh tranh là một tập hợp các quan niệm và kỹ thuật để làm sáng tỏ các vấn đề then chốt về:

- Các đặc tính kinh tế nổi bật của ngành
- Các lực lượng cạnh tranh, bản chất và sức mạnh của mỗi lực lượng.
- Các động lực gây ra sự thay đổi trong ngành và tác động của chúng.
- Các công ty có vị thế mạnh nhất và yếu nhất.
- Ai có thể sẽ là người tạo ra các dịch chuyển tiếp theo
- Các nhân tố then chốt cho sự thành bại trong cạnh tranh
- Tính hấp dẫn trên phương diện khả năng thu được lợi nhuận trên trung bình.

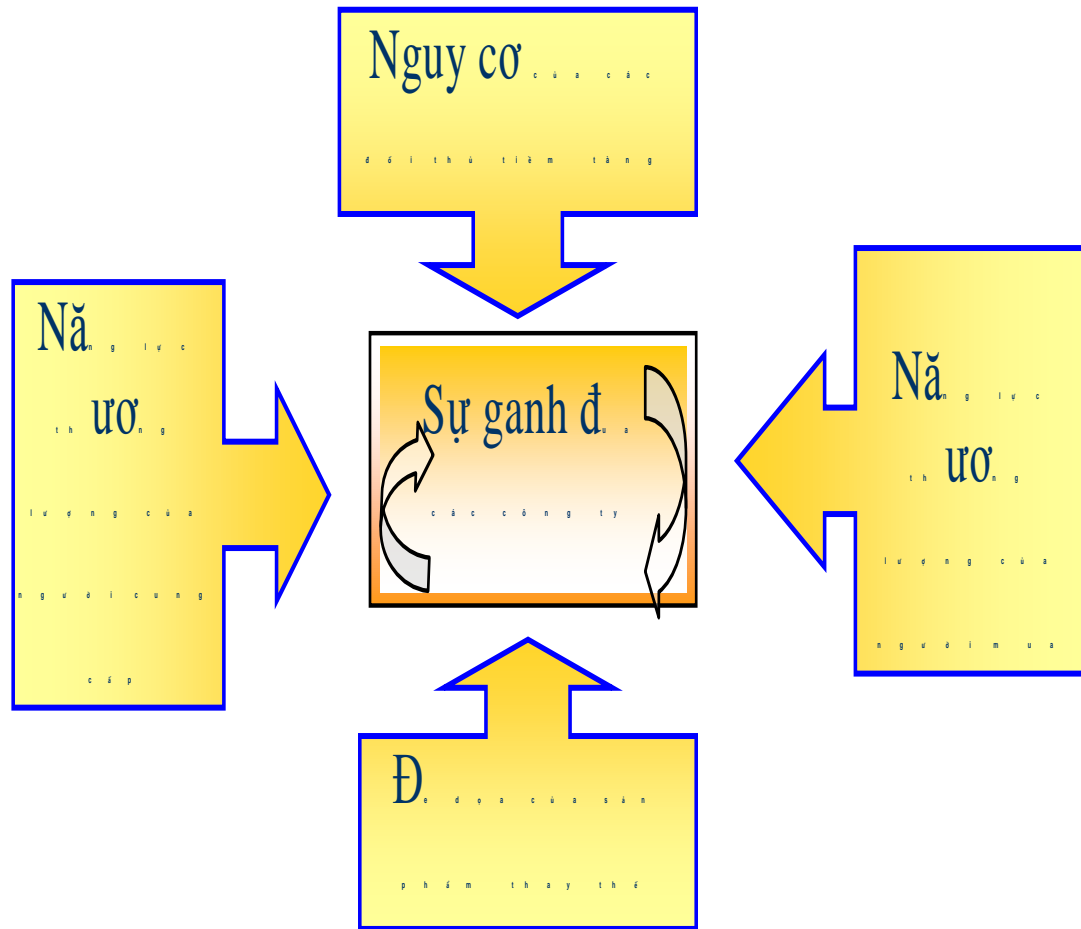
PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

- Có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành:
 - *Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng;*
 - *Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành;*
 - *Sức mạnh thương lượng của người mua;*
 - *Sức mạnh thương lượng của người bán;*
 - *Đe dọa của các sản phẩm thay thế.*
- Các lực lượng cạnh tranh càng mạnh, càng hạn chế khả năng để các công ty hiện tại tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn.
- Lực lượng cạnh tranh mạnh có thể xem như một sự đe dọa, -> sẽ làm giảm thấp lợi nhuận.
- Sức mạnh của năm lực lượng có thể thay đổi theo thời gian, khi các điều kiện ngành thay đổi.

