

# HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ (Management-Information System: MIS)

## CHƯƠNG 3

### HỆ THỐNG THÔNG TIN VÀ ƯU THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

- Ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên những yếu tố nào như thế nào?
- CNTT có giúp tạo ra những ưu thế cạnh tranh không?
- Ứng dụng CNTT như thế nào để tạo nên ưu thế cạnh tranh cho doanh nghiệp?

*Ưu thế cạnh tranh có những điểm chính sau:*

- ❖ Cung cấp giá trị tuyệt hảo cho khách hàng
- ❖ Khó bị sao chép
- ❖ Nâng cao khả năng đáp ứng những thay đổi xảy ra trong môi trường

#### 1. Những chiến lược tạo ưu thế cạnh tranh cơ bản

Dẫn đầu về chi phí (Giá thành), tính khác biệt hóa, sáng tạo, tăng trưởng, liên kết.

##### a. Giá thành (Dẫn đầu về chi phí)

- Đem lại những giá trị mong đợi cho khách hàng với **giá thành thấp nhất, mức chi phí thấp** nhưng vẫn đảm bảo được khả năng sinh lợi thỏa đáng.
- Ví dụ: Tập đoàn Walmart : Là hệ thống bán lẻ lớn nhất của Mỹ với giá cả cạnh tranh cao nhất.

##### b. Tạo ra sự khác biệt hóa

Tạo ra **sự khác biệt** khiến khách hàng ưa thích sản phẩm của công ty hơn của các đối thủ cạnh tranh

Ví dụ: Polaroid, Porsche, IBM, ...

##### c. Tính sáng tạo

Chuyển đổi tư duy từ sản xuất sản phẩm sang thỏa mãn nhu cầu cấp bách nhất của khách hàng theo những cách mới => Xác lập và thống trị một thị trường mới như chiến lược đại dương xanh

Ví dụ: Sony

#### **d. Tính tăng trưởng doanh thu và mở rộng thị trường**

Công ty cần tìm cách mở rộng thị phần ở các thị trường sẵn có hoặc tìm thêm cách để thâm nhập vào các thị trường mới.

Ví dụ: Ebay

#### **e. Liên kết**

Mua lại, sáp nhập, hay liên doanh với các doanh nghiệp khác để tham gia vào một thị trường mới hoặc đẩy mạnh mở rộng thị trường hiện tại

Ví dụ: Ebay

## **2. Sự thay đổi bản chất ứng dụng CNTT**

Những người ít sử dụng CNTT coi nó không mấy quan trọng: xử lý văn bản, tính toán, doanh số, kết nối,...

Những người thường xuyên sử dụng CNTT sẽ xem CNTT như một vũ khí chiến lược.

- Đầu tư chi phí phù hợp
- Tiết kiệm thời gian
- Mở rộng, tạo kết nối với môi trường kinh doanh khác và toàn cầu

## **3. Tác động của CNTT**

CNTT tác động tới mọi mặt, mọi khía cạnh trong xã hội. Tác động đến từng cá nhân, tổ chức, xã hội.

Việc ứng dụng CNTT tạo ra ưu thế cạnh tranh đang ngày càng gia tăng và làm thay đổi cách thức cạnh tranh giữa các doanh nghiệp

CNTT có thể làm thay đổi phong cách làm việc của các doanh nghiệp như thực

hiện các hoạt động nghiệp vụ, bản chất các dạng sản phẩm và dịch vụ được các doanh nghiệp cung cấp, ...

- Như thị trường điện tử
- Dịch vụ trực tuyến (ứng dụng của kinh doanh điện tử)

#### **4. HTTT và những chiến lược cạnh tranh cơ bản**

*Những chiến lược cạnh tranh cơ bản : Giá thành, Khác biệt hóa, Sáng tạo, Tăng trưởng, Liên kết.*

##### **a. HTTT và chiến lược cạnh tranh giá thành**

Dùng CNTT giảm đáng kể chi phí trong các quy trình nghiệp vụ:

Khi sử dụng CNTT vào một tổ chức, công ty, ... sẽ giảm đáng kể chi phí trong các quy trình nghiệp vụ. Từ đó sẽ làm cho chi phí giảm => giá thành sản phẩm giảm => lượng hàng bán ra lớn => tăng doanh thu => lợi nhuận công ty có thể tăng.

Ví dụ : Boeing

Ví dụ : Việc quản lý điểm cho sinh viên của 1 trường Đại học:

- Nếu việc quản lý điểm bằng thủ công thì cần một đội ngũ nhân viên rất lớn, giấy tờ rất nhiều,... nhưng tốc độ xử lý và độ chính xác chưa cao lắm.
- Nếu như có chương trình QLDiem cho sinh viên thì việc quản lý sẽ tối ưu hơn rất nhiều về thời gian, công sức, nhưng độ chính xác rất cao.

Dùng CNTT sẽ hạ thấp chi phí cho khách hàng, nhà cung cấp, ... Ví

dụ: Dùng vé điện tử trong ngành Hàng không.

- Ta không cần đến các đại lý bán vé máy bay để mua vé, mà chỉ cần lên mạng thì có thể đăng ký và mua vé.

##### **b. HTTT và chiến lược cạnh tranh về sự Khác biệt hóa**

Đưa những ứng dụng mới về CNTT vào để tạo ra sự khác biệt của sản phẩm và dịch vụ.

- Dell

Sử dụng CNTT trong việc làm giảm sự khác biệt trong sản phẩm của đối thủ.

- Amazon.com và Barnesandnoble.com
- Café Internet

Sử dụng CNTT để tạo những tiêu điểm chú ý cho sản phẩm và dịch vụ trong các điểm nhấn được chọn lọc thích hợp trên thị trường.

Ví dụ : OMO



### c. HTTT và chiến lược cạnh tranh về sự Sáng tạo

Tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới có chứa các thành phần CNTT Ví dụ: Sự kết hợp và sáng tạo của giày Nike và máy nghe nhạc iPod



Dùng CNTT trong việc phát triển thị trường hoặc các điểm nhấn thị trường mới, độc đáo

Ví dụ: MasterCard

- Có thể sử dụng trên **15 triệu** địa điểm khác nhau trên thế giới, 3800 khách hàng mới đăng ký mỗi ngày, tiếp tục giữ vị trí hàng đầu trong việc cung cấp dịch vụ giao dịch điện tử an toàn cho toàn cầu



Dùng CNTT trong việc thay đổi tận gốc các quy trình kinh doanh, cho phép cắt giảm chi phí, nâng cao chất lượng, hiệu quả, dịch vụ khách hàng, hoặc giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường một cách cơ bản (tái lập quy trình kinh doanh)

