



Chương 4: Phân tích môi trường bên trong

© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

“Trước khi những nhà lãnh đạo có thể
định hình một chiến lược mới, họ cần
phải đạt tới một sự hiểu biết chung về vị
trí hiện thời của công ty”

W. Chan Kim & Renee Mauborgne

Quy trình phân tích nội lực



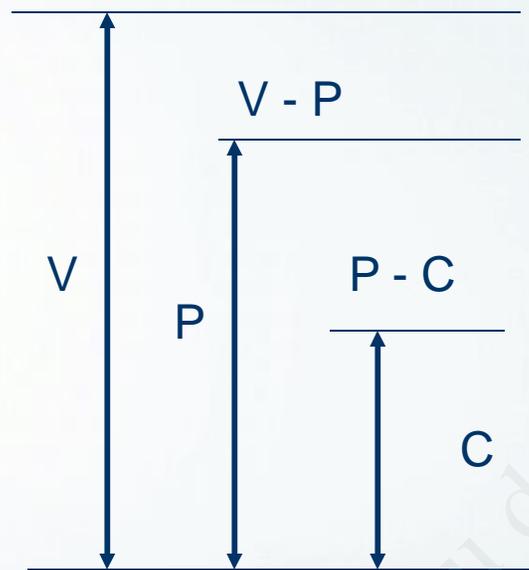
© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

Lợi thế cạnh tranh là gì?

- ❖ Các đặc trưng vượt trội của doanh nghiệp khi so sánh với đối thủ cạnh tranh
- ❖ Biểu hiện thông qua 2 yếu tố cơ bản:
lượng giá trị mà khách hàng cảm nhận về hàng hoá hay dịch vụ của doanh nghiệp và chi phí sản xuất của nó

Bản chất của lợi thế cạnh tranh



V = Giá trị đối với khách hàng

P = Giá

C = Chi phí sản xuất

$V - P$ = Thặng dư của người tiêu dùng

$P - C$ = Lợi nhuận đơn vị sản phẩm

$V - C$ = Giá trị do doanh nghiệp tạo ra

Bản chất của lợi thế cạnh tranh

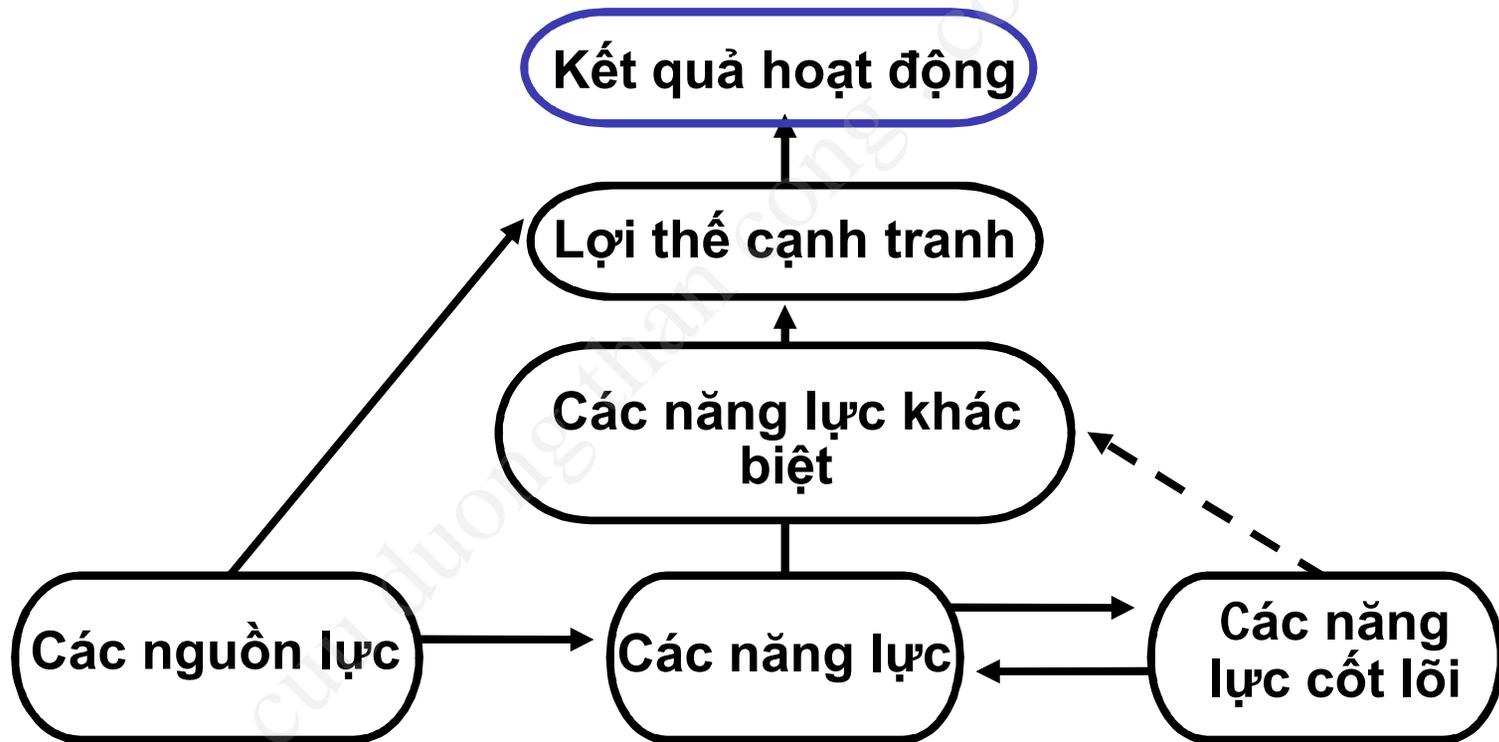
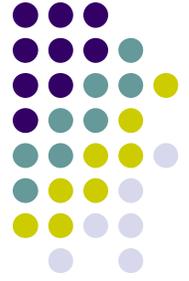
- ❖ Tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng làm cho họ có được sự thoả mãn vượt trên cả mong đợi
- ❖ Nâng cao hiệu quả các hoạt động để giảm chi phí



Các nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh



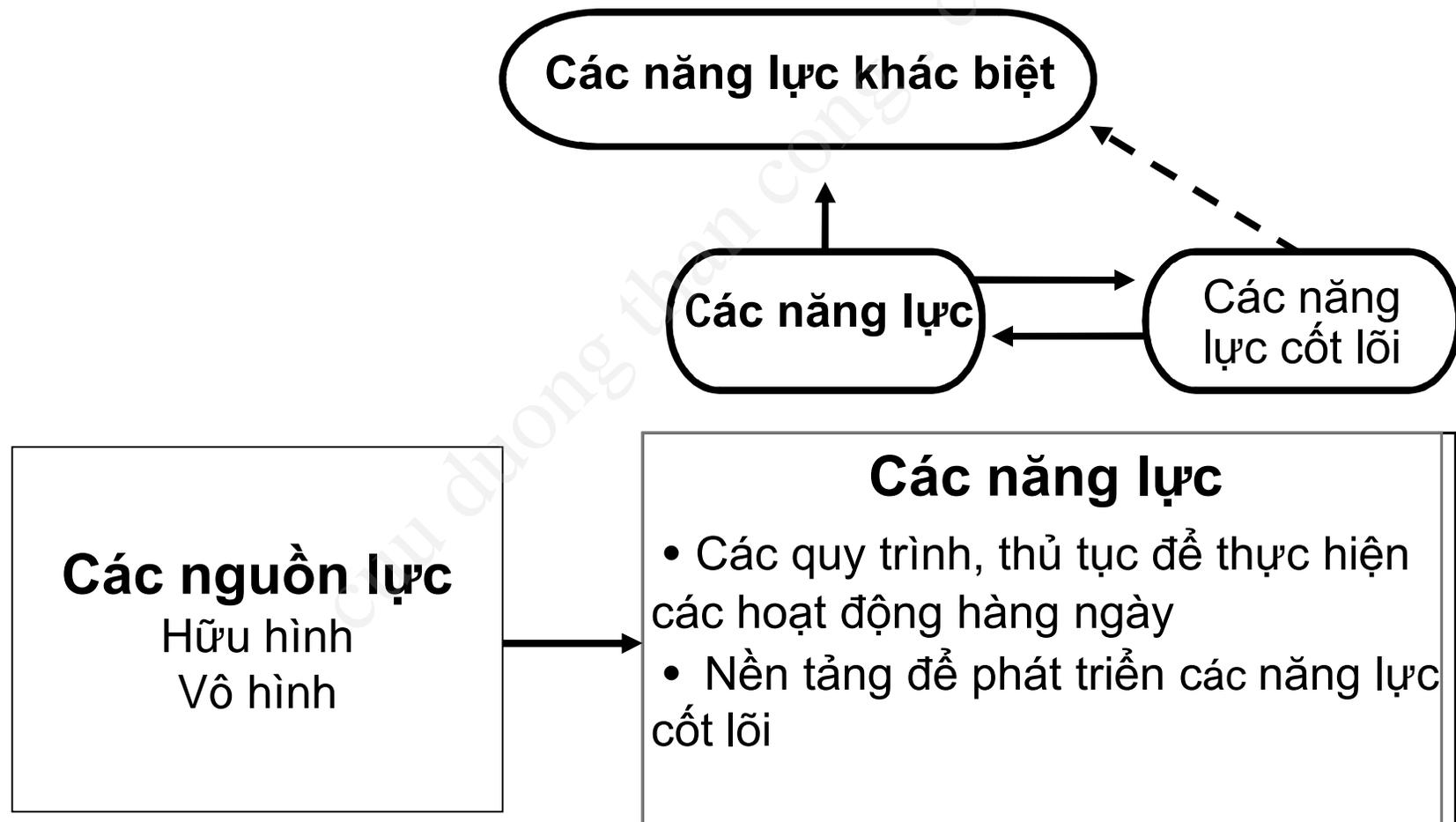
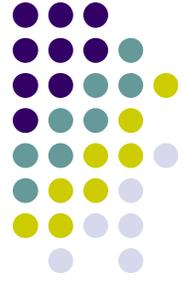
Con đường dẫn đến lợi thế cạnh tranh



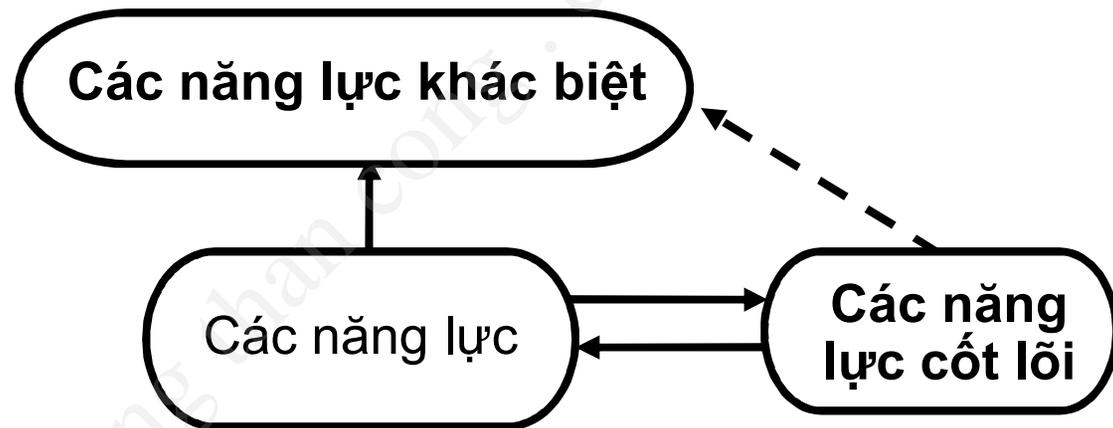
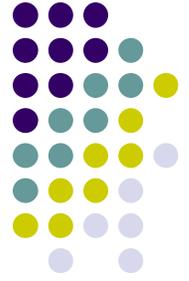
Nguồn lực tài chính
Nguồn lực vật chất
Nguồn nhân lực
Nguồn lực vô hình khác

