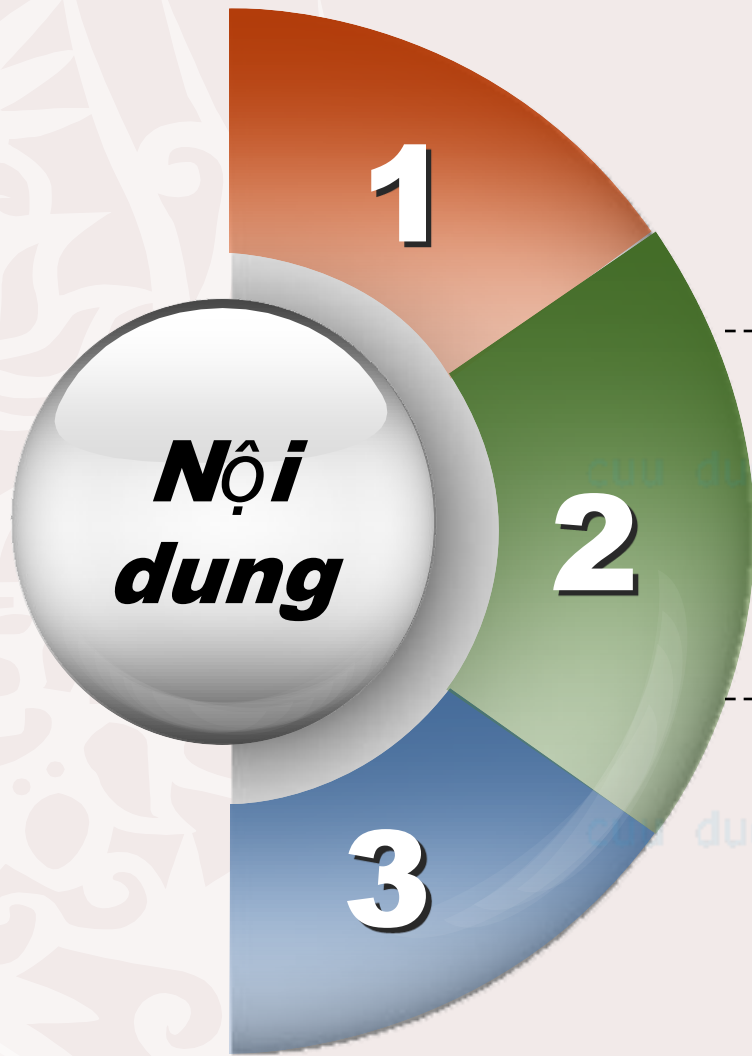


Chương 5:

# Phân tích cạnh tranh & chiến lược quốc tế của công ty

# Nội dung



1. Phân tích ngành kinh doanh: các nhân tố tác động tới cạnh tranh

2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

# 1. Phân tích ngành kinh doanh: các nhân tố tác động tới cạnh tranh

## 1.1 Khái niệm:

Ngành kinh doanh: là một nhóm các hãng kinh doanh sản xuất ra những SP mà có thể gần thay thế được cho nhau

Quyền lực của nhà cung ứng

Mối đe dọa của các SP thay thế

Cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại trong ngành

Mối đe dọa của các đối thủ tiềm năng

Quyền lực của người mua

Các nhân tố tác động đến cạnh tranh trong một ngành



Michael Porter

# 1. Phân tích ngành kinh doanh: các nhân tố tác động tới cạnh tranh

## 1.2 Sự đe dọa của các đối thủ tiềm ẩn:



# 1. Phân tích ngành kinh doanh: các nhân tố tác động tới cạnh tranh

## 1.3 Nguy cơ từ những SP thay thế:

- Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm
- Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng,
- Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế

Tính khả dụng của các SP thay thế ➡ tạo ra giới hạn đ/v giá cả ➡ Giá cao ➡ người mua sẽ chuyển sang SP thay thế

[cuuduongthancong.com](http://cuuduongthancong.com)

# 1. Phân tích ngành kinh doanh: các nhân tố tác động tới cạnh tranh

## 1.4 Quyền lực của người mua:

1 Mua với số lượng lớn → sự tồn tại & phát triển của các nhà cung ứng phụ thuộc vào kinh doanh của người mua

2 SP không có những điểm khác biệt /tiêu chuẩn hóa

3 Chi phí chuyển đổi của người mua không lớn

4 Người mua nhạy cảm về giá

5 SP là một phần đáng kể trong chi phí của người mua

6 Người mua có thể nhất thể hóa ngược

7 Sự sẵn lòng & khả năng để có mối quan hệ với nhà cung ứng

# 1. Phân tích ngành kinh doanh: các nhân tố tác động tới cạnh tranh

## 1.5 Quyền lực của nhà cung ứng:

- 1 Có quy mô lớn hơn các công ty trong ngành
- 2 SP có những điểm khác biệt, là đầu vào quan trọng đ/v các công ty cùng ngành
- 3 Chi phí chuyển đổi của người mua lớn
- 4 Ít có sản phẩm thay thế
- 5 Người bán có thể nhất thể hóa thuận
- 6 Sự sẵn lòng & khả năng để có mối quan hệ với các người mua

# 1. Phân tích ngành kinh doanh: các nhân tố tác động tới cạnh tranh

## 1.6 Cạnh tranh giữa các hãng trong ngành:

☞ Cố gắng đạt được thị phần, dù phải hy sinh các nhân tố khác

Duy trì công suất SX tối đa ☞ bù đắp chi phí

**Ngành đang trong giai đoạn tăng trưởng chậm**

**Chi phí cố định của ngành cao**

**Các hãng đều hướng về mục tiêu cổ phần chiến lược cao**

**Thiếu chi phí chuyển đổi**

☞ nắm giữ vị trí trên thị trường hoặc mở rộng quy mô bằng mọi giá

☞ Gây nên áp lực giảm giá ➔ lợi nhuận giảm

**Các nhân tố có thể tạo ra cuộc cạnh tranh khốc liệt**



## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

2.1 Lợi thế cạnh tranh: tồn tại khi có sự phù hợp giữa những khả năng đặc biệt của một hãng với những nhân tố quyết định sự thành công trong ngành, điều này cho phép hãng hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.



## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

(1) Chiến lược dẫn đầu về chi phí: Cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp nhất có thể. Khi đó doanh nghiệp có thể bán được nhiều hàng với giá trung bình và tạo ra lợi nhuận lớn.

(i) Về phương diện M.



## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

(ii) Về phương diện SX:



Quy mô tối ưu

Khối lượng SX tối ưu

**Quy mô tối ưu**

**Khối lượng từng TT**

☞ XD nhà máy chuyên môn hóa cho nhiều TT

**Quy mô tối ưu**

**Khối lượng từng TT**

☞ Xây dựng mỗi nhà máy cho từng TT

**Quy mô tối ưu**

**Khối lượng từng TT**

☞ XD 1 nhà máy duy nhất cho toàn TTTG

## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

Hợp nhất hay liên kết SX xuyên quốc gia: vấn đề cơ bản của chiến lược khối lượng/chi phí

Tổ chức SX  
đa quốc gia

Toàn cầu hóa  
bằng hợp nhất  
theo chiều  
ngang xuyên  
quốc gia

Toàn cầu hóa  
bằng hòa  
nhập/liên kết  
theo chiều dọc  
xuyên q.gia

Giải pháp  
tổ chức

## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

(2) Chiến lược khác biệt hóa: Cạnh tranh bằng cách tạo ra sự khác biệt mà các doanh nghiệp khác khó cạnh tranh. Sự khác biệt này có thể là chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, sự nhận biết về thương hiệu, hệ thống phân phối rộng khắp.

[cuuduongthancong.com](http://cuuduongthancong.com)

Cạnh tranh trong một ngành bao gồm việc thực hiện một loạt những **hành động riêng biệt**, nhưng đều liên quan đến **lợi thế cạnh tranh**

[cuuduongthancong.com](http://cuuduongthancong.com)

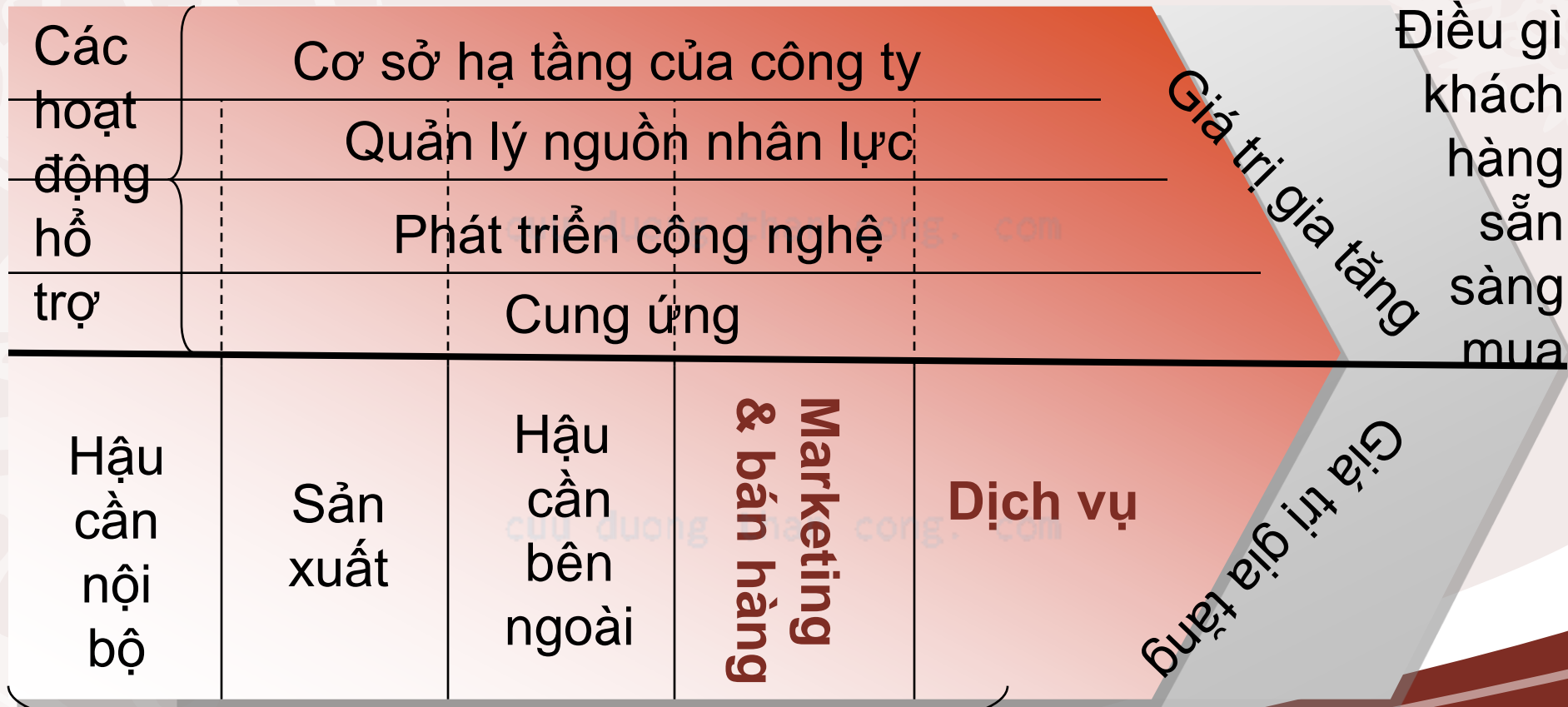
# 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

Nền tảng của lợi thế cạnh tranh

## Chuỗi giá trị

### Giá trị:

Điều gì khách hàng sẵn sàng mua



Các hoạt động chủ chốt

## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

(3) Chiến lược tập trung: Cạnh tranh bằng cách tập trung nguồn lực, sức mạnh vào một sản phẩm, một phân khúc hay một nhóm khách hàng đặc biệt.

(i) Về phương diện M.: thiên về khác biệt hóa hình ảnh



## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

(ii) Về phương diện SX: theo đuổi logic chi phí tối thiểu

Dịch chuyển cơ sở SX  
yếu tố đầu vào rẻ

Đảm bảo giữ vững hình ảnh chuyên môn hóa

Củng cố hình ảnh nhãn hiệu tại các cơ sở SX



Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung được thực hiện hoặc qua khả năng khác biệt hóa, hoặc chi phí thấp hoặc cả hai.



## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

2.2 Lợi thế cạnh tranh đ/v các nhà SX toàn cầu: tập trung vào tính cạnh tranh 🖱️ đưa lại những lợi thế mới vào trong tổ chức

- Cải tiến khả năng hiện tại
  - Học hỏi những cái mới
- } Lợi thế cạnh tranh tự vệ tốt nhất

## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

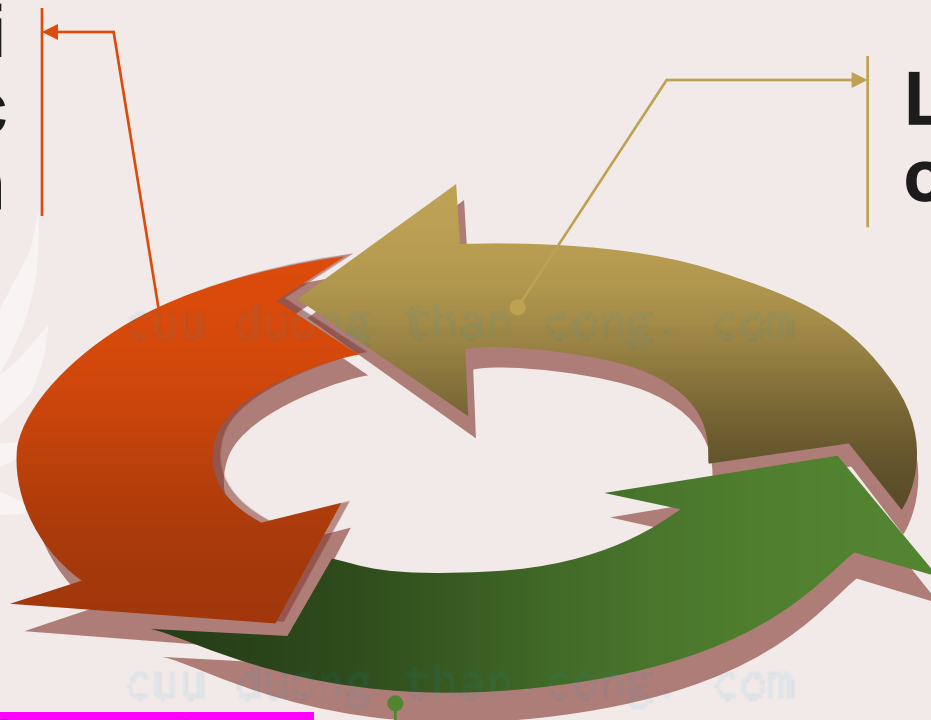
### 2.2 Lợi thế cạnh tranh đ/v các nhà SX toàn cầu:

Đổi mới hình thức cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh

Tạo ra những lợi thế cạnh tranh của ngày mai nhanh hơn đối thủ

Đổi mới hình thức cạnh tranh là 1 nghệ thuật trong việc kiểm chế các rủi ro cạnh tranh ở những tỷ lệ điều khiển 1 cách dễ dàng



Gây bất lợi cho đối thủ cạnh tranh

## 2. Lợi thế cạnh tranh & chiến lược cạnh tranh trong môi trường quốc tế

### 2.2 Lợi thế cạnh tranh đ/v các nhà SX toàn cầu:

Đổi mới hình thức cạnh tranh: 4 cách tiếp cận

Tận dụng khái niệm mặt trái của “những viên gạch lỏng” trong các bức tường tự vệ của ĐTCT



Tận dụng cách làm ăn của các cty khác

Những mức độ lợi thế

Những viên gạch lỏng

Thay đổi những quy tắc

Sự cộng tác

- Thiết lập các mức độ cạnh tranh cao nhất  xây dựng 1 danh mục lớn các lợi thế  $\Rightarrow$  ít rủi ro
- Dịch chuyển 1 loạt các đơn vị SX  tăng cường

Do các thủ lĩnh ngành đặt ra

# 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

## 3.1 Tổng quan về cạnh tranh toàn cầu:

Lợi ích cao cho những người tiêu dùng toàn cầu

☞ Giá trị cho người sử dụng

Tăng trưởng cạnh tranh toàn cầu

Tác động lên nhà SX & dịch vụ

Mở rộng hoạt động Marketing toàn cầu

# 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

## 3.2 Các nhân tố tác động đến lợi thế quốc gia:



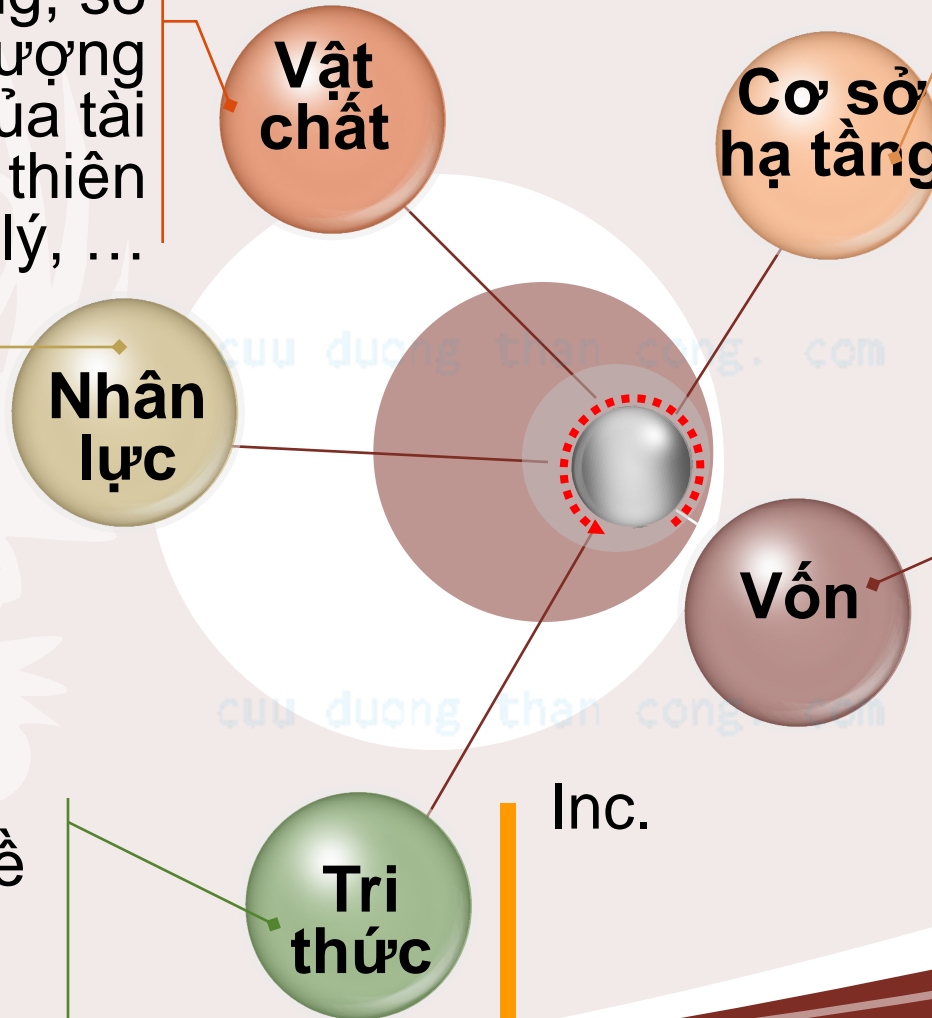
# 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

## (1) Nhân tố nguồn lực:

Tính khả dụng, số lượng, chất lượng & giá trị của tài nguyên thiên nhiên, địa lý, ...

Số lượng, kỹ năng, đạo đức của nhân viên, mức lương...

Sự hiểu biết của dân cư về thị trường, khoa học, công nghệ



Hệ thống ngân hàng, GTVT, viễn thông, chăm sóc sức khỏe ...

Khả năng sử dụng, số lượng, chi phí & các hình thức sử dụng vốn của các ngành công nghiệp

# 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

(2) Sức cầu nội địa:

Kết cấu cầu nội địa

01

Nhu cầu của NTD nội địa → cty nhạy cảm & đáp ứng nhanh hơn → cạnh tranh về chất lượng & đổi mới

Quy mô & mô hình tăng trưởng cầu nội địa

02

Nếu cầu nội địa phản ánh đúng đắn hoặc mô phỏng trước được nhu cầu bên ngoài

Sự tăng trưởng nhanh chóng của cầu nội địa

03

- Khuyến khích đầu tư, chấp nhận công nghệ mới → XD các đơn vị SX hiệu quả & quy mô.
- Sự bảo hòa TT nội địa → mở rộng TT qté

Sự tác động qua lại của các điều kiện về cầu → tạo ra lợi thế cạnh tranh

### 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

(3) Các ngành công nghiệp hỗ trợ hoặc có liên quan:

1

Hiệu ứng tiếp nối trong SX

Các nhà cung cấp hay những ngành công nghiệp liên quan có khả năng cạnh tranh quốc tế

Một ngành công nghiệp nào đó có lợi thế cạnh tranh



2

Sự đầu tư vào các yếu tố tiên tiến

Các lợi ích trực tiếp thu được của ngành A

Ngành B sẽ được hưởng lợi từ ngành A

Ngành A hỗ trợ hay có liên quan đến ngành B



### 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia


(4) Cạnh tranh, cơ cấu & chiến lược của cty:

- ❖ Loại hình quản lý, cơ cấu cty, kỹ năng tổ chức & triển vọng chiến lược khác nhau:
- ☞ Các lợi thế & bất lợi cho các cty trong cạnh tranh
- ☞ Sự khác biệt trong cường độ cạnh tranh nội địa
- ❖ Cạnh tranh trong nước khốc liệt ☞ cải tiến SP hiện có, phát triển SP mới ⇒ tìm kiếm thị trường quốc tế

cuu duong than cong. com

### 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

(5) Cơ hội:

- ❖ Đóng vai trò trong phân loại môi trường cạnh tranh
- ❖ Tạo ra sự gián đoạn lớn trong công nghệ
- ❖ Vai trò của cơ hội dựa theo thực tế  có thể thay đổi các điều kiện trong mô hình “viên kim cương”

[cuuduongthancong.com](http://cuuduongthancong.com)

[cuuduongthancong.com](http://cuuduongthancong.com)

### 3. Cạnh tranh toàn cầu & lợi thế cạnh tranh quốc gia

(6) Chính phủ: có ảnh hưởng quan trọng đến các yếu tố trong “viên kim cương”:

- ❖ Tác động đến các điều kiện về cầu: tạo nên khuôn khổ cho nhu cầu trong nước khi quy định về tiêu chuẩn chất lượng, an toàn...
- ❖ Tác động lên các nguồn lực: ban hành các chính sách về lao động, giáo dục, tín dụng ưu đãi, các nguồn tài nguyên thiên nhiên...
- ❖ Tác động đến cạnh tranh: hỗ trợ ngành này, điều hướng ngành khác bằng các chính sách thuế, thúc đẩy hay giảm bớt cạnh tranh



# Thank You !

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com