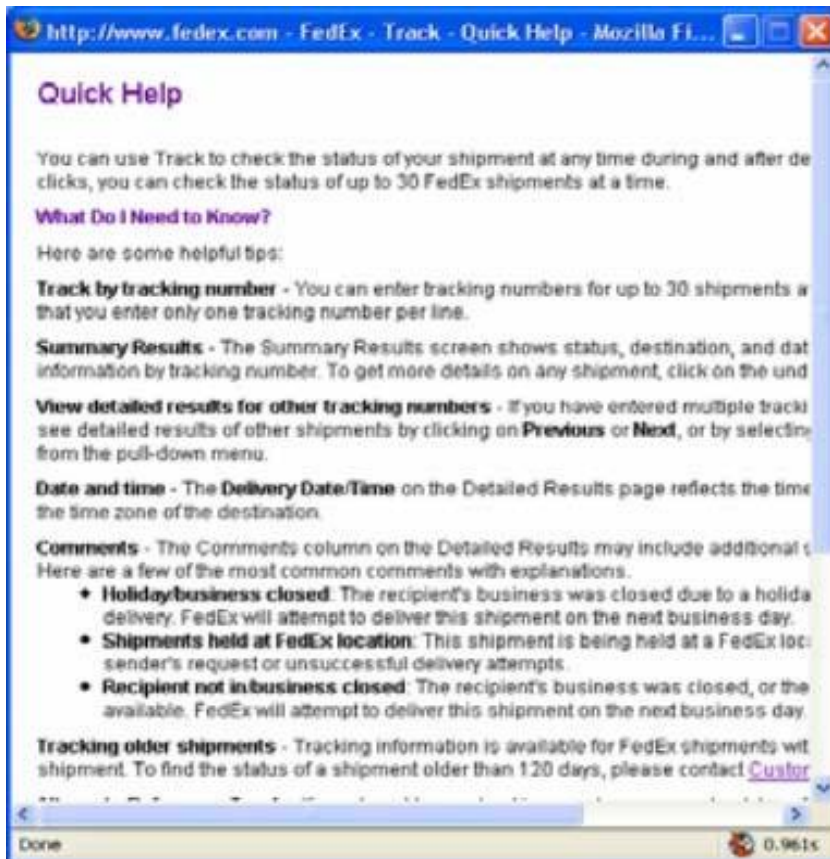
Ví dụ: Kodak và Fuji

#### **d. HTTT và chiến lược cạnh tranh về Tăng trưởng**

Dùng CNTT trong quản lý quá trình mở rộng kinh doanh khu vực hoặc toàn cầu

Ví dụ: FedEx

- 140.000 nhân viên
- Máy bay: 677
- Xe tải: 44000
- 3,3 triệu gói hàng/ ngày



Dùng CNTT để đa dạng hóa và tích hợp các sản phẩm và dịch vụ

#### **e. HTTT và chiến lược cạnh tranh về Liên kết**

Dùng CNTT tạo ra các tổ chức ảo giữa các đối tác kinh doanh

Phát triển HTTT liên doanh nghiệp kết nối qua Internet và Extranet để hỗ trợ các mối liên hệ chiến lược với khách hàng, các nhà cung cấp, các nhà thầu phụ, và các đối tác khác

Ví dụ: Walmart

### **5. HTTT và ưu thế cạnh tranh**

- Ba đặc tính của sản phẩm - Ưu thế cạnh tranh nòng cốt
- Mô hình chuỗi giá trị
- Mô hình áp lực cạnh tranh
- Năm chiến lược cạnh tranh cơ bản

#### **a. Ba đặc tính của sản phẩm & dịch vụ**

## **Đặc tính thông tin □ đặc tính vật lý □ đặc tính dịch vụ**

Phần lớn các sản phẩm được tạo ra bởi quá trình kết hợp thông tin, với các yếu tố vật lý, và dịch vụ

### **❖ Đặc tính thông tin**

Là kết quả của việc phát triển CNTT, thông tin có những đặc tính sau

- Vô hình (intangible)
- Có thể sao chép (copyable)
- Không thể tiêu thụ (unconsumable)
- Có thể truyền đi được (transportable)
- Có thể thu thập và xử lý được (manipulable)

### **❖ Đặc tính dịch vụ**

Cá nhân □ nhóm □ tự động Các

lựa chọn cung cấp dịch vụ

Ví dụ: Những dịch vụ không mang tính cá nhân có thể tự động hóa

<b>Dạng dịch vụ</b>	<b>Cá nhân</b>	<b>Nhóm</b>	<b>Tự động</b>
Dịch vụ mang tính vật chất	Luyện tập cho cá nhân	Bài tập theo nhóm	Máy tập tự động
Dịch vụ mang tính thông tin	Theo dõi hồ sơ sức khỏe của mỗi cá nhân cung cấp mỗi khi có yêu cầu	Cung cấp sách hướng dẫn về bảo vệ sức khỏe và giữ dáng	Tự động đo mạch đập và một số chỉ tiêu khác trong khi một ai đó đang tập thể dục
Dịch vụ mang tính tri thức	Bác sĩ gia đình điều trị cho một cá nhân nào đó	Điều trị bệnh lý ở các trung tâm y tế	Chẩn bệnh trên máy tính dựa trên những triệu chứng cụ thể

### **❖ Cá biệt hóa sản phẩm**

Cá biệt hóa — cung cấp những sản phẩm với các đặc tính và chức năng mà một nhóm khách hàng thực sự mong muốn

- **Cá biệt hóa đại chúng** — sử dụng các công cụ CNTT để cá biệt hóa các



sản phẩm sao cho nó phù hợp với nhu cầu của một nhóm khách hàng riêng biệt

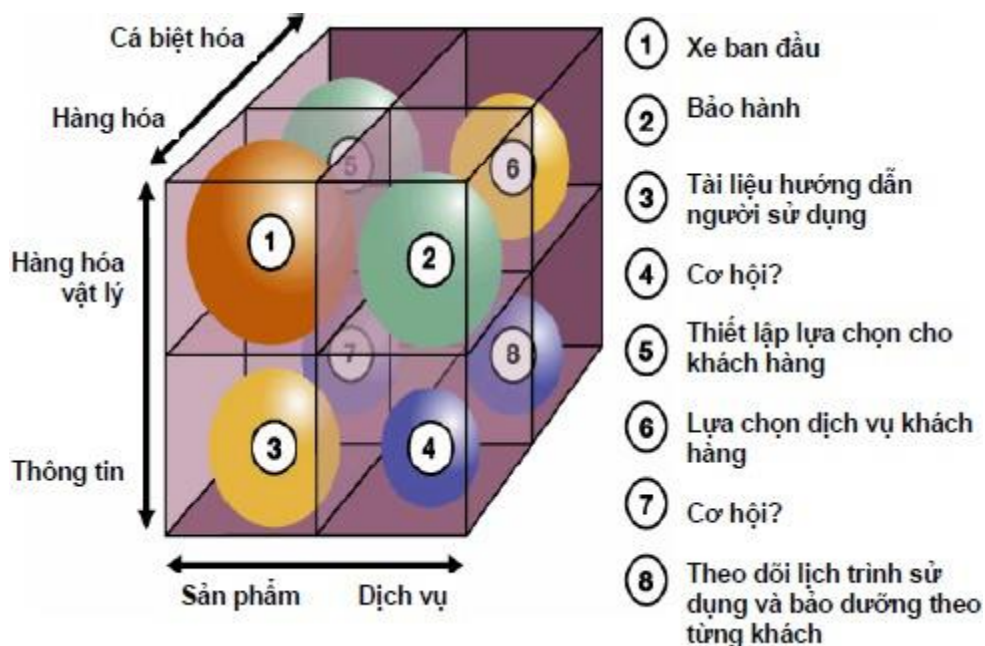
- Lựa chọn

+ **Sản phẩm thông minh** — Được lập trình sẵn để có khả năng nhận những thông tin về môi trường xung quanh và thực hiện các hành động phù hợp

+ **Sản phẩm tương tác** — cung cấp những đáp ứng kịp thời theo các mệnh lệnh

+ **Sản phẩm lập trình được** — chấp nhận các mệnh lệnh và thực hiện chúng

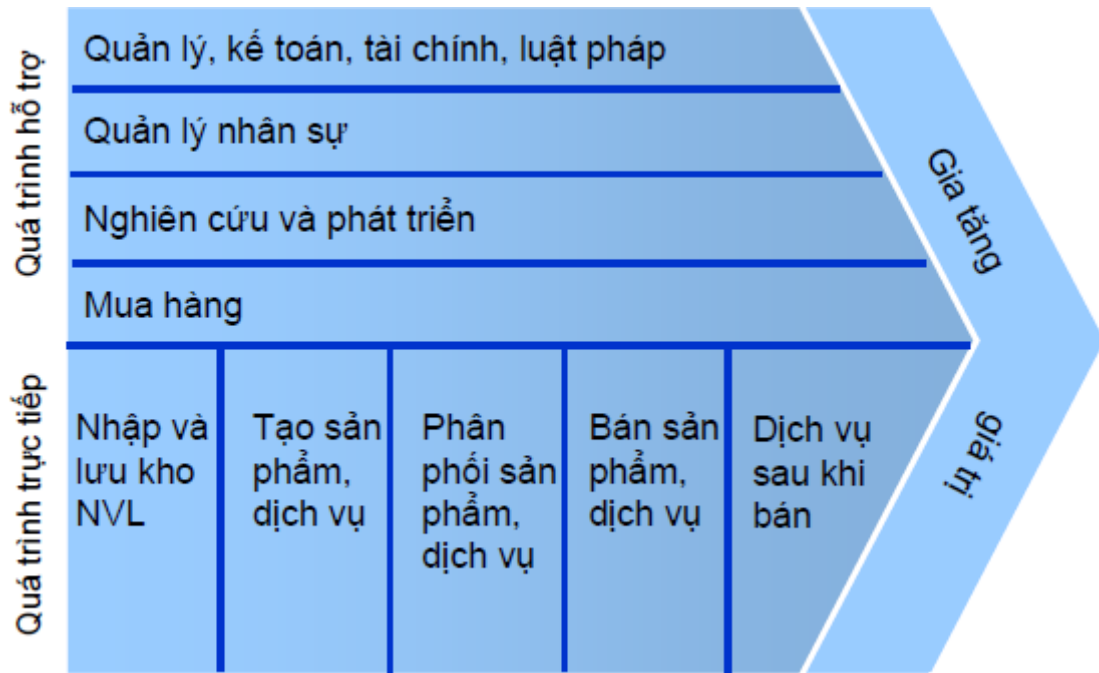
❖ Sử dụng ba đặc tính để tạo ưu thế cạnh tranh trong ngành SX ô tô



