

Họ tên: Vũ Trung Kiên
Lớp: Quản lý Kinh tế 52A

Môn quản lý Tổ chức 1

Bài tập tìm hiểu: Các mô hình phân tích môi trường bên trong.

Mô hình 1: Four corner's analysis (Phương pháp phân tích 4 góc của Porter)

Developed by Michael Porter, the four corner's analysis is a useful tool for analysing competitors. It emphasises that the objective of competitive analysis should always be on generating insights into the future.

Phương pháp được Porter phát triển, đây là một công cụ hữu hiệu để phân tích đối thủ cạnh tranh. Nó nhấn mạnh rằng mục tiêu của phân tích cạnh tranh là để có cái nhìn sâu sắc hơn về tương lai của tổ chức.

The model can be used to:

Phương pháp này có thể được sử dụng cho:

- develop a profile of the likely strategy changes a competitor might make and how successful they may be
Phát triển một hệ thống thông tin về những thay đổi chiến lược mà một đối thủ cạnh tranh có thể làm và những thành công có thể có của họ.
- determine each competitor's probable response to the range of feasible strategic moves other competitors might make
Xác định rõ sự phản hồi có thể có của đối thủ cạnh tranh đối với phạm vi thay đổi chiến lược có thể có của đối thủ cạnh tranh khác.
- determine each competitor's probable reaction to the range of industry shifts and environmental changes that may occur.
Xác định rõ phản ứng của mỗi đối thủ cạnh tranh đối với loạt thay đổi của môi trường có thể xảy ra.

The 'four corners' refers to four diagnostic components that are essential to competitor analysis: future goals; current strategy; assumptions; and capabilities.

“4 góc” biểu thị cho 4 thành phần quan trọng trong việc phân tích đối thủ cạnh tranh: Mục tiêu tương lai; Chiến lược hiện tại; Các giả định; và Năng lực.

ĐỘNG LỰC

Drivers (người điều hành)

- Financial goals (các mục tiêu tài chính)
- Corporate culture (văn hóa của tổ chức)
- Organisational structure (cấu trúc của tổ chức)
- Leadership team backgrounds (kinh nghiệm của nhóm lãnh đạo)
- External constraints (những ràng buộc bên ngoài tổ chức)
- Business philosophy (triết lý kinh doanh)

CÁC HÀNH ĐỘNG

Current strategy (chiến lược hiện thời)

- How the business creates value (cách tạo ra giá trị của tổ chức)
- Where the business is choosing to invest (ngành, lĩnh vực đầu tư của tổ chức)
- Relationships and networks the business has developed (các mối quan hệ và mạng lưới mà tổ chức đã phát triển)

COMPETITOR'S FUTURE STRATEGY (chiến lược tương lai của đối thủ cạnh tranh)

Management assumptions (các giả định quản lý)

- Company's perceptions of its strengths and weaknesses (sự nhận thức những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức)
- Cultural traits (đặc điểm văn hóa)
- Organisational value (giá trị của tổ chức)
- Belief about competitor's goals (tin tưởng vào mục đích của đối thủ)

Capabilities (năng lực)

- Marketing skills (kỹ năng Marketing)
- Skills and training to work force (các kỹ năng và đào tạo để hoạt động có hiệu quả)
- Patents and copyrights (bằng sáng chế và bản quyền)
- Financial strength (tiềm lực tài chính)
- Leadership qualities of CEO (chất lượng về kỹ năng lãnh đạo của CEO)

cuu duong than cong. com

Many organisations carry out basic SWOT analysis and have an appreciation for their competitor's strategies. However, motivational factors are often overlooked and yet are generally the key drivers of competitive behaviour.

Nhiều tổ chức sử dụng công cụ phân tích cơ bản là SWOT và đưa ra những đánh giá tương đối về chiến lược của đối thủ. Tuy nhiên, các nhân tố động lực phân tích ở trên thường không được xem xét kỹ và đó mới là nhân tố quan trọng quyết định hành vi của đối thủ cạnh tranh.