Các quy trình, thủ tục
Tri thức
Hoạt động thực tế hàng ngày

Con đường dẫn đến lợi thế cạnh tranh



Con đường dẫn đến lợi thế cạnh tranh



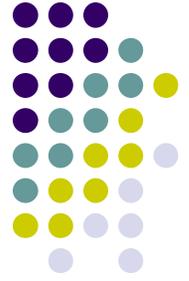
Các năng lực

- Các quy trình, thủ tục để thực hiện các hoạt động hàng ngày
- Nền tảng để phát triển các năng lực cốt lõi

Các năng lực cốt lõi

- Các kỹ năng và khả năng cơ bản
- Có thể khai thác được
- Các năng lực chính tạo ra giá trị

Con đường dẫn đến lợi thế cạnh tranh



Các năng lực khác biệt

- Các năng lực khác biệt và duy nhất
- Khác biệt hẳn so với đối thủ
- Tạo lợi thế cạnh tranh bền vững

Các năng lực khác biệt

Các năng lực

Các năng lực cốt lõi

Các năng lực cốt lõi

- Những kỹ năng và khả năng cơ bản
- Có thể khai thác được
- Những năng lực chính tạo ra giá trị

Nội dung

1

Đánh giá năng lực cạnh tranh

2

Xác định & xây dựng năng lực cốt lõi

4.1. Đánh giá năng lực cạnh tranh

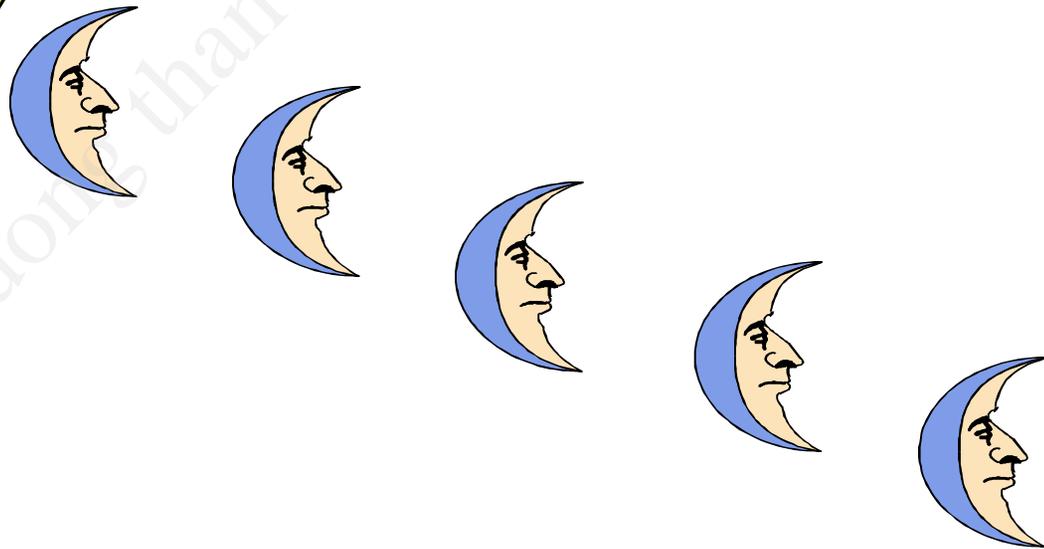


Các nguồn lực



Các nguồn lực

Các đầu vào của quá trình sản xuất



Hành động cần thiết:

Xác định các nguồn lực

Nhận biết các điểm mạnh & điểm yếu trong mối tương quan với các đối thủ



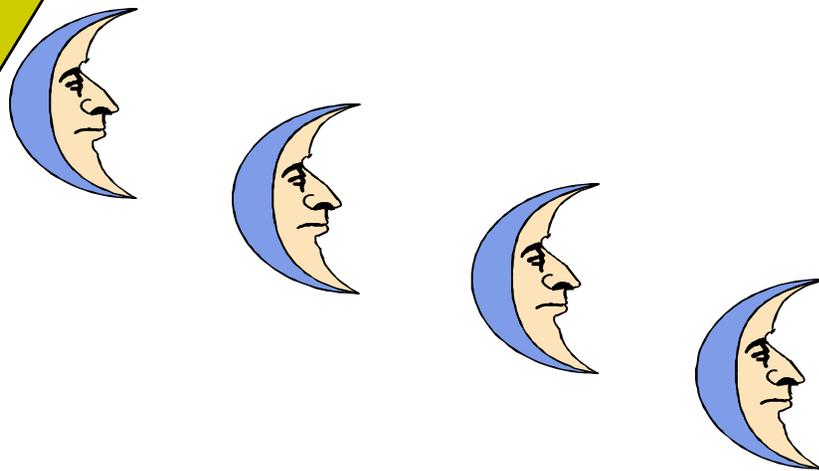
Các năng lực

Hành động cần thiết:

Xác định những năng lực nào giúp doanh nghiệp làm tốt hơn các đối thủ

Các năng lực

Năng lực kết hợp các nguồn lực để thực hiện một nhiệm vụ hay một hoạt động





Bí quyết công nghệ

Hành động cần thiết:

Xác định xem doanh nghiệp có nắm giữ công nghệ nào khác biệt hẳn so với các đối thủ

Các

Các n

Bí quyết công nghệ

Công nghệ được sử dụng khác biệt hẳn so với đối thủ

Các quá

Năng l
nguồn
hiện m
hay m



4.2. Xác định & xây dựng năng lực cốt lõi



© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

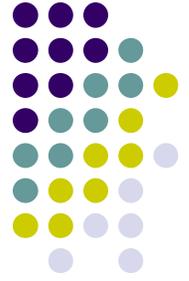
Năng lực cốt lõi là gì?



- Những khả năng mà doanh nghiệp có thể làm tốt hơn hẳn các đối thủ khác
- Có thể là công nghệ, bí quyết kỹ thuật, mối quan hệ thân thiết với khách hàng, hệ thống phân phối...
- Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

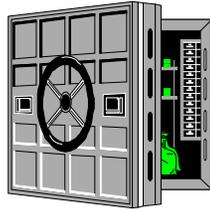
Năng lực cốt lõi (Ví dụ)

Các lĩnh vực chức năng	Năng lực	Doanh nghiệp
Phân phối	Kỹ năng quản trị logistic hiệu quả	Wal-Mart
Nguồn nhân lực	Có động cơ thúc đẩy, giao quyền điều hành và khả năng giữ chân người lao động	Aerojet
Hệ thống quản trị thông tin	Cơ sở dữ liệu khách hàng	Wal-Mart
Marketing	Hoạt động xúc tiến thương hiệu các sản phẩm. Dịch vụ chăm sóc khách hàng hiệu quả Khả năng nhận ra xu thế thời trang trong tương lai	Gillette Ralph Lauren Clothing
Quản trị	Thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ quản lý Cấu trúc tổ chức có hiệu quả	Hewlett-Packard Pepsi Co
Sản xuất	Kỹ năng thiết kế và sản xuất s/p có độ tin cậy. Công nghệ sản xuất bằng máy móc tự động và tinh vi Sản xuất các bộ phận và sản phẩm siêu nhỏ	Komatsu Intel Sony
Nghiên cứu và phát triển	Năng lực công nghệ độc đáo Phát triển giải pháp điều khiển thang máy Công nghệ kỹ thuật số	Corning Mitsubishi Canon



Các đặc tính của năng lực cốt lõi

Có giá trị



Cho phép doanh nghiệp trung hoà các mối đe dọa và khai thác cơ hội từ môi trường bên ngoài

Hiếm



Không có hoặc rất ít đối thủ cạnh tranh hiện hành và tiềm ẩn có được

Khó bắt chước



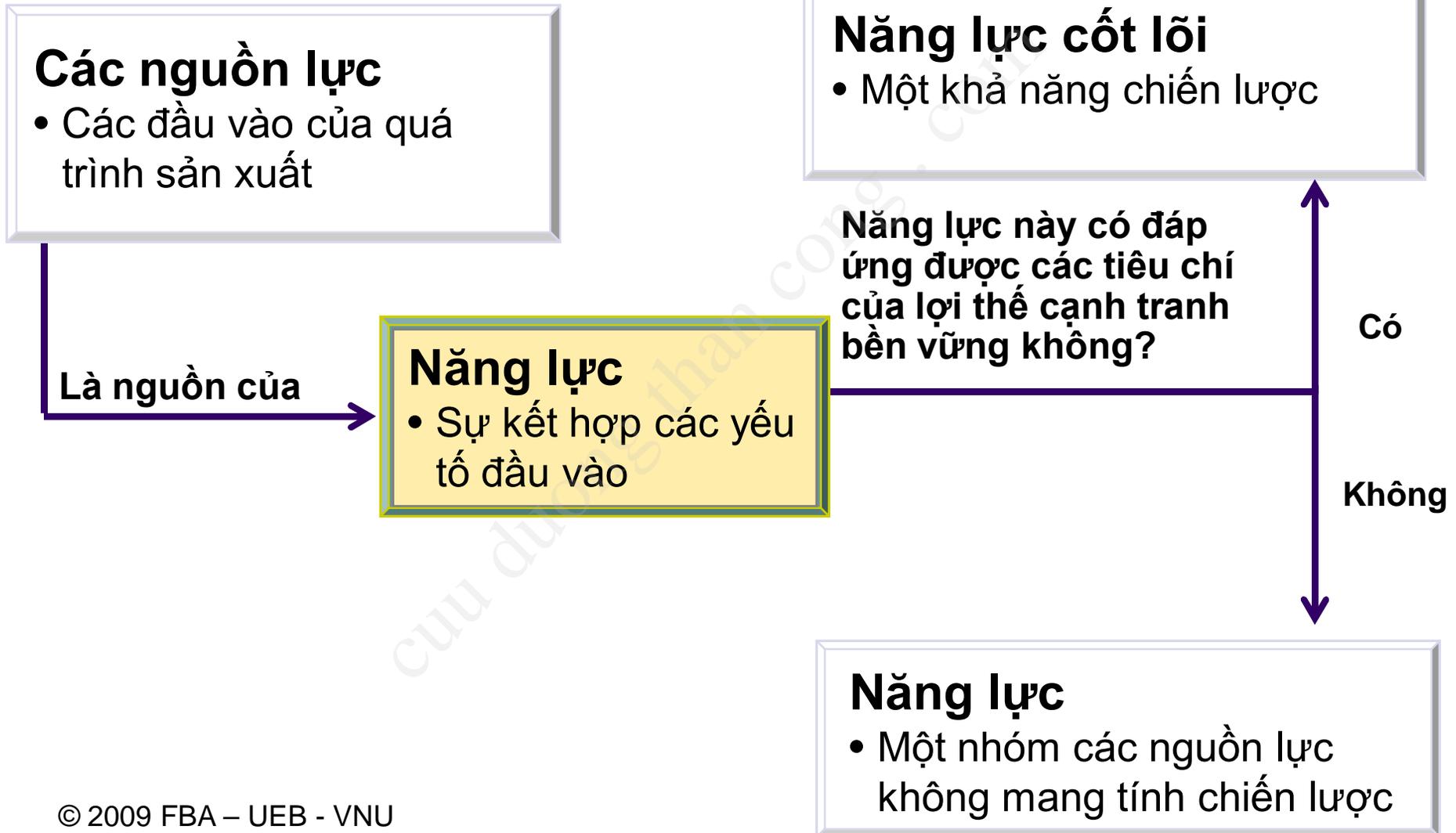
Các doanh nghiệp khác không thể bắt chước hoặc rất tốn kém để bắt chước

Có thể khai thác

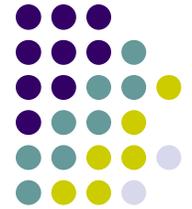


Doanh nghiệp phải được sắp xếp sao cho có thể khai thác được toàn bộ những lợi ích từ các nguồn lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh

Xác định năng lực cốt lõi



Xác định năng lực cốt lõi



Có giá trị	Hiếm	Khó bắt chước	Có thể khai thác	Kết quả cạnh tranh	Kết quả hoạt động
Không	Không	Không	Không	Bất lợi trong cạnh tranh	Dưới trung bình
Có	Không	Không	Có	Cân bằng cạnh tranh	Trung bình
Có	Có	Không	Có	Lợi thế cạnh tranh nhất thời	Trung bình/ Trên trung bình
Có	Có	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững	Trên trung bình

© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

Chuỗi giá trị - M. Porter

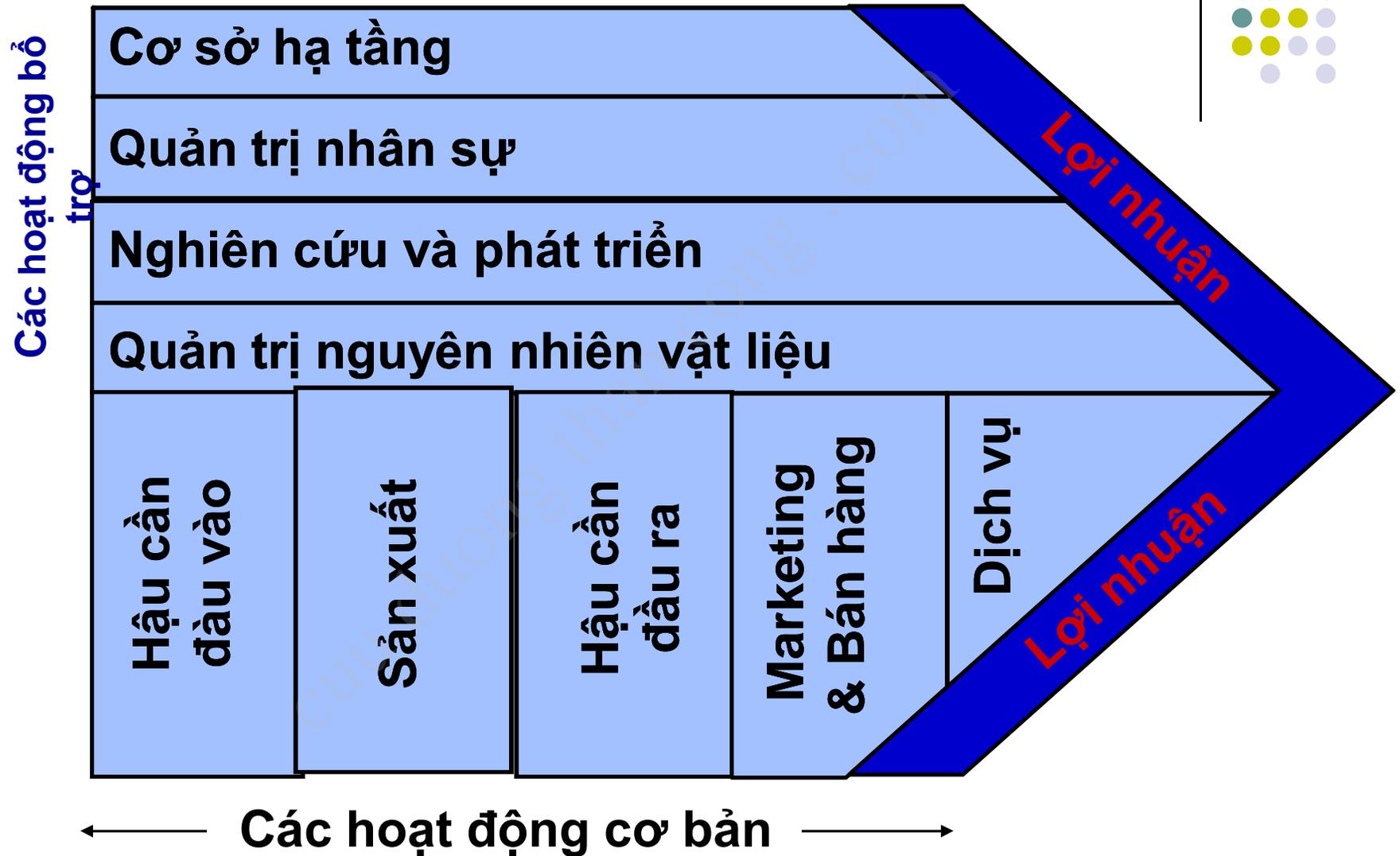