## b. Chuỗi giá trị

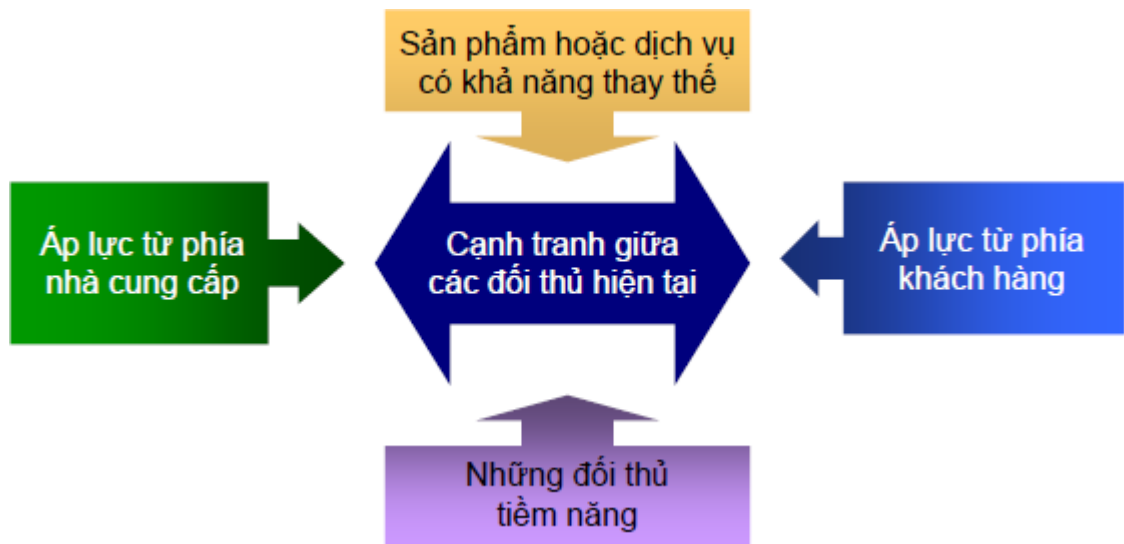
Hệ thống các quá trình liên quan đến việc tạo ra giá trị trong một doanh nghiệp. Bao gồm:





### c. Mô hình 5 áp lực của Porter

Các doanh nghiệp thường áp dụng mô hình 5 áp lực của Porter nhằm xác định tính hấp dẫn của một ngành nào đó



### ❖ Phân tích chuỗi cung ứng

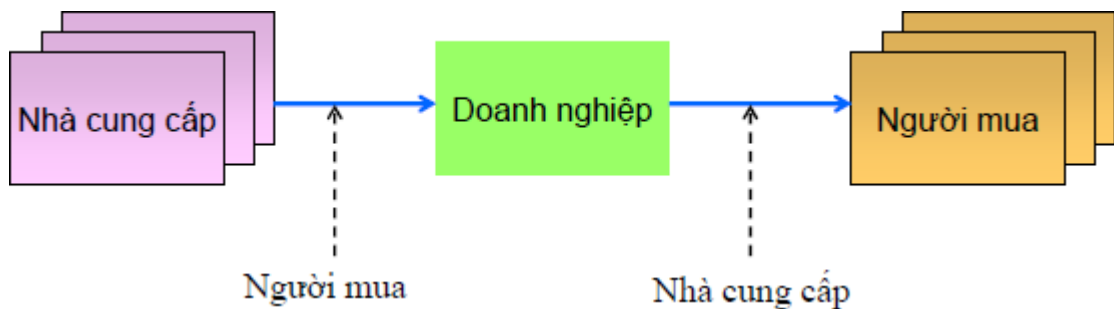
Nhà cung cấp  
Người mua

Ai là người điều khiển giao dịch?

Đối với mỗi thành phần gia tăng giá trị – đặt  
câu hỏi ai là người nắm giữ nó?

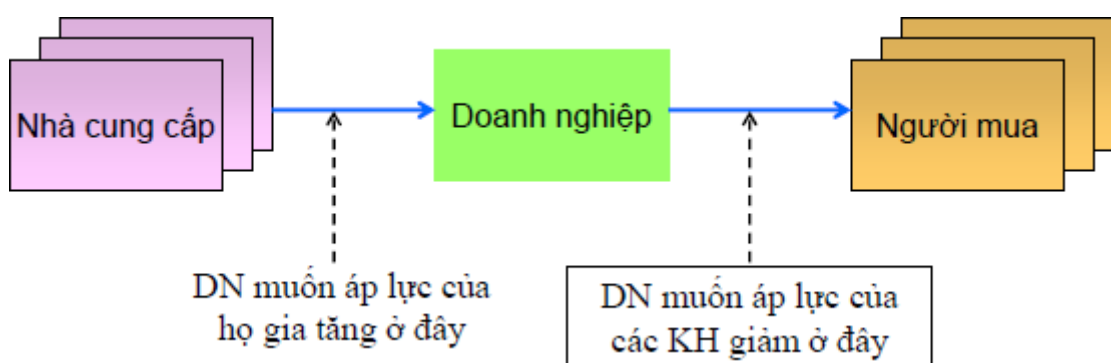
#### ❖ Chuỗi cung ứng (SCM)

Chuỗi cung ứng — bao gồm mọi thành viên có mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp trong quá trình mua một sản phẩm hoặc nguyên vật liệu



#### ❖ Áp lực từ phía người mua

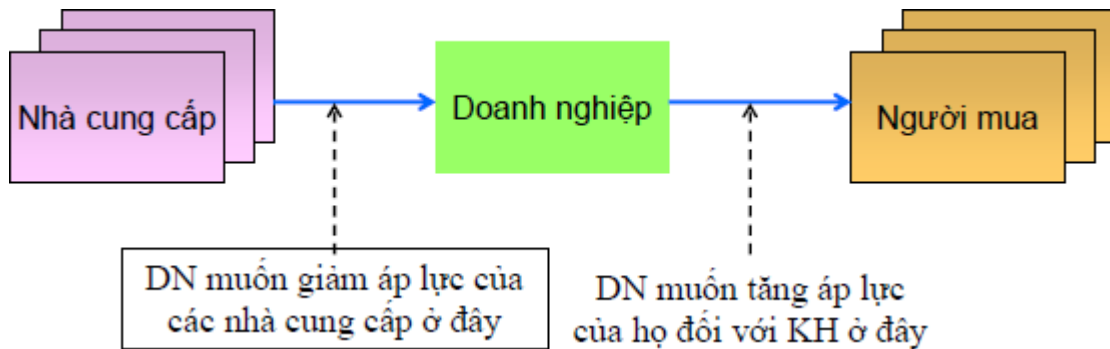
- **Áp lực từ phía người mua** — thường cao khi người mua có nhiều khả năng lựa chọn nhà cung cấp
- **Thiết kế và thực hiện chương trình khách hàng thường xuyên với sự hỗ trợ của CNTT**
  - + **Chương trình khách hàng thường xuyên** — tặng quà cho khách hàng dựa trên giao dịch mà họ thực hiện với doanh nghiệp



#### ❖ Áp lực từ phía nhà cung cấp

- **Áp lực từ phía nhà cung cấp** — cao khi khách hàng có ít lựa chọn về nhà cung cấp
- **Tìm kiếm các nhà cung cấp đa dạng nhờ sử dụng CNTT**

+ *Xây dựng sàn giao dịch giữa các doanh nghiệp (B2B)*– một dạng dịch vụ dựa trên mạng Internet cho phép nhiều nhà cung cấp và nhiều người mua gặp gỡ lẫn nhau



#### ❖ Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại

Cái gì dẫn dắt họ?

Họ đang làm gì và có thể làm gì?

Điểm mạnh và điểm yếu của họ là gì? Cạnh tranh có trở nên mạnh hơn không?

#### ❖ Phân tích sản phẩm thay thế

Các sản phẩm hoặc dịch vụ có thể gia nhập Ngành

Chiến lược “**đại dương xanh**”

Khách hàng thích sử dụng sản phẩm thay thế không Thị trường sản phẩm thay thế có tăng lên không?

#### ❖ Mô hình 5 áp lực của Michael Porter

*Áp lực từ phía các loại hàng hóa và dịch vụ thay thế* — cao khi có nhiều lựa chọn về sản phẩm và dịch vụ

+ *Tăng chi phí chuyển đổi của khách hàng bằng cách sử dụng CNTT*

+ *Chi phí chuyển đổi* — chi phí mà khách hàng phải chịu nếu chuyển sang sử dụng các loại sản phẩm hoặc dịch vụ khác

#### ❖ Phân tích rào cản xâm nhập ngành

Liệu có thể ngăn cản khả năng xâm nhập ngành của các đối thủ khác không?

Những hoạt động nào cần phải thực hiện nhằm dành được thị phần?

Quy trình sản xuất như thế nào?

❖ **Mô hình 5 áp lực của Michael Porter**

*Áp lực từ phía các đối thủ cạnh tranh tiềm năng* – cao khi các đối thủ cạnh tranh mới dễ tham gia vào thị trường

+ *Tạo các rào cản bằng cách sử dụng CNTT*

- **Rào cản** — những đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ khó có thể cung cấp hoặc đòi hỏi phải bỏ ra nhiều chi phí mới có thể cung cấp được

❖ **Điểm nhấn mạnh**

Để có thể tạo ra ưu thế cạnh tranh với việc sử dụng CNTT

+ Doanh nghiệp phải nắm vững về các quy trình kinh doanh và các vấn đề gặp phải hoặc các tình huống kinh doanh mà qua đó DN có được ưu thế cạnh tranh

DN phải hiểu rõ về các công nghệ hiện có để xác định được công nghệ nào có thể sử dụng được cho DN

DN phải hiểu rõ về các công nghệ hiện có để xác định được công nghệ nào có thể sử dụng được cho DN

**Sinh viên thảo luận các bài tập tình huống sau:**

**Tình huống 1**

Cho biết hoạt động của một trung tâm cho thuê băng đĩa như sau:

Để có thể thuê băng đĩa tại trung tâm, ban đầu khách hàng phải làm thủ tục để được cấp thẻ thuê. Bộ phận làm thẻ sẽ dựa trên thông tin do khách hàng cấp và cấp cho khách một thẻ thuê. Thông tin về việc cấp thẻ sẽ được cập nhập vào cơ sở dữ liệu nghiệp vụ của trung tâm. Mỗi lần đến thuê băng đĩa, khách hàng sẽ trình thẻ thuê và nêu yêu cầu thuê cụ thể. Bộ phận cho thuê sẽ xử lý và đáp ứng yêu cầu thuê của khách hàng dựa trên thông tin tra cứu từ cơ sở dữ liệu nghiệp vụ của trung tâm. Ngay khi thuê, khách hàng sẽ nhận được hoá đơn thuê và thanh toán tiền tiền thuê luôn. Khi khách hàng đến trả băng đĩa, bộ phận trả sẽ xử lý yêu cầu trả của khách hàng dựa trên thông tin tra cứu từ cơ sở dữ liệu nghiệp vụ. Dữ liệu liên quan đến các hoạt động thuê và trả đều được cập nhập vào cơ sở dữ liệu nghiệp vụ của trung tâm.

Định kỳ hàng tháng, từ cơ sở dữ liệu nghiệp vụ, các báo cáo quản lý sẽ được lập và gửi cho bộ phận quản lý trung tâm. Theo chính sách mở rộng thị trường của trung tâm, định kỳ hàng năm trung tâm sẽ gửi thư khuyến mãi cho khách hàng, thông báo thông tin cho thuê miễn phí đối với những khách hàng đạt mức thuê trên mức khuyến mãi năm do trung tâm quy định.

**Tình huống 2**

Cho biết quá trình tính lương trong một tháng của một công ty được thực hiện như sau:

Cuối từng tháng, để tính lương cho nhân viên, người ta phải kiểm tra ngày công của các nhân viên trong tháng đó. Việc kiểm tra ngày công được thực hiện nhờ bảng chấm công và được cập nhập vào tệp Hồ sơ nhân viên. Tiếp theo bộ phận kế toán sẽ thực hiện việc tính các khoản lương cho nhân viên theo quy định của công ty. Bảng lương của cơ quan được trình cho Ban giám đốc và sau đó được gửi đến cho nhân viên. Dữ liệu liên quan tới quá trình tính lương được cập nhập vào tệp Thu nhập.

Việc tính thuế thu nhập được thực hiện nhờ các dữ liệu đã có trong tệp Thu

nhập và tệp Hồ sơ nhân viên. Sau khi tính xong, dữ liệu lại được cập nhật vào các tệp này; đồng thời bảng kê tiền thuế, tiền thuế sẽ được gửi lên Kho bạc nhà nước và hoá đơn thu thuế được gửi cho các nhân viên phải chịu thuế thu nhập

### **Tình huống 3**

Một thư viện của một trường đại học muốn xây dựng một hệ thống thông tin tin học hoá để quản lý thư viện của mình. Hệ thống thông tin quản lý thư viện này có nhiều phân hệ khác nhau, trong đó có phân hệ quản lý việc mượn và trả sách. Quy trình quản lý việc mượn và trả sách được tóm tắt như sau:

Khi có nhu cầu mượn sách, độc giả sẽ tra cứu đầu sách mình muốn mượn nhờ sự trợ giúp của máy tính để tìm kiếm mã số của những sách muốn mượn? Khi mượn sách, độc giả phải điền thông tin vào một phiếu mượn sách (bao gồm: mã độc giả, ngày mượn, mã số sách cần mượn, thời hạn mượn...). Thủ thư sẽ kiểm tra thẻ độc giả và tra cứu tệp quản lý độc giả và tệp kho sách. Sách mượn sẽ được trao cho độc giả nếu thẻ còn hợp lệ và sách được phép cho mượn. Các thông tin về việc mượn sách này sẽ được cập nhật vào tệp quản lý mượn/trả sách và tệp kho sách. Ngược lại, độc giả sẽ nhận được thông báo từ chối. Khi trả sách, thủ thư lại kiểm tra thẻ độc giả và cập nhật thông tin trả sách vào tệp quản lý mượn/trả sách và tệp kho sách. Độc giả sẽ nhận được một phiếu xác nhận việc trả sách. Trong trường hợp sách mượn quá hạn, độc giả phải nộp tiền phạt và nhận biên lai phạt. Sách trong một phiếu mượn có thể được trả làm nhiều lần và độc giả cho thẻ đề nghị gia hạn mượn sách nếu có nhu cầu. Mọi thông tin về việc gia hạn sách đều được cập nhật vào tệp quản lý mượn/trả sách và độc giả sẽ nhận được một phiếu gia hạn. Định kỳ hàng tháng, bộ phận quản lý việc mượn/trả sách sẽ tiến hành lập các báo cáo thông kê gửi lên ban giám đốc thư viện.

### **Tình huống 4**

Hoạt động của hệ thống quản lý việc đăng ký học qua mạng của một trường học được mô tả như sau:

Khi các học viên muốn đăng ký học thì họ phải gửi các phiếu đăng ký trong đó điền đầy đủ thông tin về họ tên, số chứng minh thư và mã số của những lớp học họ muốn tham gia cho trường. Hệ thống kiểm tra từng lớp học được đăng ký có còn tiếp nhận học viên không bằng cách tra cứu tệp Danh sách lớp. Các dữ liệu trong

tệp này cho biết lớp học nào còn tiếp nhận học viên, lớp học nào đã bị huỷ bỏ và lớp học nào đã đủ học viên. Từ đó hệ thống có thể xác định được những lựa chọn nào của học viên được chấp nhận và những lựa chọn nào bị từ chối.

Những học viên nào được chấp nhận nguyện vọng sẽ được ghi danh vào vào những lớp mà họ đăng ký. Tên và số chứng minh thư của các sinh viên này sẽ được cập nhập vào tệp Danh sách lớp và sĩ số lớp học sẽ được tính lại. Nếu lớp học đó đã đủ học viên thì mã lớp học đó sẽ được đánh dấu là đã khoá sổ. Các dữ liệu về sinh viên mới và những dữ liệu bổ sung hoặc thay đổi của sinh viên cũ trong quá trình ghi danh này cũng được cập nhập vào tệp Hồ sơ sinh viên chung trong toàn trường.

Cuối cùng, hệ thống sẽ gửi cho từng học viên đăng kí một bản thông báo trong đó liệt kê danh sách những lớp học mà họ đã đăng kí và đánh dấu vào những lớp học họ được chấp nhận.

## **Tình huống 5**

Hoạt động của một hệ thống xử lý bán hàng được mô tả như sau:

Khi khách hàng gửi một đơn đặt hàng cho bộ phận tiếp nhận đơn hàng, bộ phận này sẽ nhận đơn đặt hàng và trả một biên lai cho khách hàng. Các dữ liệu liên quan tới quá trình nhận đơn hàng sẽ được lưu giữ trong tệp Giao dịch. Vào cuối từng ngày, người ta tiến hành xử lý các giao dịch bằng cách lấy các dữ liệu trong tệp Giao dịch kết hợp với việc tra cứu dữ liệu của tệp Kiểm soát bán hàng. Sau khi thực hiện xong quá trình này, các dữ liệu lại được cập nhật vào tệp Kiểm soát bán hàng, đồng thời một số dữ liệu được chọn lọc sẽ được lưu trữ vào tệp Phân tích bán hàng. Dữ liệu của tệp phân tích bán hàng lại được sử dụng để chuẩn bị cho quá trình phân tích bán hàng. Kết quả được chọn của quá trình phân tích bán hàng sẽ được gửi cho những người quản lý có liên quan.

**Yêu cầu:**

- Sinh viên chia thành các nhóm tối đa 10 SV để phân tích các tình huống trên.
- HTTT được mô tả trong các tình huống trên đã hỗ trợ làm tăng khả năng cạnh tranh hay chưa ? Tăng những khả năng nào ? Tăng như thế nào ?
- Tìm những khả năng ứng dụng CNTT giúp có thể tạo được ưu thế cạnh tranh ?