

CHƯƠNG 5

PHÂN TÍCH NỘI BỘ

(PHÂN TÍCH NỘI VỊ)



I. KHÁI NIỆM



I.1 Khái niệm

Phân tích nội bộ là quá trình đánh giá **năng lực đáp ứng** và khả năng huy động nguồn lực phục vụ chiến lược, qua đó xác định **điểm mạnh** & **điểm yếu** của doanh nghiệp.

I. KHÁI NIỆM



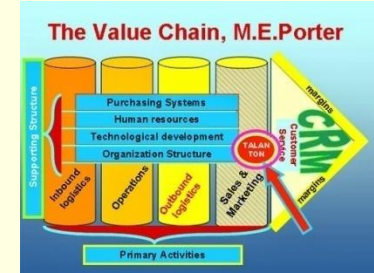
1.2 Công cụ & nội dung phân tích

- ❖ Sử dụng công cụ phân tích “CHUỖI GIÁ TRỊ” của doanh nghiệp.
- ❖ Đánh giá các yếu tố nội bộ khác như : tài chính, nghiên cứu và phát triển (R&D), văn hoá tổ chức, phong cách quản lý ...

I. KHÁI NIỆM



- ❖ Phân tích nội bộ phải đánh giá toàn diện những nguồn lực (vật chất & phi vật chất) của doanh nghiệp.
- ❖ Lượng giá yếu tố nội bộ tương tự lượng giá các yếu tố môi trường, nhằm sắp xếp mức độ của các yếu tố nội bộ.



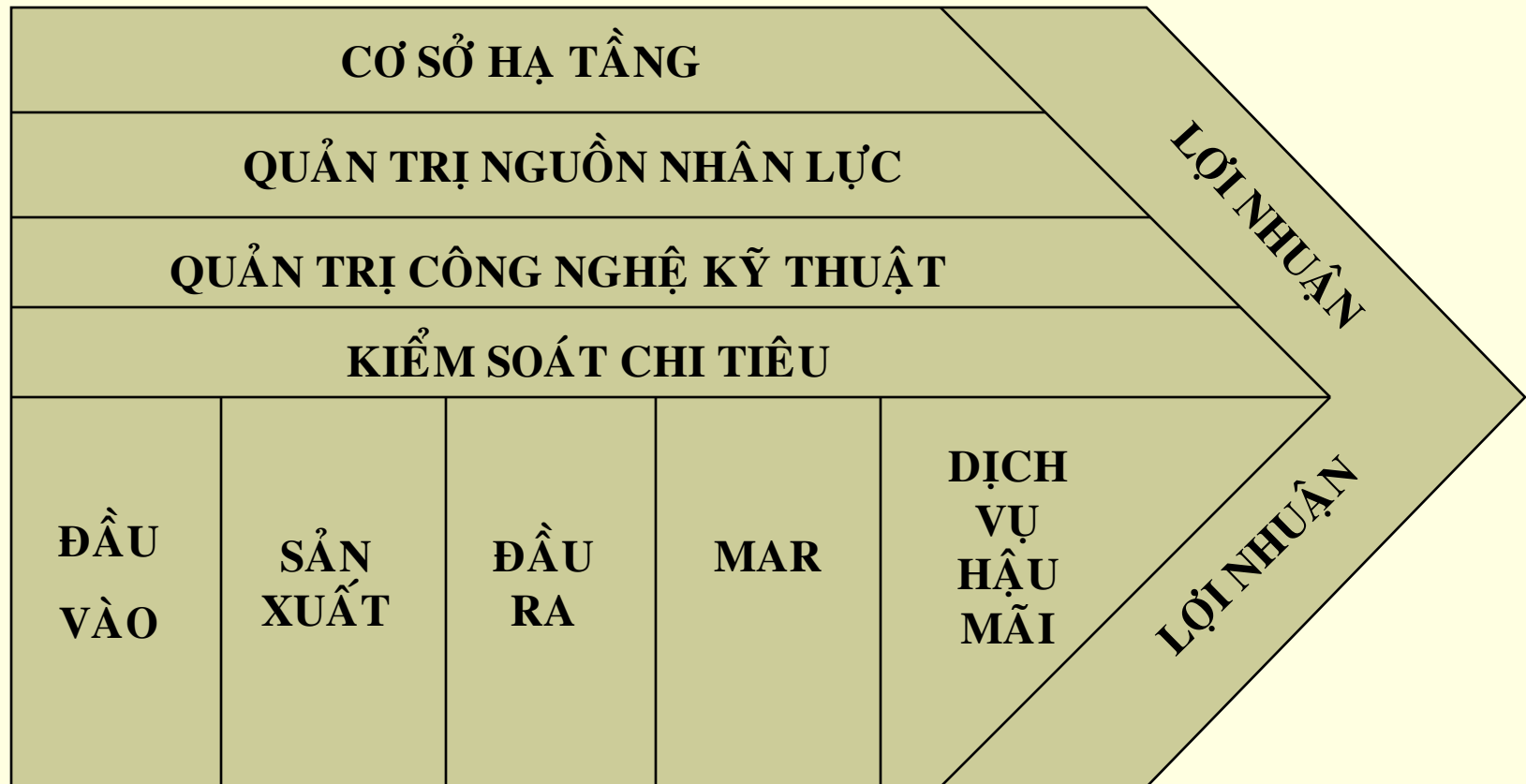
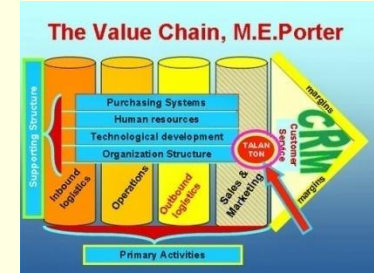
II. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ

II.1 Khái niệm

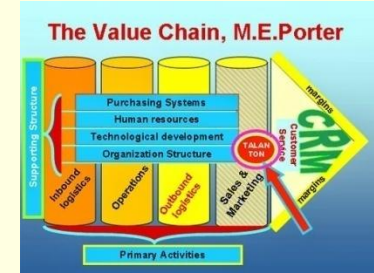
“CHUỖI GIÁ TRỊ” của doanh nghiệp là tập hợp các **hoạt động cơ bản** nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp.

- Hiệu quả của từng yếu tố và mối quan hệ giữa các yếu tố trong chuỗi giá trị tạo ra sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Phân tích chuỗi giá trị cho ta biết điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp

II. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ

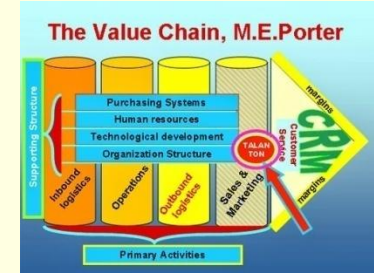


II. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ



- ❖ **Hoạt động chính** : là những hoạt động liên quan trực tiếp đến việc sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp
- ❖ **Hoạt động hỗ trợ** : là những hoạt động bảo đảm sự tồn tại của quá trình sản xuất kinh doanh, các hoạt động này cần được kiểm soát chặt chẽ vì nó rất dễ bị làm dưng.

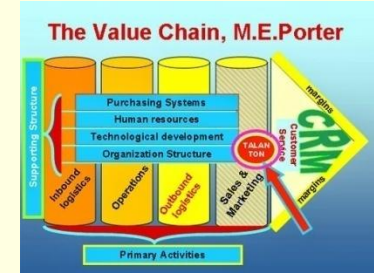
II. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ



II.2 Các hoạt động chính

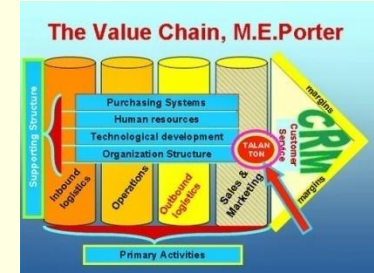
1. Hoạt động đầu vào
2. Hoạt động sản xuất
3. Hoạt động đầu ra
4. Hoạt động marketing & bán hàng
5. Hoạt động dịch vụ hậu mãi

II. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ



II.3 Các hoạt động hỗ trợ

1. Cơ sở hạ tầng
2. Quản trị nguồn nhân lực
3. Quản trị công nghệ kỹ thuật
4. Kiểm soát mua sắm, chi tiêu



II. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ

Khi phân tích chuỗi giá trị cần :

- Đánh giá Hiệu suất của các hoạt động trong chuỗi và sự tương tác giữa các yếu tố đó.
 - Sự liên kết ngang của chuỗi
 - Sự liên kết dọc giữa các hoạt động của chuỗi
1. Với chuỗi giá trị nhà cung cấp
 2. Với chuỗi giá trị của khách hàng
 3. Với chuỗi giá trị của kênh phân phối

➔ Vấn đề “**Chuỗi giá trị toàn cầu**” ?

III. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ HOẠT ĐỘNG CỦA DN



III.1 Hoạt động tài chính

1. Các chỉ số về khả năng thanh toán.
2. Các chỉ số về đòn cân nợ
3. Các chỉ số về hoạt động
4. Các chỉ số về doanh lợi
5. Các chỉ số về mức tăng trưởng.
6. Các quyết định tài chính, đầu tư ...

III. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ HOẠT ĐỘNG CỦA DN



III.2 Nghiên cứu và phát triển (R&D)

1. Kỹ năng nghiên cứu kỹ thuật
2. Kỹ năng áp dụng thành tựu khoa học kỹ thuật mới.
3. Kỹ năng thiết kế.
4. Kỹ năng hợp nhất giữa nghiên cứu phát triển với sản xuất.
5. Kỹ năng hợp nhất giữa nghiên cứu phát triển và công tác tiếp thị.

III. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ HOẠT ĐỘNG CỦA DN



III.3 Văn hóa tổ chức

1. Triết lý kinh doanh
2. Môi trường văn hoá ứng xử
3. Văn hoá giao tiếp trong doanh nghiệp
4. Quan điểm & lý tưởng
5. Tinh thần và thái độ làm việc
6. ...

III. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ HOẠT ĐỘNG CỦA DN



III.4 Hệ thống thông tin

1. Tổ chức hệ thống thông tin
2. Cung cấp thông tin cho các cấp làm QĐ
3. Lưu trữ và bảo mật thông tin kinh doanh
4. Mối quan hệ thông tin chiến lược & nghiệp vụ, quan hệ giữa các chức năng
5. Chi phí thông tin ...

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



IV.1 Đánh giá các yếu tố nội bộ

Liệt kê các yếu tố	Mức quan trọng đối với cạnh tranh ngành	Ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp	Chiều hướng tác động	Giá trị
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Cao = 3 đ Tb = 2 đ Thấp = 1 đ	Mạnh = 3 đ Tb = 2 đ Yếu = 1 đ	Thuận : + Nghịch : -	$(2) \times (3)$ bỏ dấu (4)

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



- **Yếu tố thành công chung:** có hiệu lực cho tất cả các ngành. Tác động của các yếu tố này không đổi và giữ nguyên hiệu lực theo thời gian
- **Yếu tố thành công đặc thù của ngành:** áp dụng cho những ngành hơi tương tự nhau.
 1. *Nhóm yếu tố chuẩn:* cho biết các thành tố phải đạt được ở mức độ nào đó.
 2. *Nhóm trội:* là những yếu tố cho phép có sự khác biệt giữa công ty so với các đối thủ cạnh tranh.

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



- Có thể đánh giá điểm mạnh, yếu bằng cách **so sánh** công ty với đối thủ cạnh tranh trực tiếp và mạnh nhất dựa trên những yếu tố thành công đặc thù của ngành. Ba nhóm yếu tố tiềm lực thành công của ngành gồm:
 1. Vị thế thị trường
 2. Phối thức thị trường
 3. Nguồn lực

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



Vị thế thị trường

1. Thị phần
2. Thay đổi thị phần
3. Hình ảnh công ty
4. Khả năng thu lợi
5. ...

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



Phối thức thị trường

1. Phạm vi chủng loại sản phẩm
2. Sự phong phú trong nhóm sản phẩm
3. Chất lượng sản phẩm
4. Giá
5. Các dịch vụ bổ sung
6. Tốc độ xử lý đơn hàng

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



Nguồn lực

- Tài sản vật chất (nhà xưởng, trang thiết bị ..)
- Tài sản vô hình (thương hiệu, uy tín ...)
- Sức mạnh tài chính
- Hệ thống hoạt động (cơ cấu, quyền lực ...)
- Năng lực tiếp thị và bán hàng
- Năng lực sản xuất và nguồn nguyên liệu
- Năng lực nghiên cứu và phát triển, sức mạnh của sáng tạo
- Năng lực kiểm soát chi phí và chất lượng
- Sự linh hoạt và khả năng thay đổi

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



IV.2 Ma trận yếu tố nội bộ **(IFE = Internal Factor Evaluation)**

Ma trận dùng đánh giá khả năng đáp ứng (năng lực cạnh tranh) của doanh nghiệp. Kết quả số điểm

- ❖ Điểm < 2,5 : Năng lực cạnh tranh kém
- ❖ Điểm = 2,5 : năng lực Trung bình
- ❖ Điểm > 2,5 : Năng lực cạnh tranh tốt

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



Yếu tố nội bộ quan trọng	Trọng số	Phân loại	Giá trị
(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Nếp văn hoá tổ chức</i>	0,2	3	0,6
<i>Chất lượng</i>	0,1	4	0,4
...	...	...	...
Tổng cộng	1,00		☰

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ NỘI BỘ



- (1) : Liệt kê các yếu tố của nội bộ
- (2) : Đánh giá trọng số các yếu tố, là mức độ quan trọng của yếu tố đó so với tổng thể. Tổng trọng số luôn = 1
- (3) : Khả năng : mạnh : 4 đ; khá mạnh : 3 đ; trung bình : 2đ; yếu : 1đ
- (4) = (2)*(3) và cộng dồn lại