Understanding the following four components can help predict how a competitor may respond to a given situation.

Hiểu 4 thành phần trên giúp ta có thể dự đoán được đối thủ sẽ phản ứng như thế nào trước một tình huống cụ thể.

Motivation – drivers. Analysing a competitor's goals assists in understanding whether they are satisfied with their current performance and market position. This helps predict how they might react to external forces and how likely it is that they will change strategy.

Động lực_những người điều hành. Việc phân tích mục đích của đối thủ giúp chúng ta trong việc hiểu được rằng *đối thủ đang hài lòng với kết quả hiện tại hay không*. Điều đó giúp ta có thể đoán được phản ứng của họ trước những biến động bên ngoài và sự thay đổi có thể có về chiến lược của họ.

Motivation – management assumptions. The perceptions and assumptions that a competitor has about itself, the industry and other companies will influence its strategic decisions. Analysing these assumptions can help identify the competitor's biases and blind spots.

Động lực_Các giả định quản lý. Những nhận thức và giả định mà một đối thủ có thể có như sự ảnh hưởng của môi trường hay các tổ chức khác đến những quyết định chiến lược của họ. Việc phân tích những giả định này giúp chúng ta *nhận biết được những thành kiến của đối thủ cạnh tranh và những “điểm mù” của họ*. Từ đó có thể nhận ra *điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ, và những thông tin mà họ có về các tổ chức khác cũng như môi trường xung quanh*.

Actions – strategy. A company's strategy determines how a competitor competes in the market. However, there can be a difference between 'intended strategy' (the strategy as stated in annual reports, interviews and public statements) and the 'realised strategy' (the strategy that the company is following in practice, as evidenced by acquisitions, capital

expenditure and new product development).

Hành động_Chiến lược. *Chiến lược của một tổ chức xác định rõ việc làm cách nào để một đối thủ có thể cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, có thể có sự khác nhau giữa “chiến lược được công bố” (công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng) và “chiến lược thực tế” (chiến lược mà tổ chức đang theo đuổi, biểu hiện bằng những điều đã đạt được, ngân sách chi tiêu hay sản phẩm dịch vụ mới đang được triển khai...) của tổ chức. Nghiên cứu mục này giúp cho chúng ta có thể biết chính xác hơn chiến lược thực tế của đối thủ, từ đó có thể đưa ra những quyết định đối phó hợp lý, những hướng đi phù hợp cho tổ chức.*

Where the current strategy is yielding satisfactory results, it is reasonable to assume that an organisation will continue to compete in the same way as it currently does.

Trường hợp chiến lược hiện tại đạt được kết quả thỏa đáng, khi đó có thể *mặc định rằng tổ chức sẽ tiếp tục sử dụng chiến lược này để cạnh tranh trong tương lai như hiện tại họ đang làm.*

Actions – capabilities. The drivers, assumptions and strategy of an organisation will determine the nature, likelihood and timing of a competitor's actions. However, an organisation's capabilities will determine its ability to initiate or respond to external forces.

Hành động_Năng lực. Những người điều hành, các giả định và chiến lược của một tổ chức sẽ xác định rõ tính chất, khả năng và thời gian của những hành động của một đối thủ. Tuy nhiên, năng lực của một tổ chức sẽ xác định khả năng của tổ chức đó để tiến hành hành động đó hay đáp lại những lực lượng bên ngoài.

Strengths

Considers implicit aspects of competitive behavior

Firms are more often than not aware of their rivals and do have a generally good understanding of their strategies and capabilities. However, motivational factors are often overlooked. Sufficiently motivated competitors can often prove to be more competitive than bigger but less motivated rivals. What sets this model apart from others is its insistence on accounting for the "implicit" factors such as culture, history, executive, consultants, and board's

backgrounds, goals, values and commitments and inclusion of management's deep beliefs and assumptions about what works or does not work in the market.

Predictive in nature

Porter's four corners model provides a framework that ties competitor's capabilities to their assumptions of the competitive environment and their underlying motivations. By looking at both a firm's capabilities (what the firm can do) and underlying implicit factors (their motivations to follow a course of action) can help predict competitor's actions with a relatively higher level of confidence. The underlying assumption here is that decision makers in firms are essentially human and hence subject to the influences of affective and automatic processes described by neuroscientists. Hence by considering these factors along with a firm's capabilities, this model is a better predictor of competitive behavior.

Điểm mạnh của việc phân tích theo công cụ này.

Xem xét các khía cạnh tiềm ẩn của hành vi cạnh tranh

Các doanh nghiệp thường nhận thức được các đối thủ của họ và thường có những hiểu biết chung về chiến lược và khả năng của mình. Tuy nhiên, các yếu tố động lực thường bị bỏ qua. Các đối thủ cạnh tranh có động cơ hợp lý thường cho thấy năng lực cạnh tranh tốt hơn so với các đối thủ lớn hơn nhưng ít động cơ hơn. Thiết lập mô hình này mục đích là nhấn mạnh tới các "*tiềm ẩn*" bao gồm các yếu tố như văn hóa, lịch sử, giám đốc điều hành, chuyên gia tư vấn, kinh nghiệm của hội đồng quản trị, mục đích, giá trị, những niềm tin và giả định sâu sắc của ban quản lý về những việc làm được hoặc không làm được trên thị trường.

Dự đoán

Mô hình bốn góc của Porter cung cấp một khung phân tích liên hệ khả năng của đối thủ cạnh tranh với các giả định của họ về môi trường cạnh tranh và động lực cơ bản của họ. Bằng cách nhìn vào cả hai khả năng của một tổ chức (những điều tổ chức có thể làm) và các yếu tố tiềm ẩn (động cơ chính để theo đuổi những hành động) có thể giúp dự đoán hành động của đối thủ cạnh tranh với một mức độ tương đối dễ dàng và chính xác hơn. Đây là một phương pháp hữu hiệu để dự báo các hành vi cạnh tranh của đối thủ.

Use in competitive intelligence and strategy

Despite its strengths, Porter's four corners model is not widely used in strategy and competitive intelligence. In a 2005 survey by the Society of Competitive Intelligence Professionals's (SCIP) frequently used analytical tools, Porter's four corners does not even figure in the top ten.

However this model can be used in competitive analysis and strategy as follows:

Strategy development and testing: Can be used to determine likely actions by competitors in response to the firm's strategy. This can be used when developing a strategy (such as for a new product launch) or to test this strategy using simulation techniques such as a business war game.

Sử dụng trong tình báo và chiến lược cạnh tranh.

Mặc dù thế mạnh của mình, mô hình bốn góc của Porter không được sử dụng rộng rãi trong tình báo và chiến lược cạnh tranh. Trong một cuộc khảo sát năm 2005 của Hiệp hội các Chuyên gia tình báo cạnh tranh (SCIP) những công cụ thường được sử dụng trong phân tích, mô hình bốn góc của Porter thậm chí không có trong top 10.

Tuy nhiên, mô hình này có thể được sử dụng trong phân tích cạnh tranh và chiến lược như sau:

Chiến lược phát triển và thử nghiệm: Có thể được sử dụng để xác định các hành động có thể do đối thủ cạnh tranh trong việc đáp lại với chiến lược của tổ chức. Điều này có thể được sử dụng khi phát triển một chiến lược (chẳng hạn như đối với một sản phẩm mới ra mắt) hoặc để kiểm tra chiến lược này bằng cách sử dụng các kỹ thuật mô phỏng như một trò chơi chiến tranh.

Mô hình 2: The Stakeholder analysis (Phương pháp phân tích các bên liên quan)

"Stakeholder management is critical to the success of every project in every organization I have ever worked with. By engaging the right people in the right way in your project, you can make a big difference to its success... and to your career."

As you become more successful in your career, the actions you take and the projects you run will affect more and more people. The more people you affect, the more likely it is that your actions will impact people who have power and influence over your projects. These people could be strong supporters of your work – or they could block it.

Stakeholder Management is an important discipline that successful people use to win support from others. It helps them ensure that their projects succeed where others fail. Stakeholder Analysis is the technique used to identify the key people who have to be won over. You then use **Stakeholder Planning** to build the support that helps you succeed.

The benefits of using a stakeholder-based approach are that:

- You can use the opinions of the most powerful stakeholders to shape your projects at an early stage. Not only does this make it more likely that they will support you, their input can also improve the quality of your project
- Gaining support from powerful stakeholders can help you to win more resources – this makes it more likely that your projects will be successful
- By communicating with stakeholders early and frequently, you can ensure that they fully understand what you are doing and understand the benefits of your project – this means they can support you actively when necessary
- You can anticipate what people's reaction to your project may be, and build into your plan the actions that will win people's support.

"Việc quản lý các bên liên quan là rất quan trọng cho sự thành công của tất cả các dự án trong mọi tổ chức. Bằng cách thu hút những người phù hợp cho dự án, tổ chức có thể làm nên một sự khác biệt lớn cho sự thành công của dự án đó ... cũng như tương lai của tổ chức."

Khi tổ chức thành công, hành động và các chiến lược đưa ra sẽ ảnh hưởng đến ngày càng nhiều tổ chức và các cá nhân khác. Việc ảnh hưởng đến càng nhiều cá nhân tổ chức, nhiều khả năng đó lại là những chủ thể có tác động lớn trở lại những hành động và chiến lược của tổ chức. Chủ thể đó có thể có tác động tích cực, hoặc cũng có thể là tiêu cực.

Quản lý các bên liên quan là một công cụ quan trọng mà những tổ chức thành công sử dụng để giành được sự ủng hộ từ những chủ thể khác. Nó giúp họ đảm bảo rằng các hành động và chiến lược đưa ra đạt được thành công trong khi những tổ chức khác có thể thất bại.

Phân tích Stakeholder là kỹ thuật được sử dụng để xác định những cá nhân, tổ chức quan trọng trong việc đạt được thành công. Và sau đó sử dụng công cụ lập kế hoạch cho các bên liên quan để xây dựng sự ủng hộ của họ để đạt được thành công mong muốn.

Những lợi ích của việc sử dụng phương pháp tiếp cận dựa trên các bên liên quan là:

- Tổ chức có thể sử dụng ý kiến của các bên liên quan có tác động mạnh mẽ nhất để tạo lập các chiến lược, hành động của tổ chức ở giai đoạn đầu. Không chỉ vậy, tổ chức cũng có thể nhận được sự hỗ trợ từ họ, đầu vào của họ cũng có thể cải thiện chất lượng của những hành động và chiến lược của tổ chức.
- Đạt được hỗ trợ từ các bên có tác động mạnh mẽ có thể giúp tổ chức giành được nhiều nguồn lực hơn - điều này làm cho các hành động của tổ chức sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn.
- Bằng cách liên lạc với các bên liên quan sớm và thường xuyên, chúng ta có thể đảm bảo rằng họ hoàn toàn hiểu những gì mình đang làm và hiểu được lợi ích của những hành động mà chúng ta đã, đang và sẽ làm - điều này có nghĩa là họ có thể cung cấp hỗ trợ một cách chủ động khi cần thiết.
- Chúng ta có thể dự đoán những phản ứng có thể của các bên liên quan, và từ đó xây dựng trong bản kế hoạch những hành động để giành được sự ủng hộ của họ.
-

How to Use the Tool

The first step in Stakeholder Analysis is to identify who your stakeholders are. The next step is to work out their power, influence and interest, so you know who you should focus on. The final step is to develop a good understanding of the most important stakeholders so that you know how they are likely to respond, and so that you can work out how to win their support – you can record this analysis on a stakeholder map.

After you have used this tool and created a stakeholder map, you can use the **stakeholder planning** tool to plan how you will communicate with each stakeholder.

The steps of Stakeholder Analysis are explained below:

Cách sử dụng công cụ phân tích

Bước đầu tiên trong Phân tích các bên liên quan là xác định các bên liên quan của tổ chức. Bước tiếp theo là đánh giá tác động của đối tượng đó, ảnh hưởng và sự quan tâm của họ, từ đó, chúng ta sẽ biết nên tập trung vào đối tượng nào. Bước cuối cùng là có được hiểu biết rõ ràng, chi tiết về các bên liên quan quan trọng nhất để biết họ sẽ có những phản hồi như thế nào, và từ đó tìm ra cách để giành được sự ủng hộ từ họ - chúng ta có thể ghi lại phân tích trên bản đồ các bên liên quan.

Sau khi sử dụng công cụ này và tạo ra một bản đồ của các bên liên quan, chúng ta có thể sử dụng công cụ lập kế hoạch các bên liên quan để lên kế hoạch về cách giao tiếp với mỗi bên liên quan đó.

Các bước của Phân tích các bên liên quan được giải thích dưới đây:

Step 1 – Identify Your Stakeholders

Bước 1: Nhận diện các bên liên quan.

The first step in your Stakeholder Analysis is to **brainstorm** who your stakeholders are. As part of this, think of all the people who are affected by your work, who have influence or power over it, or have an interest in its successful or unsuccessful conclusion.

Bước đầu tiên trong Phân tích các bên liên quan là “động não” để tìm ra các bên liên quan là ai. Trong đó, suy nghĩ về tất cả những người bị tác động bởi những hành động của tổ chức, những người có hứng thú với thành công, hay thất bại của những hành động đó.

The table below shows some of the people who might be stakeholders in your job or in your projects:

Bảng dưới đây cho thấy những người có thể là Bên liên quan trong các hoạt động của tổ chức.

Your boss (chủ)	Shareholders	Government
Senior executives	Alliance partners	Trades associations
Your coworkers	Suppliers	The press
Your team	Lenders	Interest groups
Customers	Analysts	The public
Prospective customers	Future recruits	The community
Your family		

Remember that although stakeholders may be both organizations and people, ultimately you must communicate with people. Make sure that you identify the correct individual stakeholders within a stakeholder organization.

Hãy nhớ rằng mặc dù các bên liên quan có thể là các cá nhân hay tổ chức, cuối cùng thì chúng ta cũng phải giao tiếp với con người. Chúng ta phải chắc chắn rằng phải nhận diện được đúng bên liên quan một cách riêng rẽ trong tổ chức có liên quan đó.

Step 2 – Prioritize Your Stakeholders

Bước 2: Thứ tự ưu tiên cho các bên liên quan.

You may now have a long list of people and organizations that are affected by your work. Some of these may have the power either to block or advance. Some may be interested in what you are doing, others may not care.

Map out your stakeholders on a Power/Interest Grid on our free **template** as shown in figure 1, and classify them by their power over your work and by their interest in your work.

Bây giờ, sau khi chúng ta có một danh sách dài những cá nhân và tổ chức có tác động đến hành động của tổ chức. Một vài có thể có khả năng cản trở, hay ủng hộ. Một vài có thể có hứng thú với những hoạt động của tổ chức, và cũng có người không quan tâm.

Sắp xếp các bên liên quan theo sơ đồ Tầm ảnh hưởng/Mức độ hứng thú theo sơ đồ bên dưới:

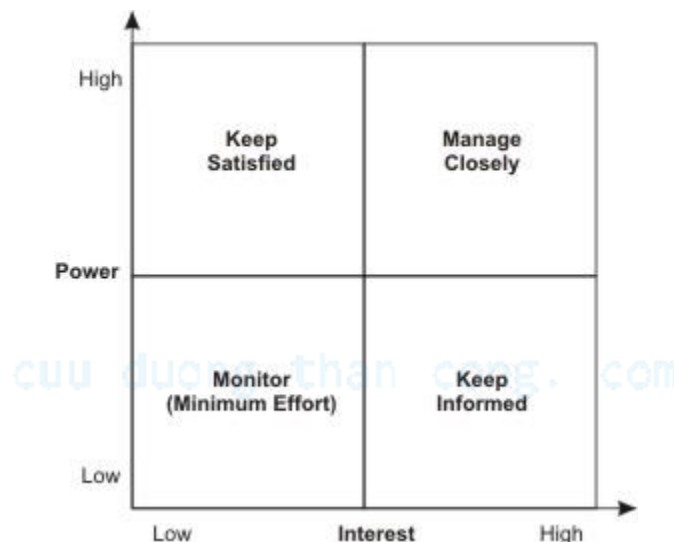


Figure 1: Power/Interest Grid for Stakeholder Prioritization

Step 3 – Understand Your Key Stakeholders

Bước 3: Hiểu rõ về bên liên quan có tầm ảnh hưởng quan trọng.

You now need to know more about your key stakeholders. You need to know how they are likely to feel about and react to your project. You also need to know how best to engage them in your project and how best to communicate with them.

Key questions that can help you understand your stakeholders are:

Chúng ta cần phải biết cách họ cảm nhận và phản hồi đối với những hành động của tổ chức. Chúng ta cũng cần phải biết cách nào tốt nhất để thúc đẩy họ tham gia vào những hoạt động đó và cách tốt nhất để giao tiếp với họ. Những câu hỏi quan trọng giúp chúng ta có thể hiểu hơn các bên liên quan của mình là:

- What financial or emotional interest do they have in the outcome of your work? Is it positive or negative?
 - What motivates them most of all?
 - What information do they want from you?
 - How do they want to receive information from you? What is the best way of communicating your message to them?
 - What is their current opinion of your work? Is it based on good information?
 - Who influences their opinions generally, and who influences their opinion of you? Do some of these influencers therefore become important stakeholders in their own right?
 - If they are not likely to be positive, what will win them around to support your project?
 - If you don't think you will be able to win them around, how will you manage their opposition?
 - Who else might be influenced by their opinions? Do these people become stakeholders in their own right?
-
- Họ có được hưởng lợi gì về mặt tài chính hay tâm lý từ hoạt động của tổ chức hay không? Nó là tiêu cực hay tích cực?
 - Điều gì thôi thúc họ nhất?
 - Họ muốn thông tin gì từ tổ chức?
 - Làm thế nào để họ muốn nhận thông tin từ chúng ta? Cách tốt nhất để truyền đạt thông điệp cho họ là gì?
 - Ý kiến hiện tại của họ về các hoạt động của tổ chức là gì? Nó có dựa trên những thông tin tốt?
 - Ai là người có tầm ảnh hưởng đến họ và những ý kiến của họ thường xuyên? Những tác động đó có khiến họ trở thành một người có mối quan hệ mật thiết quan trọng?
 - Nếu họ thường là người gây cản trở, làm cách nào để tổ chức có thể nhận được sự ủng hộ của họ?
 - Nếu không tranh thủ được sự ủng hộ, làm thế nào để tổ chức có thể quản lý được sự chống đối đó?

- Còn người nào khác chịu ảnh hưởng của họ? Những người đó có trở thành người liên quan mật thiết với họ?

A very good way of answering these questions is to talk to your stakeholders directly – people are often quite open about their views, and asking people's opinions is often the first step in building a successful relationship with them.

Một cách tốt để trả lời những câu hỏi này là nói chuyện một cách trực tiếp với những cá nhân (tổ chức) có liên quan đó, họ thường có cách nhìn mở về những nhận định và ý kiến của họ, và việc nói chuyện trực tiếp cũng là bước đầu của việc tạo dựng một mối quan hệ bền vững với họ.

You can summarize the understanding you have gained on the stakeholder map, so that you can easily see which stakeholders are expected to be blockers or critics, and which stakeholders are likely to be advocates and supporters of your project. A good way of doing this is by color coding: showing advocates and supporters in green, blockers and critics in red, and others who are neutral in orange.

Chúng ta có thể tổng kết lại những hiểu biết về bên liên quan mà chúng ta tìm hiểu được trên sơ đồ, từ đó chúng ta có thể dễ dàng nhìn thấy ai là người có tác động lớn tới các hoạt động của tổ chức hay ai là người gây cản trở. Chúng ta có thể sử dụng màu sắc riêng cho từng đối tượng để dễ dàng phân biệt hơn, (Sơ đồ bên dưới).

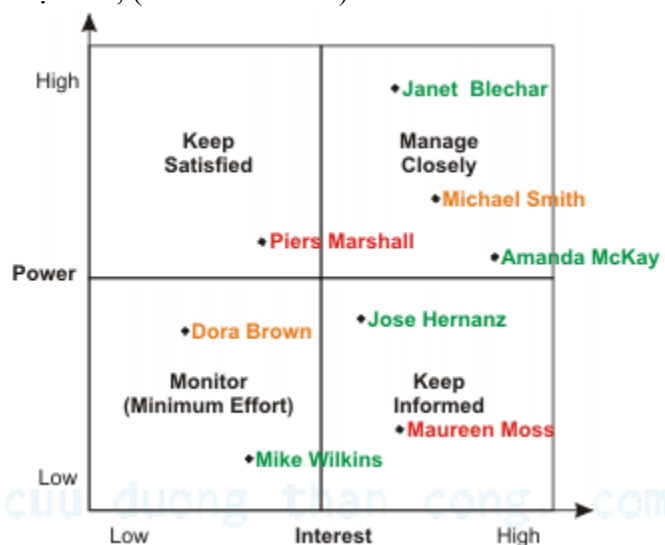


Figure 2: Example Power/Interest Grid With Stakeholders Marked

Key Points

As the work you do and the projects you run become more important, you will affect more and more people. Some of these people have the power to undermine your projects and your position. Others may be strong supporters of your work.

Stakeholder Management is the process by which you identify your key stakeholders and win their support. Stakeholder Analysis is the first stage of this, where you identify and start to understand your most important stakeholders.

The first stage of this is to brainstorm who your stakeholders are. The next step is to prioritize them by power and interest, and to plot this on a Power/Interest grid. The final stage is to get an understanding of what motivates your stakeholders and how you need to win them around.

Điểm mấu chốt quan trọng:

Khi quy mô và những hoạt động của tổ chức ngày càng trở nên lớn mạnh, tổ chức sẽ ảnh hưởng đến ngày càng nhiều các cá nhân và tổ chức khác. Họ có thể là những người ủng hộ cho hoạt động của tổ chức, hoặc cũng có thể là người kìm hãm sự hoạt động đó.

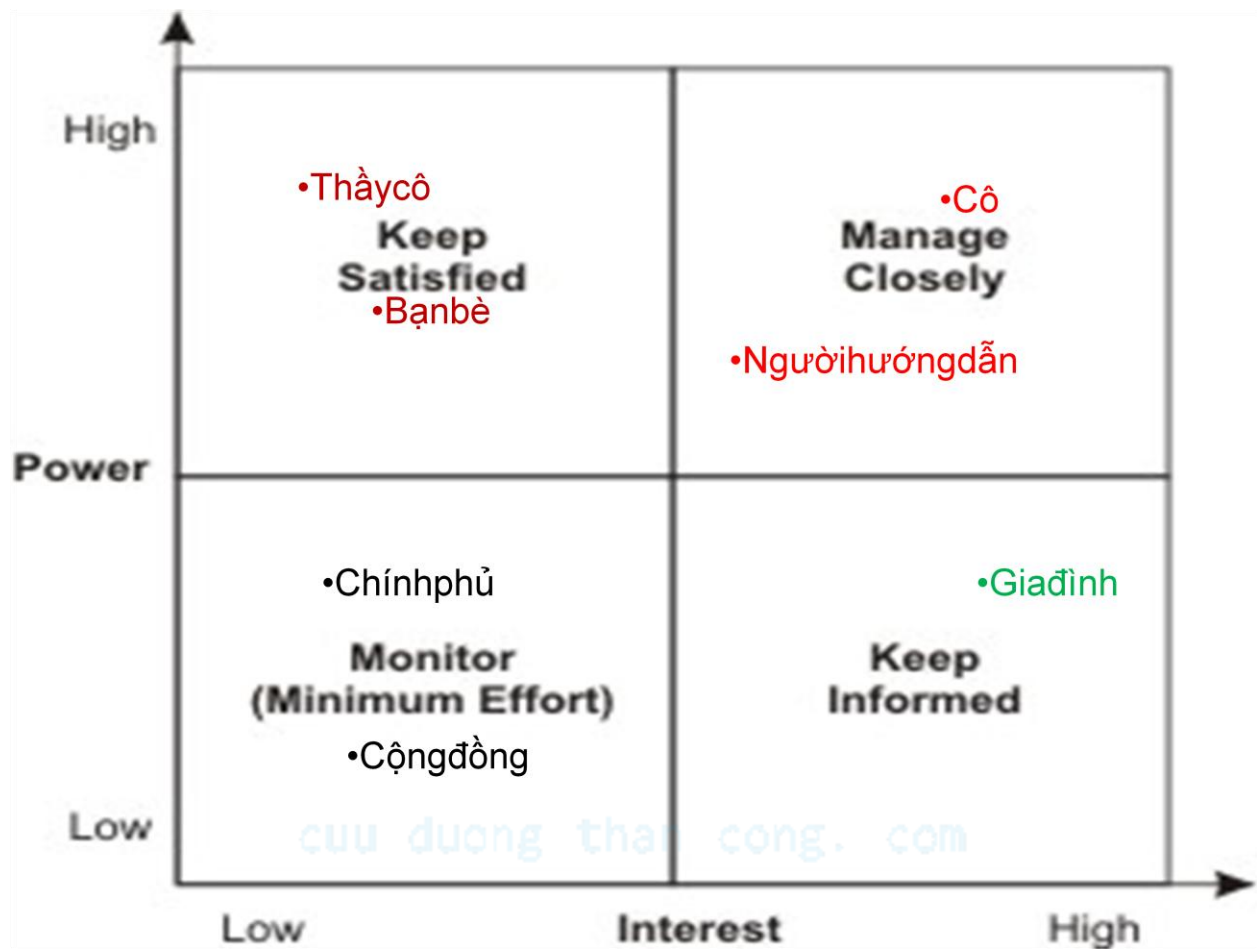
Việc quản lý các mối quan hệ là một quá trình mà trong đó chúng ta phải nhận diện đâu là những người có ảnh hưởng quan trọng nhất và tranh thủ được sự ủng hộ của họ. Việc phân tích các mối quan hệ chỉ là một bước đầu tiên trong quá trình này.

Bước đầu tiên này chúng ta cần phải biết những người có ảnh hưởng đến tổ chức là ai. Bước tiếp theo là dành ưu tiên cho họ bằng những lợi ích nhất định. Bước cuối cùng là tìm hiểu điều gì tạo nên động lực cho họ và làm cách nào để nhận được sự ủng hộ từ họ.

Ví dụ minh họa:

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com



cuu duong than cong. com