❖ Các hoạt động cơ bản

Là các hoạt động kinh tế trực tiếp tạo ra giá trị cho khách hàng

❖ Các hoạt động hỗ trợ

Là các hoạt động kinh tế hỗ trợ cho các hoạt động chính.

Chuỗi giá trị - M.Porter

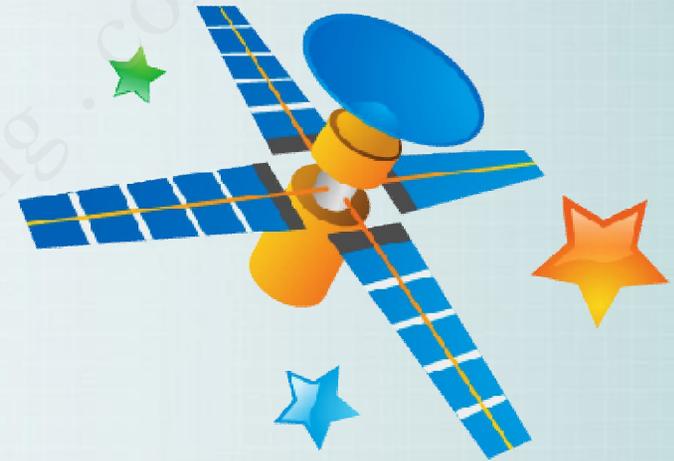


Một vài lưu ý

- ❖ Đừng lầm tưởng rằng các năng lực cốt lõi sẽ duy trì lợi thế cạnh tranh mãi mãi
- ❖ Các năng lực cốt lõi có khả năng trở thành các rào cản cứng nhắc cốt lõi



Xây dựng năng lực cốt lõi



Hãy bắt đầu từ con số 0

Xây dựng năng lực cốt lõi

- ❖ **Thử và sai**
- ❖ **Liên doanh, liên kết**



© 2009 FBA – UEB - VNU
PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

Thank you!



© 2009 FBA – UEB - VNU
PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai