

## Chương IV

### PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP XÁC ĐỊNH ĐIỂM MẠNH & ĐIỂM YẾU



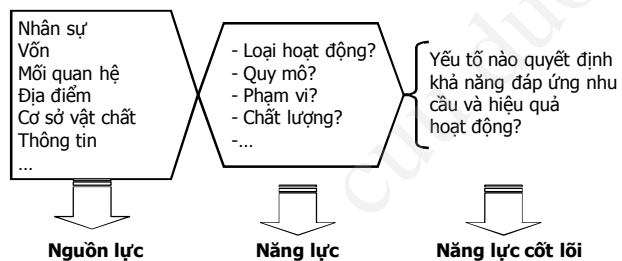
ThS. ĐOÀN XUÂN HẬU

## NỘI DUNG

- ❖ Phân tích nguồn lực của doanh nghiệp
- ❖ Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp
- ❖ Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo:
  - Chức năng quản trị
  - Lĩnh vực quản trị
- ❖ Phân tích khả năng cạnh tranh của DN
  - Thế mạnh, điểm yếu
  - Lợi thế cạnh tranh

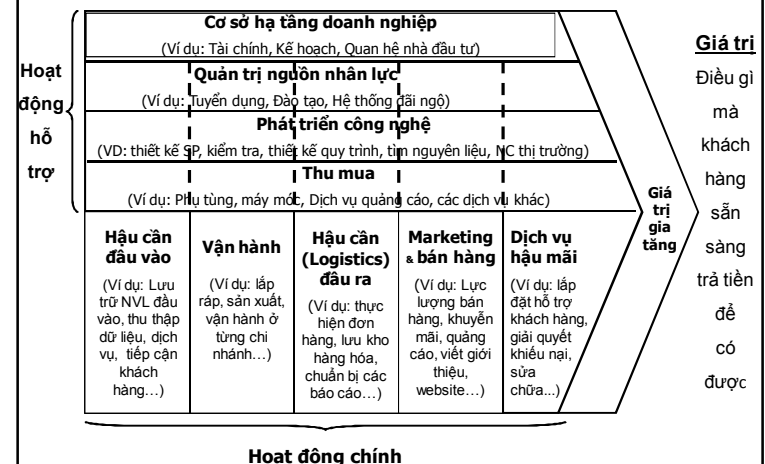
## Phân tích Nguồn lực và năng lực

→ **Năng lực cốt lõi, năng lực khác biệt**



- **Năng lực cốt lõi** (Core Competencies) là năng lực mà DN có thể thực hiện tốt hơn những năng lực khác trong nội bộ DN
- **Năng lực khác biệt** (Distinctive Competencies) là năng lực mà DN có thể thực hiện tốt hơn đối thủ cạnh tranh, nó cho phép DN tạo ra **lợi thế cạnh tranh**.

## Lợi thế cạnh tranh và chuỗi giá trị



### Phân tích nội bộ DN theo chức năng quản trị

- ❖ **Chức năng quản trị** là những hoạt động riêng biệt của quản trị, thể hiện những phương thức tác động của quản trị gia đến các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp
- ❖ **Đánh giá theo từng chức năng quản trị**
  - Hoạch định
  - Tổ chức
  - Điều hành
  - Kiểm soát

### Phân tích nội bộ DN theo lĩnh vực quản trị

- ❖ **Lĩnh vực quản trị** trong doanh nghiệp được hiểu như các hoạt động quản trị khi được sắp xếp trong một bộ phận nào đó.  
Ở các bộ phận này có người chỉ huy và liên quan đến việc ra các quyết định quản trị.
- **Lĩnh vực Marketing**
  - **Hệ thống marketing:**
    - Thu thập các thông tin về thị trường,
    - **4P** - chính sách sản phẩm (**Product**), giá cả (**Price**), phân phối (**Place**), hỗ trợ tiêu thụ (**Promotion**)
    - **4C** - giải pháp cho khách hàng (**Customer Solutions**); chi phí của khách hàng (**Customer Cost**), thuận tiện (**Convenience**), giao tiếp (**Communication**)
  - **Hiệu quả marketing**
  - **Quản trị mối quan hệ khách hàng** – CRM (Customer relationship management)

### Phân tích nội bộ DN theo lĩnh vực quản trị

#### ❖ **Tài chính – Kế toán**

- Đòn cân nợ
- Khả năng huy động vốn
- Khả năng thanh toán
- Hiệu quả sử dụng vốn
- Mức độ tăng trưởng
- Các vấn đề về thuế
- Hệ thống sổ sách kế toán



#### ❖ **Nhân sự**

- Năng lực cán bộ (QTV, CN)
- Khả năng thu hút và lưu giữ nhân sự
- Chính sách nhân sự
- Thù lao nhân sự



### Phân tích nội bộ DN theo lĩnh vực quản trị

#### ❖ **Sản xuất**

- Máy móc thiết bị
- Khả năng sản xuất (công suất)
- Chất lượng sản xuất
- Chi phí sản xuất
- Thời hạn sản xuất
- Sắp xếp, bố trí các bộ phận sản xuất

#### ❖ **Nghiên cứu và phát triển:**

- Mức độ quan tâm của DN
- Chi phí hàng năm
- Nhân sự
- Phương tiện sử dụng
- Bằng phát minh, sáng chế

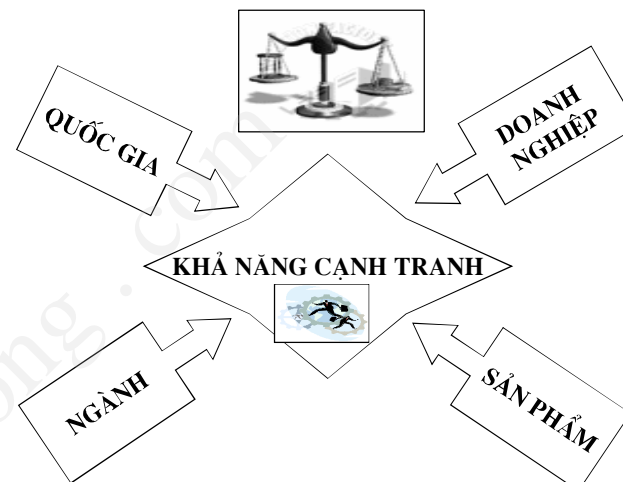
### Tổng hợp kết quả phân tích nội bộ DN → Ma trận IFE

Các yếu tố nội bộ DN	Mức độ quan trọng đối với ngành	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường nội bộ DN	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = Điểm yếu lớn nhất 2 = Điểm yếu nhỏ nhất 3 = Điểm mạnh nhỏ nhất 4 = Điểm mạnh lớn nhất	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = Y

→ Nhận định về các điểm mạnh và điểm yếu

→ Đánh giá khả năng khai thác điểm mạnh và khắc phục điểm yếu

### Phân tích khả năng cạnh tranh của DN



### KHẢ NĂNG CẠNH TRANH QUỐC GIA

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thể chế</li> <li>▪ Cơ sở hạ tầng</li> <li>▪ Kinh tế vĩ mô</li> <li>▪ Giáo dục &amp; y tế phổ thông</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hiệu quả thị trường</li> <li>▪ Mức độ sẵn sàng kỹ thuật</li> <li>▪ Mức độ hài lòng của DN</li> <li>▪ Mức độ sáng tạo</li> </ul> |
|--|--|

### KHẢ NĂNG CẠNH TRANH NGÀNH

- **Mức độ bảo hộ hữu hiệu – ERP (Effective rates of Protection)** – Sự thay đổi tính theo % của giá trị gia tăng trong khung khổ chính sách pháp luật hiện hành so với chính sách thương mại tự do
- **Lợi thế so sánh biểu hiện – RCA (Revealed Comparative Advantage)**



## KHẢ NĂNG CẠNH TRANH SẢN PHẨM

- Chất lượng
- Giá cả
- Mẫu mã
- Dịch vụ bán hàng và sau bán hàng



## KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Là những **năng lực** và **tiềm năng** mà doanh nghiệp có thể **duy trì vị trí** trên thương trường một cách **lâu dài** và có **hiệu quả**

## CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

### I. CÁC NHÂN TỐ BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP:

- ❖ Các điều kiện của thị trường
- ❖ Tiến bộ khoa học và công nghệ
- ❖ Chính sách kinh tế vĩ mô của nhà nước
- ❖ Thế lực của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu
- ❖ Đặc thù và cấu trúc của ngành....

### II. CÁC NHÂN TỐ TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP:

1. Nếp nếp hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp
2. Sức sinh lời của vốn đầu tư
3. Năng suất lao động
4. Lợi thế chi phí và khả năng hạ chi phí sản xuất
5. Khả năng đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ
6. Sự năng động và nhạy bén của ban giám đốc doanh nghiệp
7. Kinh nghiệm và kỹ năng của các quản trị viên
8. Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp