

HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ

Chương 2: Vai trò chiến lược của HTTT trong doanh nghiệp

Võ Viết Minh Nhật

Đại học Huế

vvmnhat@hueuni.edu.vn

Mục tiêu

- Chương này nhằm cung cấp cho sinh viên một số kiến thức về:
 - Những tác động của HTTT đến doanh nghiệp;
 - Mô hình lực lượng cạnh tranh hỗ trợ doanh nghiệp trong phát triển chiến lược cạnh tranh có sử dụng HTTT;
 - Mô hình chuỗi giá trị giúp các doanh nghiệp xác định cơ hội cho các chiến lược ứng dụng HTTT;
 - Vai trò của HTTT trong việc giúp doanh nghiệp đạt lợi thế cạnh tranh; và
 - Những thách thức của việc sử dụng HTTT chiến lược và phương pháp giải quyết.

2

Nội dung

- 2.1 Tác động của HTTT đến doanh nghiệp
 - 2.1.1 Tác động của HTTT đến lợi ích kinh tế
 - 2.1.2 Tác động của HTTT đến hành vi và cơ cấu doanh nghiệp
 - 2.1.3 Tác động của Internet đến doanh nghiệp
- 2.2 Tác động của doanh nghiệp đến HTTT
 - 2.2.1 Sự kháng cự của doanh nghiệp
 - 2.2.2 Tác động đến việc thiết kế HTTT
- 2.3 HTTT và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp
 - 2.3.1 Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter
 - 2.3.2 Chiến lược HTTT để đối phó với các lực lượng cạnh tranh
 - 2.3.3 Tác động của Internet đến lợi thế cạnh tranh
 - 2.3.4 Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh
- 2.4 Quản lý HTTT cho các chiến lược cạnh tranh
 - 2.4.1 Duy trì lợi thế cạnh tranh
 - 2.4.2 Điều chỉnh HTTT theo các mục tiêu kinh doanh
 - 2.4.3 Quản lý chuyển đổi chiến lược
- 2.5 Tiểu kết

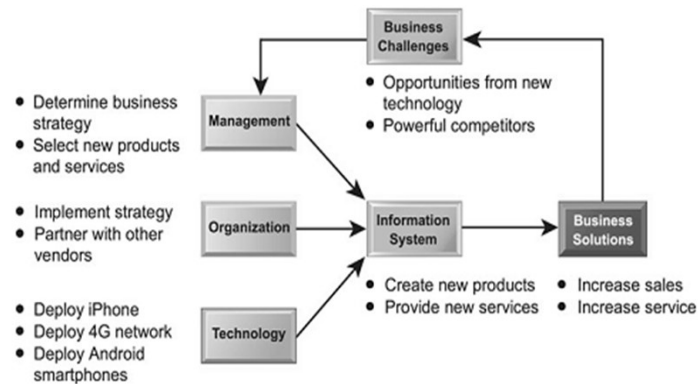
3

2.1. Tác động của HTTT đến doanh nghiệp

- HTTT đã trở thành công cụ tương tác quan trọng không thể thiếu của doanh nghiệp; nó đã tham gia vào các hoạt động kinh doanh và hỗ trợ việc ra quyết định của các nhà quản lý.
- HTTT đã làm thay đổi lợi ích kinh tế của các tổ chức và làm tăng đáng kể khả năng công tác của tổ chức.

4

Tác động của HTTT đến các hoạt động kinh doanh



5

2.1.1. Tác động của HTTT đến lợi ích kinh tế

- HTTT làm thay đổi chi phí tương đối của vốn
 - làm giảm chi phí lao động, thuê nhân công
 - Làm giảm chi phí xây dựng hay mua sắm máy móc
- HTTT làm thay đổi chi phí của thông tin
 - làm giảm chi phí giao dịch và các chi phí phát sinh khác
 - làm giảm chi phí quản lý nội bộ

6

2.1.1.1. HTTT làm thay đổi chi phí vốn

- HTTT được xem là một yếu tố có thể thay thế vốn và lao động truyền thống, do chi phí công nghệ giảm nên HTTT có thể thay thế cho chi phí lao động; Việc đầu tư vào HTTT dẫn đến việc giảm số lượng quản lý trung gian và giảm công nhân.
- Do chi phí CNTT giảm nên HTTT cũng có thể thay thế cho một số hình thức vốn khác như chi phí xây dựng, mua sắm máy móc... Do đó, theo thời gian các nhà quản lý cần tăng đầu tư cho CNTT vì chi phí của nó có liên quan đến các khoản đầu tư vốn khác.

7

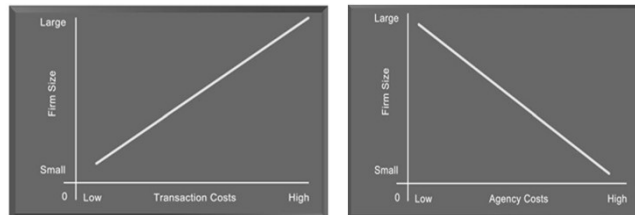
2.1.1.2. HTTT làm thay đổi chi phí thông tin

- HTTT có thể làm giảm chi phí giao dịch và các chi phí phát sinh khác:
 - HTTT ra đời với khả năng kết nối mạng, đã giúp các doanh nghiệp giảm chi phí tham gia thị trường, hỗ trợ ký hợp đồng với các nhà cung ứng bên ngoài ...
 - Ví dụ: HTTT hỗ trợ Cisco Systems và Dell Inc. thuê các nhà sản xuất hợp đồng như Flextronics thay vì tự mình sản xuất.
 - HTTT giúp doanh nghiệp thu nhỏ kích thước nhưng doanh thu tăng.
 - Ví dụ: Công ty Hóa chất Eastman tách ra từ Kodak vào năm 1994 có doanh thu 3,3 tỷ USD với 24000 nhân viên; nhưng đến năm 2009 Eastman đạt được doanh thu trên 5 tỷ USD nhưng chỉ với 10000 nhân viên (Laudon, 2011).

8

2.1.1.2. HTTT làm thay đổi chi phí thông tin

- HTTT có thể làm giảm chi phí quản lý nội bộ:
 - HTTT cho phép các tổ chức giảm chi phí đại diện trung gian (vd. nhân viên) nhờ vào khả năng giúp giám sát một số lượng lớn nhân viên một cách dễ dàng.



9

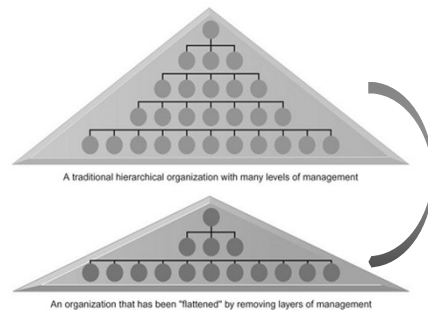
2.1.2. Tác động của HTTT đến hành vi và cơ cấu doanh nghiệp

- Lợi ích của việc san bằng hệ thống phân cấp doanh nghiệp là HTTT đẩy quyền ra quyết định đến cấp thấp hơn trong tổ chức.
- Các nhà quản lý doanh nghiệp sẽ nhận được nhiều thông tin chính xác hơn, hỗ trợ ra quyết định nhanh hơn, nên ít cần các cấp quản lý cấp trung gian. Do đó, chi phí quản lý giảm và hệ thống phân cấp trở nên hiệu quả hơn.
- Một lợi ích khác là không gian quản lý kiểm soát doanh nghiệp cũng được mở rộng, cho phép các nhà quản lý cấp cao có thể quản lý và kiểm soát nhiều lao động hơn.

10

2.1.2. Tác động của HTTT đến hành vi và cơ cấu doanh nghiệp

- Theo lý thuyết hành vi, HTTT tạo điều kiện để “san bằng” hệ thống phân cấp doanh nghiệp bằng cách mở rộng việc phân phối thông tin, trao quyền cho nhân viên cấp dưới và tăng hiệu quả quản lý (Hình 2.4).



11

2.1.3. Tác động của Internet đến DN

- Internet và 3W có ảnh hưởng quan trọng đến mối quan hệ của doanh nghiệp với bên ngoài và với qui trình kinh doanh (QTKD) bên trong.
- Internet tăng khả năng tiếp cận, lưu trữ và phân phối thông tin và tri thức; Nó giúp làm giảm đáng kể chi phí giao dịch và chi phí đại diện mà hầu hết các doanh nghiệp phải đối mặt.
 - Ví dụ: vai trò của website, email trong một số QTKD
- Các doanh nghiệp do đó đang xây dựng lại một số QTKD chính dựa trên Internet và làm cho công nghệ này trở thành một thành phần quan trọng trong cơ sở hạ tầng CNTT của mình.

12

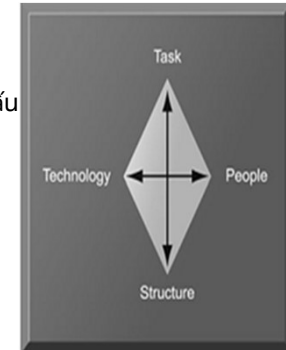
2.2.1. Sự kháng cự của DN đến HTTT

- HTTT bị ràng buộc bởi yếu tố chính trị của tổ chức, ảnh hưởng đến quyền truy cập vào tài nguyên thông tin. Vấn đề là HTTT có thể ảnh hưởng đến ai, khi nào, ở đâu và như thế nào trong một tổ chức.
- Nhiều HTTT mới đòi hỏi phải có những thay đổi về thói quen cá nhân, nên có thể gây ảnh hưởng đến những người liên quan, yêu cầu đào tạo lại và các nỗ lực bổ sung khác.
- Do HTTT có khả năng thay đổi cấu trúc, văn hóa, QTKD và chiến lược của một tổ chức, nên việc triển khai HTTT thường gặp phải những kháng cự.

13

2.2.1. Sự kháng cự của DN đến HTTT

- Theo Leavitt (1965), những thay đổi công nghệ có thể được hấp thu, làm chệch hướng và bị đánh bại bởi các nhiệm vụ (task), cơ cấu (structure) và con người (people) trong tổ chức.
- Do đó, cần phải thay đổi cả công nghệ, nhiệm vụ, cơ cấu và con người cùng một lúc.



14

2.2.2. Tác động đến việc thiết kế HTTT

- Các yếu tố chính của tổ chức cần được xem xét khi lập kế hoạch xây dựng HTTT mới gồm:
 - Môi trường trong đó tổ chức đang vận hành;
 - Cơ cấu tổ chức: hệ thống phân cấp, chuyên môn hóa, công việc hàng ngày và các QTKD;
 - Văn hóa và chính trị của tổ chức;
 - Loại hình tổ chức và phong cách lãnh đạo của tổ chức;
 - Các nhóm lợi ích chủ yếu bị ảnh hưởng bởi hệ thống và thái độ của người lao động khi sử dụng HTTT; và
 - Các loại quy trình công việc, quyết định và kinh doanh mà HTTT được thiết kế để hỗ trợ.

15

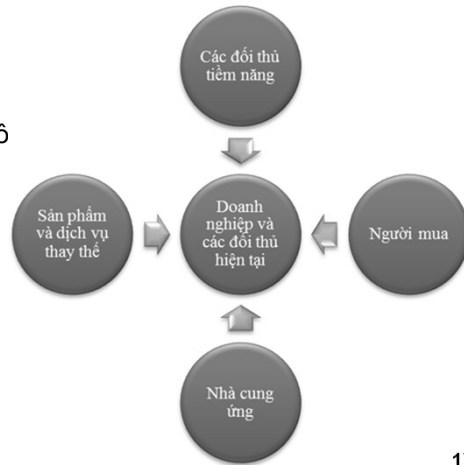
2.3. HTTT và lợi thế cạnh tranh của DN

- Một số câu hỏi được đặt ra là:
 - Tại sao một số doanh nghiệp lại có lợi thế cạnh tranh hơn những doanh nghiệp khác và làm thế nào để họ đạt được các lợi thế cạnh tranh?
 - Làm thế nào để phân tích doanh nghiệp và xác định các lợi thế chiến lược của doanh nghiệp?
 - Làm thế nào để phát triển một chiến lược cạnh tranh cho doanh nghiệp?
 - Làm thế nào để HTTT đóng góp vào lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp?
- Mô hình các lực lượng cạnh tranh của Michael Porter sẽ giúp các DN trả lời những câu hỏi này.

16

2.3.1. Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter

Dựa trên các yếu tố liên quan đến môi trường kinh doanh được mô tả trong mô hình này, doanh nghiệp có thể định hình các chiến lược cạnh tranh có thể được kích hoạt bằng HTTT



17

2.3.1.1. Đối thủ cạnh tranh truyền thống

- Tất cả các doanh nghiệp chia sẻ không gian thị trường với các đối thủ cạnh tranh khác.
- Do đó, các doanh nghiệp luôn liên tục nghĩ ra những phương pháp mới, hiệu quả hơn để sản xuất, giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ mới và cố gắng thu hút khách hàng bằng cách phát triển thương hiệu của mình; đồng thời thực hiện các chi phí chuyển đổi đối với khách hàng của họ.

18

2.3.1.2. Những người mới gia nhập thị trường

- Trong một số ngành, rào cản gia nhập thị trường là rất thấp; trong khi ở một số ngành khác, việc gia nhập thị trường là rất khó khăn.
 - Ví dụ, khá dễ dàng để bắt đầu một doanh nghiệp bán lẻ nhỏ, nhưng sẽ tốn nhiều chi phí và khó khăn để gia nhập vào thị trường kinh doanh chip máy tính, nơi đòi hỏi chi phí vốn rất cao, kinh nghiệm, kiến thức ...
- Các doanh nghiệp mới có một số lợi thế: không bị phụ thuộc vào nhà máy và thiết bị cũ, có thể thuê công nhân trẻ (ít tốn kém và có thể sáng tạo hơn), không vướng bận bởi các thương hiệu cũ và có động cơ cao. Nhưng họ cũng có những điểm yếu: phụ thuộc vào nguồn vốn bên ngoài để xây dựng đầu tư nhà máy và thiết bị mới; lực lượng lao động ít kinh nghiệm và thương hiệu quá mới.

19

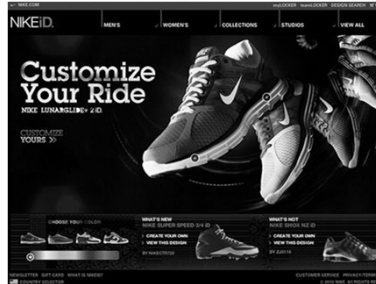
2.3.1.3. Sản phẩm và dịch vụ thay thế

- Trong hầu hết các ngành công nghiệp, luôn có những sản phẩm thay thế, nếu giá thành sản phẩm cũ trở nên quá cao.
- Với sự hỗ trợ của công nghệ mới, luôn có các sản phẩm thay thế được tạo ra theo thời gian.
- Các sản phẩm và dịch vụ thay thế có thể tác động đến giá cả và làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

20

2.3.2.2. Sự khác biệt sản phẩm

- Sử dụng HTTT để tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới; cung cấp nhiều tiện ích cho khách hàng trong việc sử dụng các sản phẩm và dịch vụ hiện có của doanh nghiệp.
 - Google liên tục giới thiệu dịch vụ tìm kiếm mới như Google Maps.
 - eBay hỗ trợ khách hàng thanh toán dễ dàng hơn nhờ mua PayPal.
 - Apple liên tục đổi mới với điện thoại iPhone, máy tính bảng iPad và máy nghe nhạc iPod.
 - Nike bán giày thể thao tùy chỉnh thông qua NIKEiD



25

2.3.2.3. Tập trung vào thị trường ngách

- Sử dụng HTTT để tham gia vào một thị trường cụ thể, thu hẹp mục tiêu tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.
- HTTT hỗ trợ chiến lược này bằng cách tạo và phân tích dữ liệu cho việc điều chỉnh bán hàng và marketing một cách tinh vi; cho phép các doanh nghiệp phân tích hành vi mua hàng, thị hiếu, sở thích của khách hàng một cách chặt chẽ, từ đó đưa ra các chiến dịch quảng cáo và marketing hiệu quả cho thị trường mục tiêu nhỏ này.

26

2.3.2.3. Tập trung vào thị trường ngách

- Các dữ liệu có thể đến từ nhiều các nguồn như: giao dịch bằng thẻ tín dụng, dữ liệu nhân khẩu học, dữ liệu mua hàng từ máy quét tại các siêu thị và cửa hàng bán lẻ và các dữ liệu thu thập được khi người dùng truy cập và tương tác với website.
- Các công cụ phần mềm sẽ tìm kiếm các mẫu/mô hình trong các kho dữ liệu lớn và suy luận từ chúng để hướng dẫn việc ra quyết định.
- Phân tích các dữ liệu cũng có thể tạo ra các tin nhắn đến cá nhân dựa trên sở thích cá nhân.

27

2.3.2.4. Tăng cường mối quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng

- Sử dụng HTTT để thắt chặt mối liên kết với các nhà cung ứng và gần gũi với khách hàng. Điều này làm tăng chi phí chuyển đổi và lòng trung thành với doanh nghiệp.
- Ví dụ
 - Chrysler sử dụng HTTT để tạo điều kiện cho các nhà cung ứng truy cập trực tiếp lịch trình sản xuất và thậm chí cho phép các nhà cung ứng ra quyết định bằng cách nào và khi nào thì cung cấp linh kiện cho các nhà máy Chrysler.
 - Amazon.com theo dõi sở thích người dùng mua sách và đĩa CD để có thể giới thiệu các tựa đề mới cho khách hàng.
 - Dell cố gắng đạt được chi phí thấp cũng như khả năng tùy biến máy tính cá nhân của mình.

28

Tóm tắt 4 chiến lược cạnh tranh cơ bản được kích hoạt bằng HTTT

Chiến lược cạnh tranh	Nội dung	Ví dụ
Chi phí thấp	Sử dụng HTTT để sản xuất sản phẩm và dịch vụ với chi phí thấp hơn đối thủ, trong khi vẫn nâng cao chất lượng và mức độ dịch vụ	Walmart
Sản phẩm khác biệt	Sử dụng HTTT để tạo ra các sản phẩm khác biệt, hoặc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới	Google, eBay, Apple
Tập trung vào thị trường ngách	Sử dụng HTTT để tập trung vào các thị trường ngách độc lập, các thị trường đặc biệt	Hilton Hotels
Tăng cường mối quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng	Sử dụng HTTT để phát triển mối ràng buộc mạnh mẽ và trung thành với khách hàng và nhà cung ứng	Chrysler Amazon.com

29

2.3.3. Tác động của Internet đến lợi thế cạnh tranh

- Internet làm cho các lực lượng cạnh tranh truyền thống vẫn tồn tại, nhưng cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ hơn. Nguyên nhân là:
 - Internet dựa trên các tiêu chuẩn phổ quát mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể sử dụng. Điều này làm dễ dàng hơn cho các đối thủ cạnh tranh truyền thống cạnh tranh về giá cả và các đối thủ cạnh tranh mới gia nhập vào thị trường.
 - Vì thông tin có sẵn cho tất cả mọi người, nên Internet làm tăng khả năng chọn lựa của khách hàng, giúp nhanh chóng tìm ra nhà cung ứng khác với chi phí thấp nhất trên các website. Điều này dẫn đến lợi nhuận của doanh nghiệp ngày càng bị suy giảm.

30

Tác động tiềm ẩn của Internet đến các lực lượng cạnh tranh và cấu trúc ngành công nghiệp

Các lực lượng cạnh tranh	Tác động của Internet
Sản phẩm và dịch vụ thay thế	Tạo ra các sản phẩm và dịch vụ thay thế mới với các cách tiếp cận mới.
Khả năng chọn lựa của khách hàng	Thông tin về giá cả của sản phẩm và dịch vụ có sẵn trên khắp toàn cầu làm tăng khả năng chọn lựa của khách hàng.
Khả năng thương lượng của nhà cung ứng	Mua sắm qua Internet có xu hướng nâng cao năng lực thương lượng của các nhà cung cấp; nhà cung cấp cũng có thể được hưởng lợi từ việc giảm rào cản gia nhập và từ việc loại bỏ các nhà phân phối và các trung gian khác đứng giữa họ và người dùng.
Đe dọa từ các doanh nghiệp mới gia nhập ngành	Internet làm giảm rào cản gia nhập ngành, sự cần thiết cho một lực lượng bán hàng tiếp cận với các kênh phân phối và các tài sản vật lý; nó cung cấp công nghệ cho việc thực hiện các QTKD, điều làm cho việc gia nhập ngành dễ dàng hơn.
Thế mạnh và sự cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh truyền thống	Mở rộng thị trường địa lý, tăng số lượng các đối thủ cạnh tranh và giảm sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh; làm khó khăn hơn để duy trì lợi thế hoạt động; và tạo áp lực cạnh tranh về giá

31

2.3.3. Tác động của Internet đến lợi thế cạnh tranh

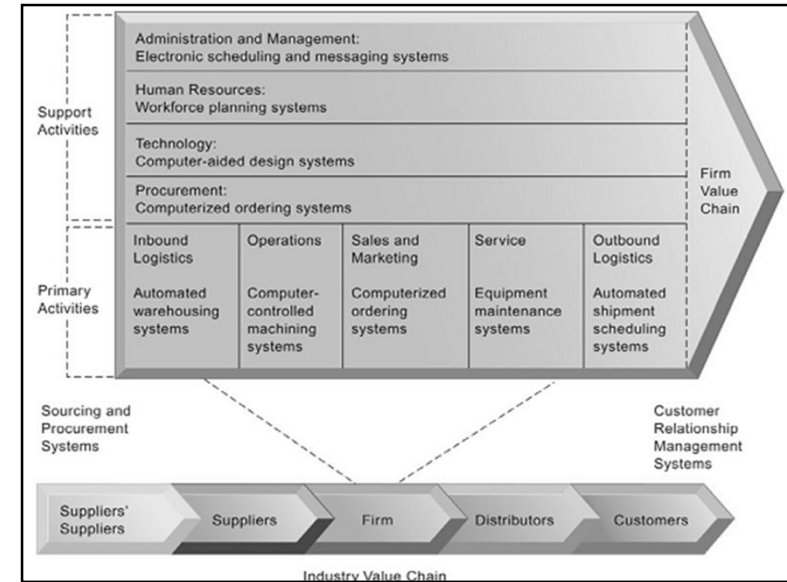
- Internet gần như tiêu diệt một số ngành và đe dọa ngày càng nghiêm trọng hơn đối với một số ngành khác.
 - Ví dụ, ngành công nghiệp in từ điển bách khoa và ngành đại lý du lịch gần như bị tiêu diệt bởi sự sẵn có của các sản phẩm thay thế trên Internet. Tương tự, Internet đã có những tác động đáng kể đến ngành công nghiệp bán lẻ, âm nhạc, sách, môi giới bán lẻ, phần mềm, viễn thông và giấy.
- Tuy nhiên, Internet cũng đã tạo ra thị trường hoàn toàn mới, là cơ sở hình thành cho hàng ngàn sản phẩm, dịch vụ và các mô hình kinh doanh mới và là cơ hội mới để xây dựng thương hiệu với lượng khách hàng rất lớn.
 - Ví dụ Amazon, eBay, iTunes, YouTube, Facebook và Google.

32

2.3.4. Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh

- Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh đưa ra các chỉ dẫn cụ thể để đạt được lợi thế cạnh tranh; nó cũng cung cấp phương pháp thực hiện để đạt được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- Mô hình chuỗi giá trị nhấn mạnh các hoạt động kinh doanh cụ thể mà các chiến lược cạnh tranh tốt nhất có thể được áp dụng và xác định các điểm mà HTTT có thể tác động đến chiến lược đó.
- Mô hình này xác định cụ thể điểm đòn bẩy quan trọng mà một doanh nghiệp có thể sử dụng CNTT hiệu quả nhất để nâng cao vị thế cạnh tranh của mình.

33



2.3.4. Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh

- **Hoạt động chính** (primary activities) liên quan trực tiếp đến việc sản xuất, phân phối các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, tạo ra giá trị cho khách hàng.
- Các hoạt động chính bao gồm:
 - hậu cần bên trong : bao gồm tiếp nhận nguyên liệu để phân phối cho sản xuất, hoạt động biến đổi đầu vào thành sản phẩm;
 - hậu cần bên ngoài: bao gồm lưu trữ và phân phối sản phẩm;
 - bán hàng và tiếp thị: thực hiện việc thúc đẩy và bán sản phẩm của doanh nghiệp
 - dịch vụ: bao gồm bảo dưỡng và sửa chữa hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp.

35

2.3.4. Mô hình chuỗi giá trị kinh doanh

- **Hoạt động hỗ trợ** (support activities) làm cho việc triển khai các hoạt động chính được thuận tiện, bao gồm
 - cơ sở hạ tầng,
 - tổ chức (quản trị và quản lý),
 - nguồn nhân lực (tuyển dụng và đào tạo nhân viên),
 - công nghệ (cải tiến sản phẩm và quy trình sản xuất) và
 - mua sắm đầu vào.
- Như vậy ở mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị, doanh nghiệp cần nghiêm túc xem xét
 - làm thế nào có thể sử dụng HTTT để nâng cao hiệu quả hoạt động, nâng cao mối quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng?
 - làm thế nào để gia tăng giá trị các hoạt động ở từng giai đoạn và phương pháp để các QTKD có thể cải thiện là gì?

36

2.4. Quản lý HTTT cho các chiến lược cạnh tranh

- Các chiến lược ứng dụng HTTT thường làm thay đổi doanh nghiệp cũng như sản phẩm, dịch vụ và quy trình vận hành của nó, đưa doanh nghiệp vào mô hình hành vi mới. Do đó sử dụng thành công HTTT để đạt được một lợi thế cạnh tranh là một thách thức và đòi hỏi sự phối hợp chính xác của công nghệ, tổ chức và quản lý.
- Các vấn đề quản lý HTTT cho chiến lược cạnh tranh
 - Duy trì lợi thế cạnh tranh
 - Điều chỉnh HTTT theo các mục tiêu kinh doanh
 - Quản lý chuyển đổi chiến lược

37

2.4.1. Duy trì lợi thế cạnh tranh

- Các lợi thế cạnh tranh mà HTTT mang lại cho một doanh nghiệp không phải luôn luôn bền vững, vì đối thủ cạnh tranh có thể sao chép.
- Các thay đổi nhanh chóng về công nghệ, toàn cầu hóa và Internet có thể làm cho lợi thế cạnh tranh biến mất rất nhanh chóng vì hầu hết các doanh nghiệp đều có thể sử dụng công nghệ này.
- Một mình HTTT không thể cung cấp cho một doanh nghiệp một lợi thế lâu dài. Ban đầu HTTT có thể là công cụ sống còn cho mỗi doanh nghiệp; nhưng nó cũng có thể kìm hãm tổ chức này khi thay đổi các chiến lược cần thiết trong tương lai.

38

2.4.2. Điều chỉnh HTTT theo các mục tiêu kinh doanh

- Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một doanh nghiệp có thể hiệu chỉnh HTTT với mục tiêu kinh doanh càng thành công, thì lợi nhuận sẽ cao hơn. Tuy nhiên chỉ có 1/4 doanh nghiệp đạt được việc liên kết HTTT với kinh doanh.
- CNTT không phục vụ riêng cho các nhà quản lý và lợi ích của các cổ đông. Họ cần hiểu những gì có thể làm với HTTT và cách thức hoạt động của nó, họ sẽ đóng vai trò tích cực trong việc định hình sử dụng HTTT và đo lường tác động đối với doanh thu và lợi nhuận.
- Các nhà quản lý cần phân tích hệ thống chiến lược để gắn kết CNTT với việc kinh doanh và sử dụng HTTT có hiệu quả tăng lợi thế cạnh tranh.

39

2.4.2. Điều chỉnh HTTT theo các mục tiêu kinh doanh

- Để xác định loại HTTT cung cấp lợi thế chiến lược cho các doanh nghiệp, nhà quản lý nên đặt các câu hỏi sau:
 1. Vị trí nào của doanh nghiệp trong cấu trúc ngành công nghiệp?
 - Các lực lượng cạnh tranh nào trong ngành công nghiệp? Những người mới nào tham gia vào ngành công nghiệp? Sức mạnh tương đối của các nhà cung ứng, khách hàng và các sản phẩm thay thế và các dịch vụ về giá cả?
 - Cơ sở của việc cạnh tranh về chất lượng, giá cả, hoặc thương hiệu là gì?
 - Hướng và bản chất của sự thay đổi trong ngành là gì? Từ đó động lực và những thay đổi sắp tới là gì?
 - Mức độ sử dụng CNTT của ngành? Doanh nghiệp là người dẫn đầu hay theo sau trong việc ứng dụng CNTT trong ngành?

40

2.4.2. Điều chỉnh HTTT theo các mục tiêu kinh doanh

- Để xác định loại HTTT cung cấp lợi thế chiến lược cho các doanh nghiệp, nhà quản lý nên đặt các câu hỏi sau:
 2. Chuỗi giá trị doanh nghiệp? Chuỗi giá trị mở rộng của DN?
 - Doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng bằng cách nào: thông qua giá cả và chi phí giao dịch thấp hơn hay chất lượng cao hơn? Điểm nào trong chuỗi giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng và tăng thêm lợi nhuận cho doanh nghiệp?
 - Doanh nghiệp có hiểu và quản lý QTKD của mình bằng cách sử dụng tốt nhất các nguồn lực sẵn có hay không? Doanh nghiệp đã tận dụng tối đa lợi thế của SCM, CRM và ERP hay chưa?
 - Doanh nghiệp có tận dụng các năng lực cốt lõi của mình?
 - Thay đổi phương thức trong chuỗi cung ứng ngành và khách hàng có lợi hay gây tổn hại cho doanh nghiệp?
 - Doanh nghiệp có thể có lợi ích gì từ quan hệ đối tác chiến lược và giá trị web?
 - Trong chuỗi giá trị, HTTT sẽ cung cấp giá trị lớn nhất nào đối với doanh nghiệp?

41

2.4.2. Điều chỉnh HTTT theo các mục tiêu kinh doanh

- Để xác định loại HTTT cung cấp lợi thế chiến lược cho các doanh nghiệp, nhà quản lý nên đặt các câu hỏi sau:
 3. Doanh nghiệp có liên kết CNTT với chiến lược và các mục tiêu kinh doanh hay chưa?
 - Doanh nghiệp đã nêu rõ một cách chính xác chiến lược kinh doanh và mục tiêu của doanh nghiệp hay chưa?
 - CNTT có cải thiện QTKD đúng đắn và hoạt động quảng bá chiến lược này?
 - Doanh nghiệp đang sử dụng các phép đo nào để đo lường tiến độ thực hiện các mục tiêu này?

42

2.4.3. Quản lý chuyển đổi chiến lược

- Các doanh nghiệp cần có những thay đổi trong mục tiêu kinh doanh, các mối quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng và các quá trình kinh doanh.
- Các thay đổi kỹ thuật về xã hội và về tổ chức cũng có thể được coi là quá trình chuyển đổi chiến lược.
- Những thay đổi này làm mờ đi ranh giới của tổ chức, cả bên trong và ngoài doanh nghiệp.
- Các nhà quản lý cần đưa ra các QTKD mới cho doanh nghiệp để phối hợp hoạt động với khách hàng, nhà cung ứng và các tổ chức khác.
- Các yêu cầu thay đổi tổ chức xung quanh HTTT mới là rất quan trọng và cần được theo dõi trong doanh nghiệp.

43

2.5. Tiểu kết

- Tất cả các tổ chức hiện đại đều có thứ bậc, chuyên biệt và công bằng, sử dụng các thói quen rõ ràng để tối đa hóa hiệu quả.
- Tất cả các tổ chức đều có nền văn hóa và chính trị riêng của họ phát sinh từ sự khác biệt trong các nhóm lợi ích, và họ bị ảnh hưởng bởi môi trường xung quanh của họ.
- Các tổ chức khác nhau về mục tiêu, nhóm được phục vụ, vai trò xã hội, phong cách lãnh đạo, ưu đãi, loại công việc được thực hiện và loại cấu trúc. Các tính năng này giúp giải thích sự khác biệt trong việc sử dụng HTTT của các tổ chức. HTTT và các tổ chức mà chúng được sử dụng tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau.

44

2.5. Tiểu kết

- Sự ra đời của một HTTT mới sẽ ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức, mục tiêu, thiết kế công việc, giá trị, cạnh tranh giữa các nhóm lợi ích, việc ra quyết định và hành vi hàng ngày.
- HTTT phải được thiết kế để phục vụ nhu cầu của các nhóm tổ chức quan trọng và sẽ được định hình bởi cấu trúc của tổ chức, quy trình kinh doanh, mục tiêu, văn hóa, chính trị và quản lý.
- CNTT có thể làm giảm chi phí giao dịch và đại lý, và sự thay đổi đó đã được nhấn mạnh trong các tổ chức sử dụng Internet. Các hệ thống mới phá vỡ mô hình được thiết lập trong công việc và các mối quan hệ quyền lực, do đó, thường gặp phải sự kháng cự khi HTTT này được triển khai trong tổ chức.

45

2.5. Tiểu kết

- Trong mô hình các lực lượng cạnh tranh của Porter, vị trí chiến lược của công ty và các chiến lược của nó, được xác định bởi sự cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp truyền thống, đồng thời cũng bị ảnh hưởng rất nhiều bởi những người mới trên thị trường, các sản phẩm và dịch vụ thay thế, nhà cung cấp và khách hàng.
- HTTT giúp các công ty cạnh tranh bằng cách duy trì chi phí thấp, phân biệt các sản phẩm hoặc dịch vụ, tập trung vào phân khúc thị trường, tăng cường quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp, và gia tăng các rào cản gia nhập thị trường với mức độ cao của hoạt động xuất sắc.

46

2.5. Tiểu kết

- Mô hình chuỗi giá trị nhấn mạnh các hoạt động cụ thể trong doanh nghiệp mà các chiến lược cạnh tranh và HTTT sẽ có ảnh hưởng lớn nhất.
- Mô hình chuỗi giá trị xem công ty như một loạt các hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ thêm giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ của một công ty. Hoạt động chính liên quan trực tiếp đến sản xuất và phân phối, trong khi các hoạt động hỗ trợ thực hiện việc cung cấp các hoạt động chính có thể diễn ra.
- Chuỗi giá trị của một công ty có thể được liên kết với các chuỗi giá trị của các nhà cung cấp, nhà phân phối và khách hàng.

47

2.5. Tiểu kết

- Một trang web có giá trị bao gồm các HTTT nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh ở cấp độ ngành công nghiệp.
- Triển khai hệ thống chiến lược thường đòi hỏi phải thay đổi tổ chức một cách sâu rộng và một sự chuyển tiếp từ một cấp độ kỹ thuật xã hội sang một cấp độ khác.
- Những thay đổi này thường khó khăn và mất nhiều công sức để đạt được; không phải tất cả các hệ thống chiến lược đều có lợi nhuận, và có thể rất tốn kém để xây dựng.
- Nhiều hệ thống chiến lược có thể dễ dàng sao chép bởi các công ty khác nên lợi thế chiến lược không phải là luôn luôn bền vững.

48

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Những tính năng nào của tổ chức mà nhà quản lý cần biết để xây dựng và sử dụng HTTT một cách thành công? Tác động của HTTT lên các tổ chức là gì?
 - Định nghĩa một tổ chức và so sánh về kỹ thuật với về hành vi.
 - Xác định và mô tả các tính năng của tổ chức giúp giải thích sự khác biệt trong việc sử dụng HTTT của tổ chức.
 - Mô tả các lý thuyết kinh tế chính giúp giải thích cách HTTT ảnh hưởng đến tổ chức.
 - Mô tả các lý thuyết hành vi chính giúp giải thích cách HTTT ảnh hưởng đến tổ chức.
 - Giải thích tại sao có sự chống đối đáng kể trong tổ chức đối với việc triển khai HTTT
 - Mô tả tác động của Internet và các công nghệ đến các tổ chức.

49

CÂU HỎI ÔN TẬP

2. Mô hình lực lượng cạnh tranh của Porter giúp các công ty phát triển chiến lược cạnh tranh bằng cách sử dụng HTTT như thế nào?
 - Định nghĩa mô hình lực lượng cạnh tranh của Porter và giải thích cách nó hoạt động.
 - Mô tả những gì mô hình lực lượng cạnh tranh giải thích về lợi thế cạnh tranh.
 - Liệt kê và mô tả 4 chiến lược cạnh tranh được kích hoạt bởi HTTT mà các công ty có thể theo đuổi.
 - Mô tả cách HTTT có thể hỗ trợ từng chiến lược cạnh tranh và đưa ra các ví dụ.
 - Giải thích tại sao việc điều chỉnh CNTT với các mục tiêu kinh doanh là cần thiết cho việc sử dụng chiến lược các hệ thống.

50

CÂU HỎI ÔN TẬP

3. Chuỗi giá trị và mô hình web giá trị giúp các doanh nghiệp xác định các cơ hội cho các ứng dụng HTTT chiến lược như thế nào?
 - Định nghĩa và mô tả mô hình chuỗi giá trị.
 - Giải thích cách mô hình chuỗi giá trị có thể được sử dụng để xác định các cơ hội cho HTTT.
 - Xác định web giá trị và cho biết cách nó liên quan đến chuỗi giá trị.
 - Giải thích cách web giá trị giúp các doanh nghiệp xác định cơ hội cho HTTT chiến lược.
 - Mô tả cách Internet đã thay đổi lực lượng cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh.
4. Những thách thức được đặt ra bởi HTTT chiến lược là gì và chúng sẽ được giải quyết như thế nào?
 - Liệt kê và mô tả các thách thức quản lý được đặt ra bởi HTTT chiến lược.
 - Giải thích cách thực hiện một phân tích hệ thống chiến lược.

51

Cám ơn các bạn đã chú ý
lắng nghe!



52