Cần nhận thức về những cơ hội và nguy cơ, do thay đổi của năm lực lượng sẽ đem lại, để xây dựng các chiến lược thích ứng.

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH



PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Đem vào cho ngành các năng lực sản xuất mới. → thúc ép các công ty hiện có trong ngành phải trở nên hữu hiệu hơn, hiệu quả hơn và phải biết cách cạnh tranh với các thuộc tính mới

- Các công ty hiện có trong ngành cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm tàng không cho họ gia nhập ngành.
- Sức mạnh của đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là một hàm số với chiều cao của các rào cản nhập cuộc.
 - Rào cản nhập cuộc là các nhân tố gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ khi họ muốn thâm nhập ngành, và thậm chí khi họ có thể thâm nhập, họ sẽ bị đặt vào thế bất lợi.

Joe Bain, định ba nguồn rào cản nhập cuộc là:

- Sự trung thành nhãn hiệu;
- Lợi thế chi phí tuyệt đối;
- và tính kinh tế của qui mô.

Ngoài ra có thể thêm hai rào cản quan trọng đáng xem xét trong nhiều trường hợp đó là:

- chi phí chuyển đổi,
- qui định của chính phủ và sự trả đũa

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

– Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Rào cản nhập cuộc:

• **Sự trung thành nhãn hiệu.**

- *Sự ưa thích mà người mua dành cho sản phẩm của các công ty hiện tại.*
- *Mỗi công ty có thể tạo ra sự trung thành nhãn hiệu nhờ:*
 - » *Việc quảng cáo liên tục nhãn hiệu và tên của công ty,*
 - » *Bảo vệ bản quyền của các sản phẩm,*
 - » *Cải tiến sản phẩm thông qua các chương trình R&D,*
 - » *Nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm, và dịch vụ hậu mãi.*
- *Sự trung thành nhãn hiệu sẽ gây khó khăn cho những người mới nhập cuộc muốn chiếm thị phần của các công ty hiện tại.*

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

– Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Rào cản nhập cuộc:

- Sự trung thành nhãn hiệu.

- **Lợi thế chi phí tuyệt đối.**

- *Các lợi thế về chi phí tuyệt đối như vậy sinh ra từ:*

- » *Vận hành sản xuất vượt trội nhờ kinh nghiệm quá khứ*

- » *Kiểm soát các đầu vào đặc biệt cho sản xuất*

- » *Tiếp cận các nguồn vốn rẻ hơn*

- *Nếu các công ty hiện tại có lợi thế chi phí tuyệt đối, thì đe dọa từ những người nhập cuộc giảm xuống.*

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

– Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Rào cản nhập cuộc:

- Sự trung thành nhãn hiệu.
- Lợi thế chi phí tuyệt đối.
- Tính kinh tế của qui mô.
- **Chi phí chuyển đổi.**
 - *chi phí xuất hiện một lần khi khách hàng muốn chuyển đổi việc mua sắm của mình sang nhà cung cấp khác.*
 - *Các phí chuyển đổi liên quan đến:*
 - » *chi phí mua sắm các thiết bị phụ,*
 - » *chi phí huấn luyện nhân viên,*
 - » *thậm chí cả hao phí tinh thần khi phải chấm dứt một mối liên hệ.*
 - *Nếu chi phí chuyển đổi cao, khách hàng như bị kìm giữ vào những sản phẩm của công ty hiện tại, ngay cả khi sản phẩm của người mới gia nhập tốt hơn.*

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

– **Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng**

Rào cản nhập cuộc:

- Sự trung thành nhãn hiệu.
- Lợi thế chi phí tuyệt đối.
- Tính kinh tế của qui mô.
- Chi phí chuyển đổi.
- Các qui định của chính phủ
- **Sự trả đũa**
 - *Phản ứng của các doanh nghiệp ở trong ngành.*
 - » *Tốc độ và sự mãnh liệt của việc trả đũa của đối thủ hiện tại sẽ thể làm nhụt chí của các đối thủ muốn thâm nhập ngành.*
 - » *Sự trả đũa sẽ mãnh liệt khi các doanh nghiệp hiện tại trong ngành có dự phân đáng kể, (ví dụ, nó có các tài sản cố định với ít khả năng chuyển đổi), cam kết nguồn lực đáng kể, hay khi ngành tăng trưởng chậm.*

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng
- ***Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành***
 - *Cùng lệ thuộc lẫn nhau, diễn ra các hành động tấn công và đáp trả.*
 - *Sự ganh đua mãnh liệt khi:*
 - Bị thách thức bởi các hành động của doanh nghiệp khác
 - hay khi doanh nghiệp nào đó nhận thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường.

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh (Michael E.Porter)

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng
- ***Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành***
 - *mức độ ganh đua trong ngành phụ thuộc:*
 - (1) cấu trúc cạnh tranh ngành;
 - (2) các điều kiện nhu cầu;
 - (3) rào cản rời khỏi ngành cao.

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

- Cấu trúc cạnh tranh.
 - *Phân bố số lượng và qui mô của các công ty trong ngành*
 - *Cấu trúc ngành biến thiên từ phân tán → ngành tập trung và có liên quan đến sự ganh đua.*
 - Ngành phân tán
 - » Nhiều các công ty qui mô nhỏ hoặc trung bình không có công ty nào trong đó giữ vị trí thống trị.
 - » Rào cản nhập cuộc thấp và sản phẩm của nó thuộc loại hàng sơ cấp ít sự khác biệt.
 - Hai đặc tính này kết hợp lại tạo ra khuynh hướng tăng giảm lợi nhuận có tính chu kỳ..
 - Cấu trúc ngành phân tán đem lại một đe dọa hơn là cơ hội..
- Một ngành tập trung:
 - » Bị lấn át bởi một số ít các công ty lớn
 - » Bản chất và mức độ của sự ganh đua trong ngành tập trung khó có thể dự kiến trước.:
 - » Bởi vì, trong ngành tập trung các công ty phụ thuộc lẫn nhau.
 - phản ứng mạnh mẽ từ phía đối thủ,
 - có thể tạo ra một xoắn ốc cạnh tranh nguy hiểm.

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

- Cấu trúc cạnh tranh.
- Các điều kiện nhu cầu.

Tác động tới mức độ ganh đua trong các công ty hiện hành.

- Sự tăng trưởng nhu cầu có khuynh hướng làm dịu sự cạnh tranh,
- Sự suy giảm nhu cầu sẽ đẩy sự ganh đua mạnh hơn,

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

- Cấu trúc cạnh tranh.
- Các điều kiện nhu cầu.
- Rào cản rời ngành.
 - *Là những nhân tố xúc cảm, chiến lược và kinh tế giữ một công ty ở lại trong ngành.*
 - *rào cản rời ngành cao,*
 - khi mà nhu cầu không đổi hay suy giảm.
 - dư thừa năng lực sản xuất.
 - làm sâu sắc hơn cạnh tranh giá,
 - *Các rào cản rời ngành phổ biến bao gồm:*
 - Đầu tư không thể đảo ngược
 - Chi phí cố định rời ngành quá cao (như là tiền trả cho công nhân dư thừa)
 - Những gắn bó xúc cảm với ngành, (vì lý do tình cảm)
 - Sự phụ thuộc kinh tế vào ngành

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Năng lực thương lượng của người mua

- Như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc yêu cầu dịch vụ tốt hơn (mà có thể dẫn đến tăng chi phí hoạt động).
- Khi người mua yếu, công ty có thể tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn.
- Người mua có quyền lực nhất trong các trường hợp sau:
 - *Ngành gồm nhiều công ty nhỏ và người mua là một số ít và lớn.*
 - *Người mua thực hiện mua sắm khối lượng lớn.*
 - *Ngành phụ thuộc vào người*
 - *Người mua có thể chuyển đổi cung cấp với chi phí thấp,*
 - *Người mua đạt tính kinh tế khi mua sắm từ một vài công ty cùng lúc*
 - *Người mua có khả năng hội nhập dọc*
- quyền lực tương đối của người mua và nhà cung cấp có khuynh hướng thay đổi theo thời gian

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Năng lực thương lượng của người mua

Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

- Đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá đối hoặc phải giảm yêu cầu chất lượng đầu vào
- Cơ hội khi có thể thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng cao.
- Các nhà cung cấp có quyền lực nhất khi:
 - *Sản phẩm của nhà cung cấp bán ít có khả năng thay thế và quan trọng đối với công ty.*
 - *Công ty không phải là một khách hàng quan trọng với các nhà cung cấp. C*
 - *Sản phẩm của các nhà cung cấp khác biệt đến mức có thể gây ra tổn kém cho công ty khi chuyển đổi*
 - *Đe dọa hội nhập xuôi chiều về phía ngành và cạnh tranh trực tiếp với công ty.*

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Năng lực thương lượng của người mua

Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Các sản phẩm thay thế

- Là những sản phẩm của các ngành phục vụ nhu cầu tương tự
- Giới hạn khả năng đặt giá cao → giới hạn khả năng sinh lợi.

PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

Chú giải

- Cần có nguồn dữ liệu ngành thật dồi dào,
- Do toàn cầu hóa, các thị trường và đối thủ quốc tế phải được tính đến
- Cho sự hiểu biết sâu sắc để xác định tính hấp dẫn của ngành trên góc độ tiềm năng gặt hái thu nhập
- Nói chung với các doanh nghiệp trong ngành
 - *Các lực lượng cạnh tranh càng mạnh, → giảm tiềm năng thu lợi nhuận.*
 - *Một ngành thiếu hấp dẫn:*
 - Rào cản nhập cuộc thấp,
 - Các nhà cung cấp cũng như người mua có vị thế thương lượng mạnh,
 - đe dọa mạnh mẽ từ sự cạnh tranh của các sản phẩm thay thế,
 - và cường độ cạnh tranh trong ngành cao.

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC

Khái niệm

Các đối thủ cạnh tranh có các điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau

Lập bản đồ nhóm chiến lược

- *Biểu diễn vị trí cạnh tranh mà các đối thủ trong ngành.*
- *Thủ tục gồm :*
 - Nhận diện các đặc tính phân biệt, dựa trên các biến số chủ yếu như :
 - *giá/chất lượng (cao, trung bình, thấp),*
 - *phạm vi địa lý (địa phương, vùng, quốc gia, toàn cầu),*
 - *mức độ hội nhập dọc (không, một phần, hoàn toàn), độ rộng phổ sản phẩm (rộng, hẹp),*
 - *sử dụng kênh phân phối (không, một vài, tất cả),*
 - *mức độ cung cấp dịch vụ,...*
 - Định vị các doanh nghiệp lên hệ trục tọa độ với từng cặp các đặc tính phân biệt.
 - Vẽ các vòng tròn bao quanh nhóm chiến lược, tương ứng với tỷ lệ doanh số của nhóm so với toàn ngành.

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC

Khái niệm

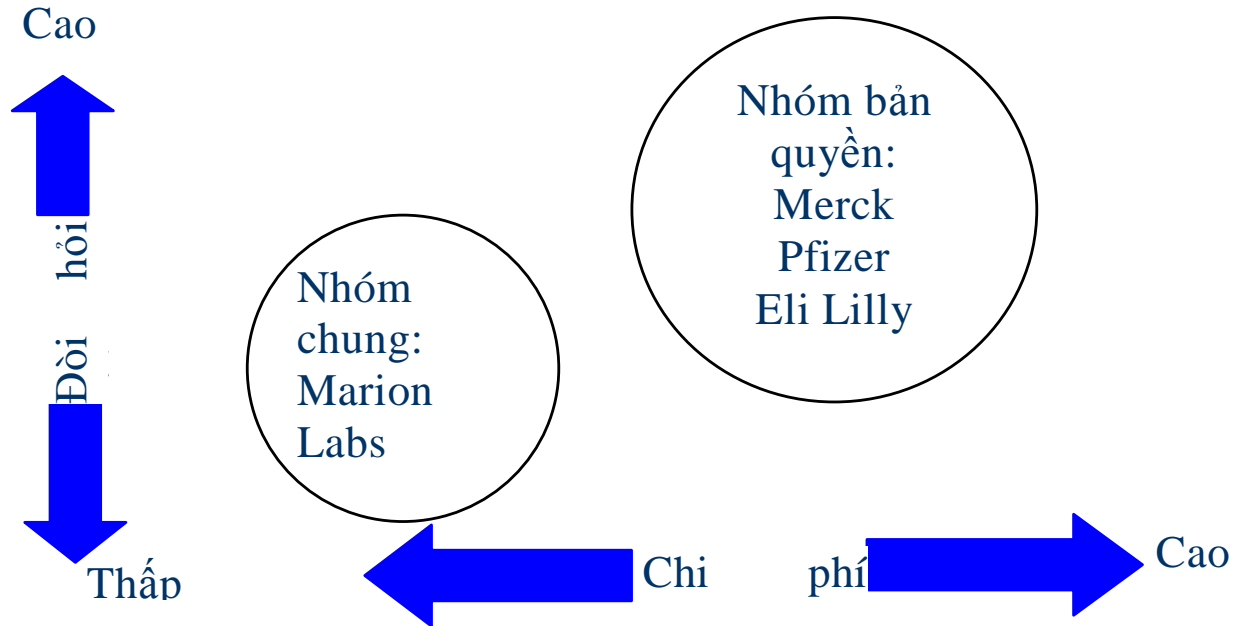
Các đối thủ cạnh tranh có các điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau

Lập bản đồ nhóm chiến lược

– *Khi xây dựng nhóm chiến lược cần lưu ý :*

- Thứ nhất, hai biến lựa chọn trên các trục tọa độ không liên quan cao với nhau,
- Thứ hai, các biến lựa chọn sự khác biệt lớn về vị thế của mỗi doanh nghiệp.
- Thứ ba, các biến số không phải là định lượng, hay liên tục, mà nó thường là các biến rời rạc hay xác định trên cơ sở xếp hạng hoặc kết hợp.
- Thứ tư, vẽ đường bao các nhóm tỷ lệ với doanh số các doanh nghiệp trong nhóm so với toàn ngành cho phép phản ánh qui mô tương đối của mỗi nhóm.
- Thứ năm, nếu có nhiều hơn hai biến có thể vẽ một số bản đồ để biểu diễn khác nhau về vị thế cạnh tranh

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC



CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC

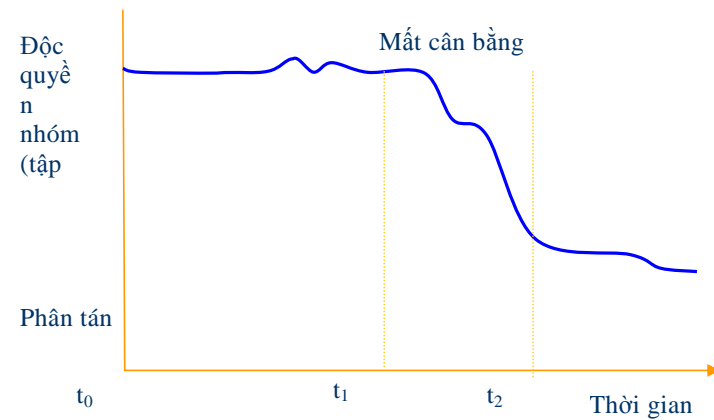
Hàm ý của nhóm chiến lược

- Trước hết, các đối thủ cạnh tranh gần gũi nhất của công ty là những công ty ở trong nhóm chiến lược của nó –
- Thứ hai, nhóm chiến lược khác nhau có vị thế khác nhau so với lực lượng trong số các lực lượng cạnh tranh.
- Rào cản di động bảo vệ các công ty trong một nhóm nào đó trước các đe dọa nhập từ nhóm khác.
 - *Nếu rào cản di động thấp, đe dọa nhập cuộc cao, → hạn chế khả năng tăng giá và lợi nhuận.*
 - *Rào cản di động cao, đe dọa nhập cuộc thấp → các công ty trong nhóm cơ hội tăng giá và nhận lợi nhuận cao hơn*

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC

a. Sự cải tiến và cấu trúc ngành

- Cạnh tranh như một quá trình được thúc đẩy bằng cải tiến.
- Cải tiến thành công có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành



CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC

Khi cấu trúc ngành đang bị cách mạng hóa bởi sự cải tiến, giá trị di trú đến các mô hình kinh doanh mới.

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược là tĩnh tại, có thể là công cụ hữu ích cho việc phân tích cấu trúc ngành trong thời kỳ ổn định.

Cấu trúc của những ngành như thế bị cách mạng hóa liên tục bởi cải tiến ; không có thời kỳ cân bằng → mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược có giá trị bị hạn chế

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC

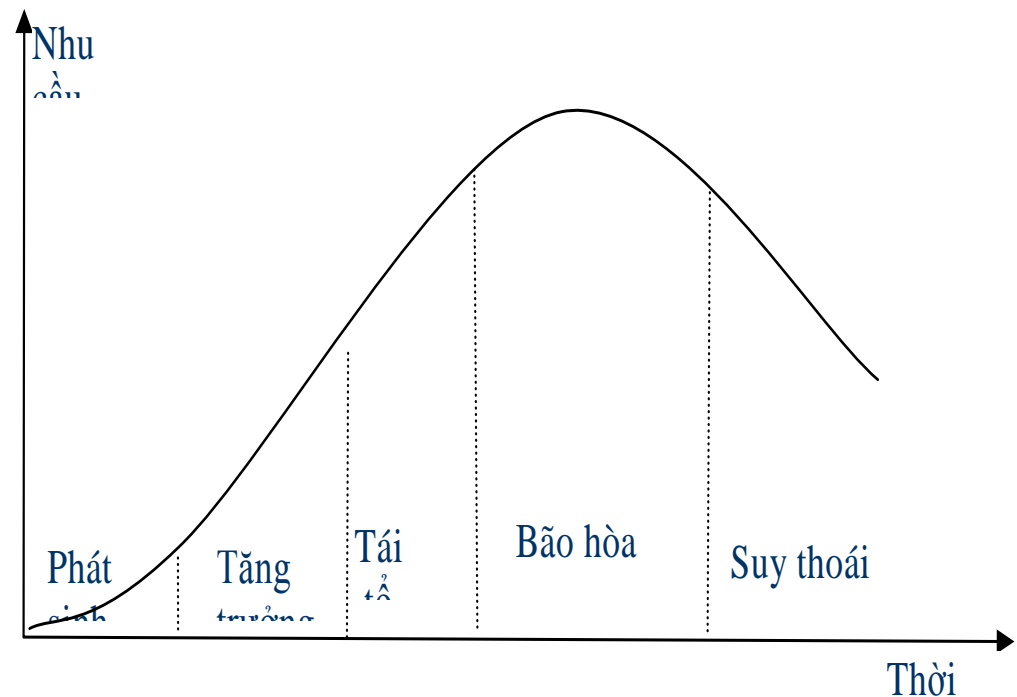
b. Cấu trúc ngành và các khác biệt của công ty

- Các nguồn lực và năng lực khác biệt của một công ty là yếu tố quan trọng hơn nhiều → mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược trở nên kém ý nghĩa,
- Một công ty không phải là sinh lợi chỉ bởi vì nó ở trong ngành hấp dẫn.

CẠNH TRANH THEO CHU KỲ NGÀNH

Chu kỳ sống của ngành:

- Thời kỳ đầu phát triển
- Tăng trưởng
- Tái tổ chức
- Bão hòa ;
- Suy thoái



CẠNH TRANH THEO CHU KỲ NGÀNH

Chu kỳ sống của ngành:

– ***Thời kỳ đầu phát triển***

- *là khi ngành mà mới xuất hiện và bắt đầu phát triển*

– Sự tăng trưởng chậm:

- » người mua chưa quen với các sản phẩm của ngành,
- » giá cao do công ty không hưởng được tính kinh tế của qui mô,
- » các kênh phân phối chưa phát triển.

– Các rào cản nhập cuộc dựa trên quyền về bí quyết công nghệ cơ bản hơn là tiết kiệm chi phí hay sự trung thành nhãn hiệu.

– Sự ganh thường không hướng nhiều vào giá mà:

- » định hướng vào người tiêu dùng,
- » mở rộng kênh phân phối,
- » hoàn thiện thiết kế sản phẩm.

CẠNH TRANH THEO CHU KỲ NGÀNH

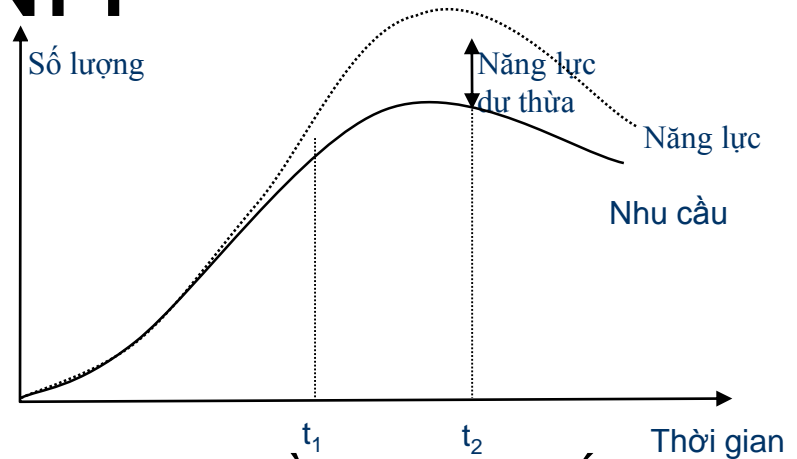
Chu kỳ sống của ngành:

- Thời kỳ đầu phát triển
- **Các ngành tăng trưởng**
 - *Nhu cầu về sản phẩm của một ngành bắt đầu cất cánh,*
 - *Trong một ngành tăng trưởng,*
 - Nhu cầu phát triển rất nhanh vì nhiều khách hàng mới gia nhập thị trường.
 - Kiểm soát các bí quyết công nghệ như là một rào cản nhập đã giảm nhiều.
 - Rào cản nhập cuộc khác có khuynh hướng tương đối thấp,
 - Ganh đua tương đối thấp.

CẠNH TRANH THEO CHU KỲ NGÀNH

Chu kỳ sống của ngành:

- Thời kỳ đầu phát triển
- Các ngành tăng trưởng
- **Tái tổ chức ngành**



- *nhu cầu tiến dần tới mức bão hòa, Nhu cầu bị hạn chế bởi sự thay thế.*
- *Khi một ngành đi vào giai đoạn tái tổ chức:*
 - Ganh đua giữa các công ty trở nên mãnh liệt.
 - Năng lực theo tốc độ tăng trưởng quá khứ. → dư thừa năng lực sản xuất.
 - Cố gắng sử dụng năng lực này, → giảm giá.
 - Kết quả là có thể xảy ra cuộc chiến tranh giá,

CẠNH TRANH THEO CHU KỲ NGÀNH

Chu kỳ sống của ngành:

- Thời kỳ đầu phát triển
- Các ngành tăng trưởng
- Tái tổ chức ngành
- **Các ngành bão hòa**
 - *Thị trường hoàn toàn đến mức bão hòa, nhu cầu bị giới hạn bởi sự thay thế.*
 - *Trong giai đoạn này:*
 - Tăng trưởng thấp thậm chí bằng không.
 - Các rào cản nhập cuộc tăng lên, và đe dọa nhập cuộc từ các đối thủ tiềm tàng giảm
 - Các công ty không duy trì tốc độ tăng trưởng quá khứ nữa, mà giữ thị phần của họ.
 - Cạnh tranh vì phát triển thị phần dẫn đến giảm giá.
→ hậu quả là một cuộc chiến về giá,
 - Các công ty bắt đầu tập trung vào cả cực tiểu hóa chi phí và tạo sự trung thành nhãn hiệu.

CẠNH TRANH THEO CHU KỲ NGÀNH

Chu kỳ sống của ngành:

- Thời kỳ đầu phát triển
- Các ngành tăng trưởng
- Tái tổ chức ngành
- Các ngành bão hòa
- **Ngành suy thoái**
 - *Hầu hết các ngành đều đi vào giai đoạn suy thoái.*
 - *Trong giai đoạn suy thoái:*
 - tăng trưởng âm, vì :
 - » thay thế công nghệ,
 - » các thay đổi xã hội,
 - » nhân khẩu học,
 - » cạnh tranh quốc tế.
 - Mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có thường tăng lên, Tùy thuộc:
 - » tốc độ suy giảm
 - » độ cao của rào cản rời ngành,
 - Vấn đề chính trong giai đoạn suy thoái là năng lực dư thừa. Trong khi cố gắng sử dụng các năng lực dư thừa

LỰC LƯỢNG DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI TRONG NGÀNH

Khái niệm

- Các thế lực là tín hiệu tạo nên những kích lệ hay sức ép cho sự thay đổi.
- Lực lượng dẫn dắt có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

Phân tích các lực lượng dẫn dắt là tìm ra các nguyên nhân chính của các thay đổi trong ngành, (thường chỉ 3-4)

Phân tích các lực lượng dẫn dắt gồm hai bước

- Nhận diện những lực lượng dẫn dắt ngành
- Đánh giá tác động có thể có lên ngành..

LỰC LƯỢNG DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI TRONG NGÀNH

Các lực lượng dẫn dắt phổ biến nhất

- Sự thay đổi về mức tăng trưởng dài hạn của ngành
- Các thay đổi về người mua sản phẩm và cách thức sử dụng chúng
- Cải tiến sản phẩm, thay đổi công nghệ, cải tiến marketing
- Sự thâm nhập hay rời ngành của các hãng lớn
- Sự phát tán các bí quyết công nghệ
- Các thay đổi về chi phí hiệu quả
- Sự phát sinh những sở thích của người mua về những sản phẩm khác biệt hơn là những hàng hóa thông thường
- Những thay đổi về quy định và chính sách
- Toàn cầu hóa và cấu trúc ngành
 - *Trước hết, ranh giới của một ngành không dừng lại ở biên giới quốc gia,*
 - *Thứ hai, sự dịch chuyển từ các thị trường quốc gia đến toàn cầu làm sâu sắc thêm sự ganh đua*
 - *Thứ ba, tính khốc liệt cạnh tranh tăng lên, cùng với mức độ cải tiến.*
 - *Cuối cùng, sự giảm đều đặn các rào cản thương mại đã mở cửa nhiều thị trường vốn được bảo vệ để cho các công ty bên ngoài tham gia.*

ĐỘNG THÁI CỦA ĐỐI THỦ

Nhà chiến lược cần để theo sát đối thủ;

- hiểu được các chiến lược của họ,
- theo dõi hành động của họ,
- đo lường sức mạnh và điểm yếu của họ,
- và cố gắng dự kiến những bước đi tiếp theo của họ.

NHÂN TỐ THEN CHỐT CHO THÀNH CÔNG (KFS- Key Factor of Competitive Success)

là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành

nhân tố then chốt thành công trả lời câu hỏi :

- Điều gì khiến khách hàng lựa chọn giữa các nhãn hiệu?
- Mỗi người bán phải làm gì để thành công, các khả năng và nguồn lực nào cần phải có ?
- Những người bán phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững ?

Các nhân tố then chốt thành công tùy theo ngành và theo từng khoảng thời gian, do các lực lượng dẫn dắt và các điều kiện cạnh tranh thay đổi

KẾT LUẬN VỀ SỨC HẤP DẪN CỦA NGÀNH

Cuối cùng trong phân tích ngành là trả lời câu hỏi:

- ngành có hấp dẫn hay không,
- triển vọng của ngành có thể cho một khả năng sinh lợi trên trung bình hay không?

Các nhân tố quan trọng cho các nhà quản trị xem xét bao gồm :

- Tiềm năng tăng trưởng của ngành
- Tình trạng cạnh tranh hiện tại có cho phép đạt được khả năng sinh lợi đầy đủ hay không, các lực lượng cạnh tranh trở nên mạnh hơn hay yếu hơn
- Vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành, và nó sẽ trở nên mạnh hơn hay yếu hơn
- Khả năng của công ty khai thác các điểm yếu của những đối thủ yếu hơn
- Công ty có thể tự bảo vệ, hay phòng thủ với các nhân tố làm cho ngành kém hấp dẫn hay không
- Khả năng cạnh tranh của công ty phù hợp với các yếu tố then chốt của thành công trong ngành đến mức nào
- Mức độ rủi ro hay không chắc chắn của tương lai ngành
- Tính khốc liệt của các vấn đề đang đặt ra đối với ngành
- Nếu công ty tiếp tục ở trong ngành có làm tăng khả năng thành công của nó trong các ngành khác mà nó quan tâm hay không