



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

MỤC TIÊU CHƯƠNG III

- ✓ Hiểu môi trường nội bộ của doanh nghiệp.
- ✓ Biết tầm quan trọng của phân tích môi trường nội bộ.
- ✓ Phương pháp phân tích môi trường nội bộ.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

1. Tầm quan trọng của phân tích môi trường nội bộ

- ✓ Biết được các điểm mạnh của doanh nghiệp.
- ✓ Biết được các điểm yếu của doanh nghiệp.
- ✓ Chọn điểm mạnh để phát triển lợi thế cạnh tranh.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

2. Năng lực, năng lực cốt lõi và năng lực khác biệt

- ✓ Năng lực (competence) : là hoạt động thực hiện tốt trong doanh nghiệp.
- ✓ Năng lực cốt lõi (core competence) : là hoạt động nổi trội so với các hoạt động khác trong doanh nghiệp.
- ✓ Năng lực khác biệt (distinct competence) : là hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3. Phương pháp phân tích môi trường nội bộ

- So sánh các hoạt động và yếu tố cần phân tích của doanh nghiệp với :
 - ✓ Các thời kỳ trước đây của doanh nghiệp.
 - ✓ Các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp.
 - ✓ Mức trung bình của ngành.
 - ✓ Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
 - ✓ Chuẩn mực, nguyên tắc và cam kết.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3. Phân tích môi trường nội bộ theo hoạt động chức năng

3.1. Phân tích hoạt động Marketing

- ✓ Hiệu quả phân khúc thị trường ?
- ✓ Định vị sản phẩm so với đối thủ ?
- ✓ Thị phần và tăng trưởng thị phần ?
- ✓ Kênh phân phối và chi phí phân phối ?
- ✓ Nghiên cứu thị trường và xử lý thông tin thị trường?
- ✓ Cơ cấu sản phẩm và khả năng mở rộng ?
- ✓ Chu kỳ sống của các sản phẩm chủ yếu ?
- ✓ Hiệu quả tổ chức bán hàng ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- ✓ Chất lượng, sự nổi tiếng của sản phẩm?
- ✓ Uy tín nhãn hiệu, sự trung thành của khách hàng ?
- ✓ Hiệu quả khuyến mãi, quảng cáo, và quan hệ công chúng ?
- ✓ Chiến lược giá và sự linh hoạt định giá sản phẩm ?
- ✓ Phát triển sản phẩm và thị trường mới ?
- ✓ Dịch vụ khách hàng, hướng dẫn sử dụng và bảo hành ?
- ✓ Hiệu quả của kế hoạch và ngân sách marketing ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3.2. Phân tích hoạt động tài chính, kế toán

- ✓ Khả năng huy động vốn ngắn hạn ?
- ✓ Khả năng huy động vốn dài hạn ?
- ✓ Các tỷ số nợ và tỷ lệ nợ ?
- ✓ Khả năng thanh toán ?
- ✓ Quan hệ với chủ sở hữu, nhà đầu tư và cổ đông ?
- ✓ Quy mô vốn và nguồn vốn ?
- ✓ Chi phí sử dụng vốn ?
- ✓ Các vấn đề về thuế ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- ✓ Các tỷ số hoạt động ?
- ✓ Khả năng sinh lời ?
- ✓ Sự hợp lý của chính sách phân chia cổ tức ?
- ✓ Khả năng kiểm soát giá thành và hạ giá thành ?
- ✓ Hiệu quả của hệ thống kế toán ?
- ✓ Hiệu quả lập kế hoạch giá thành và tài chính ?
- ✓ Hiệu quả của ngân sách tài chính ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3.3. Phân tích hoạt động sản xuất

- ✓ Chi phí mua nguyên vật liệu ?
- ✓ Có đủ thành phẩm và nguyên liệu sản xuất không ?
- ✓ Hiệu quả của chính sách và thủ tục quản lý tồn kho ?
- ✓ Sự bố trí các phương tiện sản xuất ?
- ✓ Lợi thế do sản xuất với qui mô lớn ?
- ✓ Hiệu quả sử dụng các đơn vị gia công ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- ✓ Khả năng hội nhập dọc và giá trị gia tăng ?
- ✓ Tình trạng của máy móc và các phương tiện sản xuất ?
- ✓ Hiệu suất sử dụng máy móc và phương tiện kỹ thuật ?
- ✓ Hiệu quả của chính sách và thủ tục kiểm soát chất lượng ?
- ✓ Năng lực kỹ thuật, sáng kiến cải tiến ?
- ✓ Bằng sáng chế, đăng ký nhãn hiệu ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3.4. Phân tích hoạt động quản trị nguồn nhân lực

- ✓ Trình độ, kỹ năng, tinh thần làm việc của nhân viên?
- ✓ Hệ thống thù lao và khen thưởng của doanh nghiệp ?
- ✓ Hiệu quả của các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- ✓ Hiệu quả động viên nhân viên làm việc ?
- ✓ Dự báo nhu cầu nhân lực và khả năng cân đối nhân lực ?
- ✓ Năng suất lao động và tỷ lệ vắng mặt ?
- ✓ Các kỹ năng đặc biệt của nhân sự ?
- ✓ Kinh nghiệm làm việc của nhân sự ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3.5. Phân tích hoạt động R&D

- ✓ Mức độ đầu tư cho hoạt động R&D ?
- ✓ Khả năng và chi phí sử dụng hoạt động R&D bên ngoài.
- ✓ Năng lực của nhân sự phòng R&D ?
- ✓ Thông tin quản lý và máy tính hỗ trợ R&D ?
- ✓ Khả năng cạnh tranh về tính năng của các sản phẩm ?
- ✓ Tốc độ và chi phí phát triển sản phẩm mới ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3.6. Phân tích hệ thống quản lý thông tin

- ✓ Các nhà quản trị có sử dụng hệ thống thông tin để ra quyết định ?
- ✓ Có bộ phận hoặc cá nhân chuyên trách quản lý thông tin ?
- ✓ Dữ liệu trong hệ thống thông tin có được cập nhật định kỳ ?
- ✓ Hệ thống thông tin quản lý có được quan tâm nâng cấp không ?
- ✓ Các nhà quản lý bộ phận có đóng góp thông tin đầu vào cho hệ thống thông tin ?



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

3.7. Phân tích hoạt động quản trị tổng quát.

- ✓ Mức độ quan tâm đến chiến lược ?
- ✓ Sự hợp lý của cơ cấu tổ chức ?
- ✓ Uy tín và hình ảnh của công ty ?
- ✓ Hiệu quả của các kế hoạch và mức độ hoàn thành các mục tiêu ?
- ✓ Năng lực và kỹ năng của các nhà quản trị cấp cao ?
- ✓ Khả năng tổ chức hệ thống thông tin liên lạc ?
- ✓ Phân quyền và ủy quyền ?
- ✓ Bầu không khí của tổ chức, văn hóa của tổ chức ?

CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

4. Phân tích môi trường nội bộ theo chuỗi dây chuyền giá trị



(M.E.Porter (1985), "Competitive advantage", New York: The free Press)



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

4.1. Phân tích các hoạt động chủ yếu

- ✓ **Hoạt động đầu vào :** Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến giao nhận, nhập kho, tồn trữ, kiểm tra và quản lý tồn kho vật tư.
- ✓ **Vận hành :** Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến máy móc thiết bị, bảo trì máy móc thiết bị, quy trình sản xuất, đóng gói sản phẩm, kiểm tra chất lượng sản phẩm.
- ✓ **Các hoạt động đầu ra :** Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến tồn kho sản phẩm, xử lý các đơn hàng, vận chuyển và giao nhận sản phẩm.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- ✓ **Marketing** : Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến nghiên cứu thị trường, phân phối, khuyến mãi, quảng cáo, hỗ trợ các đại lý, nhà bán lẻ và lực lượng bán hàng.
- ✓ **Dịch vụ** : Các hoạt động, các chi phí và các tài sản liên quan đến hướng dẫn kỹ thuật, giải đáp thắc mắc và khiếu nại của khách hàng, lắp đặt, cung cấp linh kiện thay thế, sửa chữa và bảo trì.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

4.2. Phân tích các hoạt động hỗ trợ

- ✓ **Quản trị tổng quát :** Các hoạt động, chi phí và tài sản liên quan đến kế toán và tài chính, hệ thống các quy định, an toàn và an ninh, quản trị hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức của công ty.
- ✓ **Quản trị nhân sự :** Các hoạt động, các chi phí và tài sản liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân sự, đánh giá năng lực làm việc và thù lao.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- ✓ **Phát triển công nghệ** : Các hoạt động, chi phí và tài sản liên quan đến nghiên cứu và phát triển sản phẩm, qui trình sản xuất, thiết kế máy móc, phần mềm vi tính, hệ thống thông tin liên lạc.
- ✓ **Thu mua** : Các hoạt động, chi phí và tài sản liên quan đến việc mua và cung cấp nguyên vật liệu để hỗ trợ cho việc sản xuất kinh doanh của công ty.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

4.3. Phân tích các tỷ số tài chính

- **Các tỷ số khả năng thanh toán**

- ✓ Khả năng thanh toán hiện thời
- ✓ Khả năng thanh toán nhanh

- **Các tỷ số nợ**

- ✓ Tỷ số nợ so với tổng tài sản
- ✓ Tỷ số nợ so với vốn chủ sở hữu.
- ✓ Tỷ số khả năng thanh toán lãi vay.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- **Các tỷ số về hiệu quả hoạt động**
 - ✓ Số vòng quay hàng tồn kho
 - ✓ Hiệu quả hoạt động của tài sản cố định
 - ✓ Hiệu quả hoạt động của tổng tài sản
 - ✓ Kỳ thu tiền bình quân.
- **Các tỷ số về khả năng sinh lợi**
 - ✓ Tỷ suất lãi gộp
 - ✓ Tỷ suất lãi ròng
 - ✓ Khả năng sinh lời của tài sản (ROA)
 - ✓ Khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE).



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- **Các tỷ số về mức tăng trưởng**
 - ✓ Doanh thu thuần
 - ✓ Lợi nhuận
 - ✓ Lợi nhuận cổ phần
 - ✓ Tiền lãi cổ phần
 - ✓ Chỉ số giá trên lợi nhuận cổ phần.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

5. Ma trận các yếu tố nội bộ IFE

5.1. Ý nghĩa của ma trận :

- Ma trận IFE tổng hợp những điểm mạnh và điểm yếu quan trọng của doanh nghiệp, xác định các năng lực cốt lõi để phát triển lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

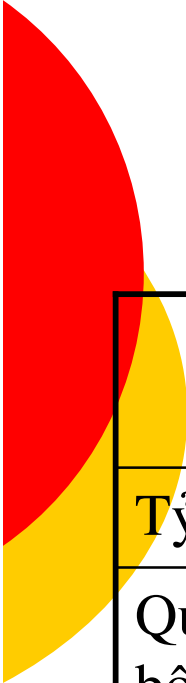


CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

5.2. Xây dựng ma trận các yếu tố nội bộ

- ✓ Chọn từ 10-20 điểm mạnh và điểm yếu quan trọng.
- ✓ Xác định hệ số quan trọng cho từng yếu tố từ 0 đến 1. Tổng hệ số quan trọng của các yếu tố bằng 1.
- ✓ Xác định điểm số cho từng yếu tố từ 1 đến 4 (4 điểm mạnh lớn, 3 điểm mạnh nhỏ, 2 điểm yếu nhỏ và 1 điểm yếu lớn).
- ✓ Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với điểm số và cộng lại để xác định điểm ma trận.
- ✓ Tổng số điểm của ma trận khoảng từ 1 đến 4 điểm, mức trung bình 2,5 điểm.



CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

Các yếu tố	Tầm quan trọng	Trọng Số	Điểm số
Tỷ số nợ/tổng tài sản thấp hơn 22%.	0,2	4	0,8
Quy mô sản xuất lớn trên 500.000 bộ/tháng.	0,2	4	0,8
Năng lực thiết kế hạn chế, sản phẩm chậm đổi mới.	0,25	2	0,5
Chi phí mua nguyên liệu tăng trong 5 năm.	0,1	2	0,2
Hệ thống phân phối sản phẩm lớn với 65 nhà phân phối.	0,25	3	0,75
Tổng số			3,05