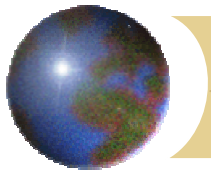


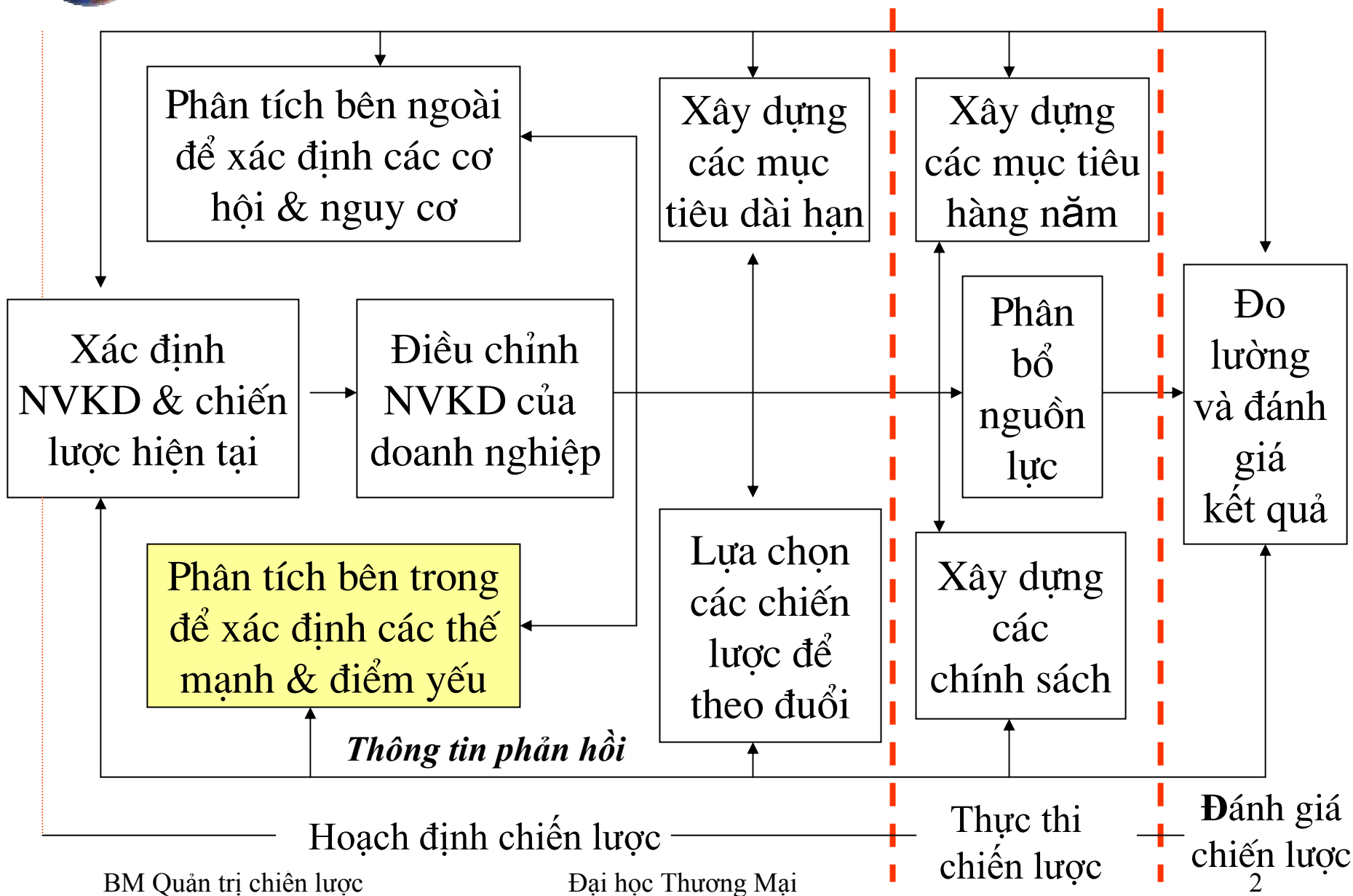
Quản trị chiến lược

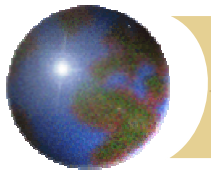
Chương 4

Phân tích môi trường bên trong & chẩn đoán DN



Mô hình quản trị chiến lược tổng quát



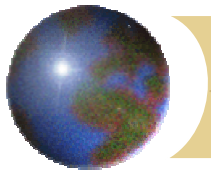


Quản trị chiến lược

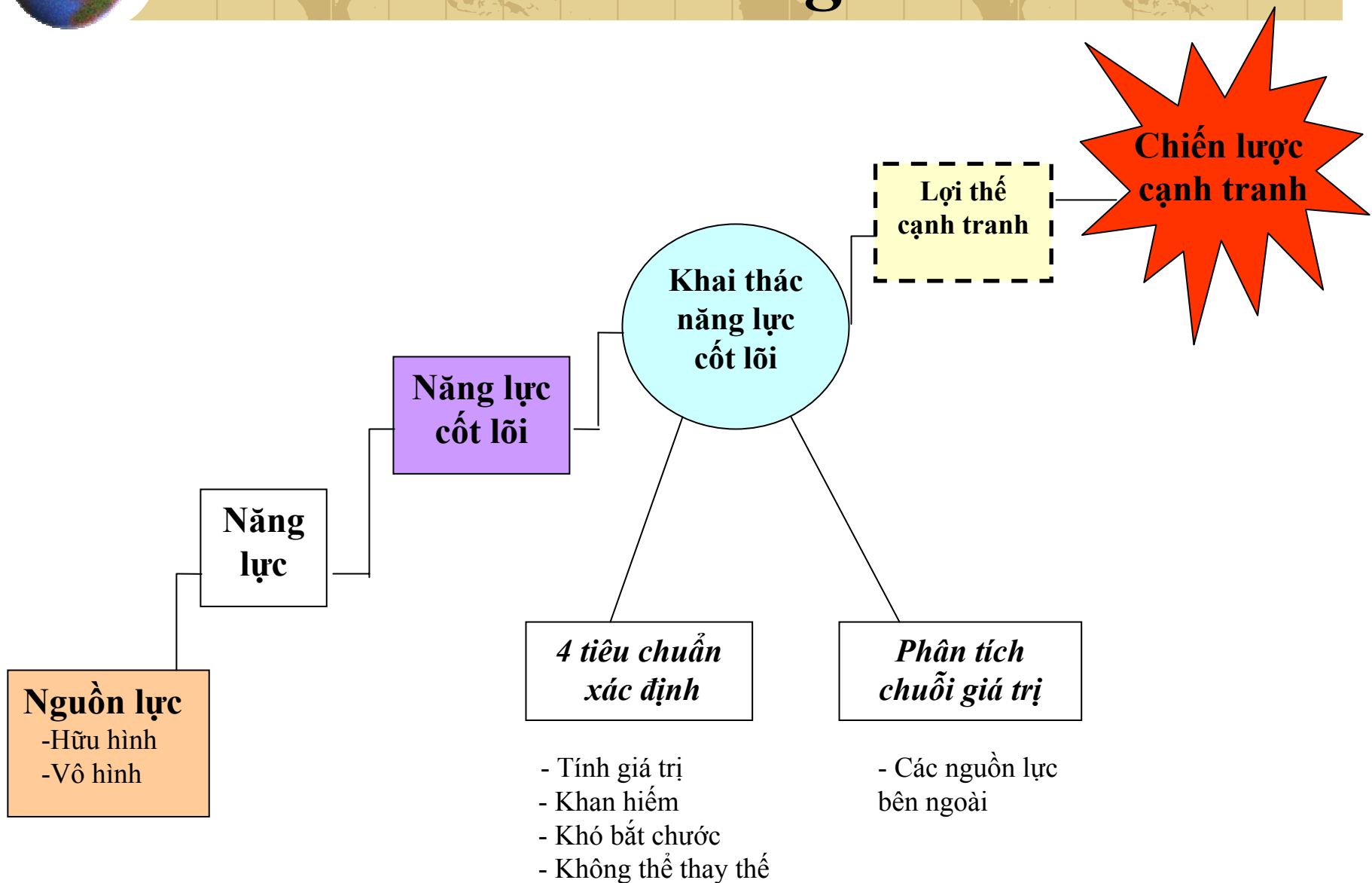
Chương 4

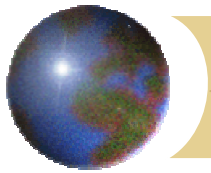
Phân tích môi trường bên trong (MTBT) & Chẩn đoán DN

- 4.1) Nhận dạng MTBT của DN trên cơ sở các nguồn lực
- 4.2) Quan trắc các nguồn lực bên trong
- 4.3) Chẩn đoán DN & Phân tích chuỗi giá trị
- 4.4) Xác định năng lực cạnh tranh
- 4.5) Đánh giá tổng hợp các tác nhân bên trong (IFAS)



Chương 4



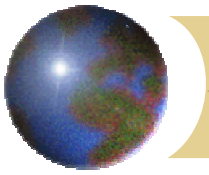


Chương 4

4.1) Đánh giá MTBT của DN

4.1.1) Nhận dạng MTBT của DN trên cơ sở nguồn lực

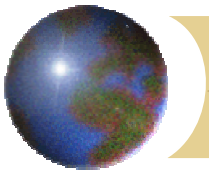
- ❖ Phân tích & đánh giá các nhân tố thuộc MTBT cho phép xác định được điểm mạnh/điểm yếu của DN.
- ❖ Nhân tố đem lại sức mạnh cho DN nếu nó đem lại *lợi thế cạnh tranh* cho DN (những lĩnh vực mà DN đã và đang có tiềm năng thực hiện tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng)
- ❖ Điểm mạnh / điểm yếu cho phép xác định các mục tiêu & định hướng chiến lược tương lai của DN.



Chương 4

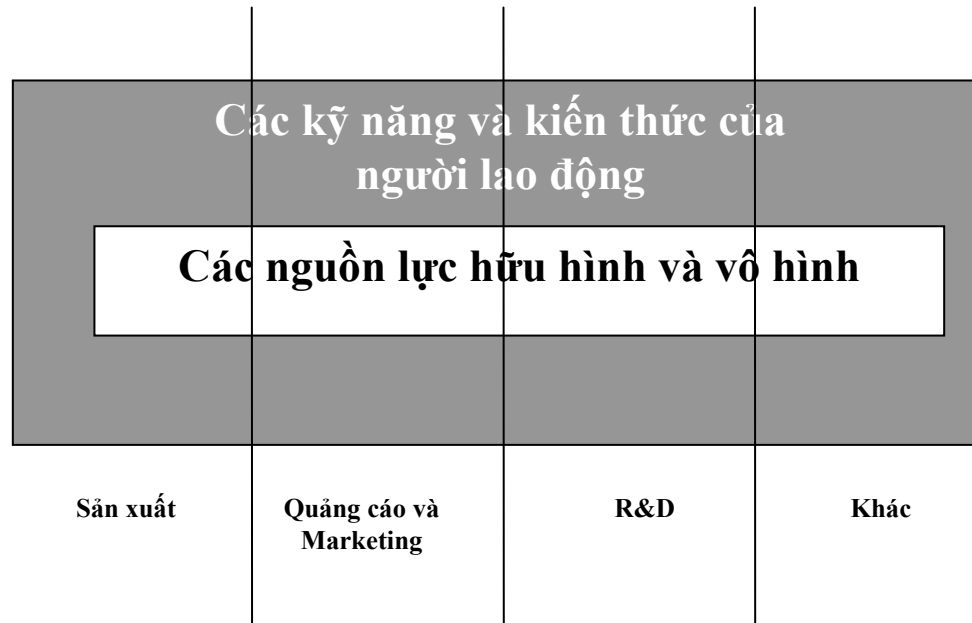
4.1.1) Nhận dạng MTBT của DN trên cơ sở nguồn lực

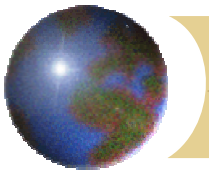
- ❖ *Nguồn lực* của DN được coi như là “*những yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh*”.
- ❖ Phân loại :
 - ✓ Nguồn lực hữu hình: Tài chính, Vật chất, Con người, Tổ chức
 - ✓ Nguồn lực vô hình: Kỹ thuật, Sáng tạo, Danh tiếng



Chương 4

- ❖ Năng lực (Competency): thể hiện khả năng sử dụng các nguồn lực, đã được liên kết một cách có mục đích, nhằm đạt được mục tiêu mong muốn.
 - ❖ Năng lực của DN dựa vào sự phát triển, thu thập, trao đổi thông tin và kiến thức của toàn bộ nguồn nhân lực của tổ chức.
- ➡ tri thức được phản ánh thông qua năng lực.



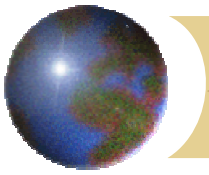


Chương 4

4.2) Quan trắc các nguồn lực bên trong của DN

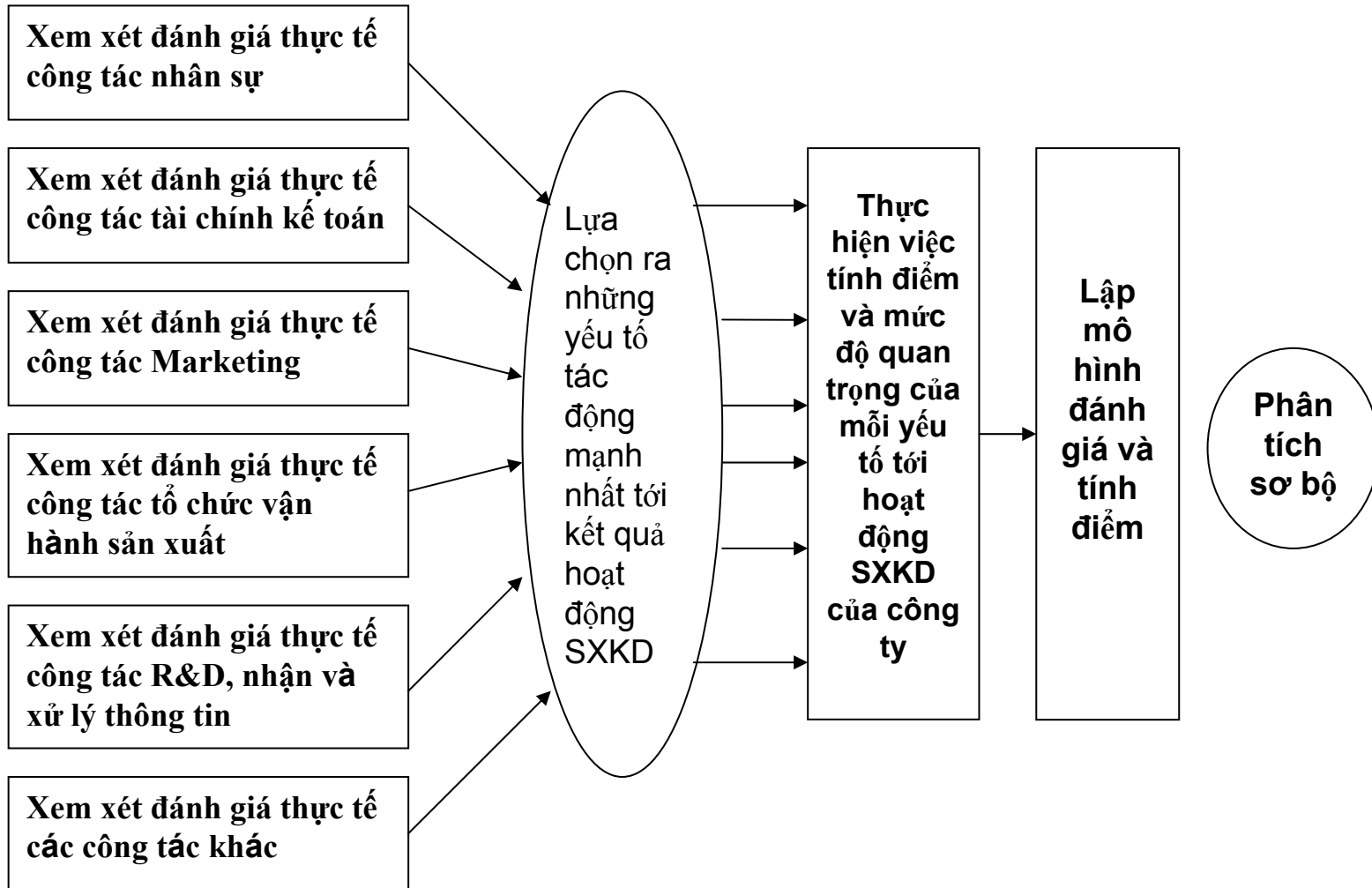
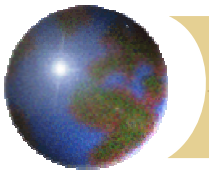
Đánh giá các nguồn lực của DN đòi hỏi :

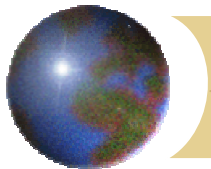
- ✓ Phân tích mối quan hệ giữa các lĩnh vực chức năng.
- ✓ Phân tích quá trình quản trị DN.
- ✓ Phân tích các nguồn lực chức năng.



Chương 4

- ❖ QTCL là quá trình phối hợp toàn diện, cao độ và đòi hỏi phải có sự hợp tác hiệu quả giữa các lĩnh vực quản trị, marketing, tài chính / kế toán, sản xuất, R&D, hệ thống thông tin.
- ❖ Chìa khóa cho sự thành công chính là sự hiểu biết và hợp tác hiệu quả giữa các quản trị viên ở tất cả các bộ phận KD chức năng.
- ❖ Quan hệ giữa các bộ phận chức năng KD của DN được thể hiện rõ nét ở cấu trúc tổ chức và văn hóa DN. (Chapter 9-10)

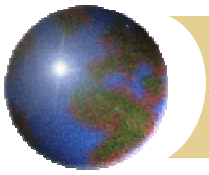




Chương 4

4.2.1) Phân tích quá trình quản trị DN

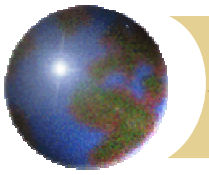
Chức năng	Mô tả	Quan trọng nhất ở giai đoạn nào của quá trình QTCL
Lập kế hoạch	Khái niệm hoạch định được hiểu là việc phác thảo và hoàn thiện các ý tưởng kinh doanh. Cụ thể : dự đoán, thiết lập mục tiêu, xây dựng CL, phát triển các chính sách, ...	Hình thành CL
Tổ chức thực hiện	Tổ chức bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu của mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Cụ thể : thiết kế cấu trúc tổ chức, chuyên môn hóa công việc, mô tả công việc, phối hợp các bộ phận, phân quyền, ...	Thực thi CL
Động viên khuyến khích	Thức đẩy gồm những nỗ lực định hướng hoạt động của con người. Cụ thể : lãnh đạo, liên lạc, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thỏa mãn các nhu cầu, thay đổi tổ chức, động viên tinh thần, ...	Thực thi CL
Bố trí nhân lực	Tập trung vào quản lý cá nhân hay nguồn nhân sự, bao gồm quản lý tiền lương, phúc lợi, phỏng vấn, thuê mướn, đuổi việc, đào tạo, quản lý, an toàn lao động, kỷ luật lao động, cơ hội làm việc công bằng, ...	Thực thi CL
Kiểm soát	Liên quan đến các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo kết quả thực hiện phù hợp, nhất quán với mục tiêu đề ra. Cụ thể : kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, thưởng phạt, hàng tồn kho, ...	Kiểm tra & Đánh giá CL



Chương 4

4.2.2) Phân tích các nguồn lực chức năng

- ❖ Marketing
- ❖ Tài chính / Kế toán (Finance)
- ❖ Sản xuất tác nghiệp
- ❖ Nghiên cứu & Phát triển (R&D)
- ❖ Hệ thống thông tin (Information System)

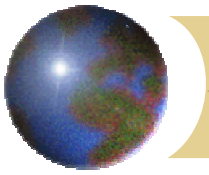


🌟 **Nguồn lực Marketing:** phân tích khách hàng, các hoạt động mua-bán, công tác kế hoạch sp-dv, định giá, phân phối, nghiên cứu Marketing, phân tích cơ hội...

- Đánh giá hệ thống Marketing
 - ✓ Mức độ thông tin Marketing?
 - ✓ Phương pháp dự báo trong DN
 - ✓ Khả năng phát hiện ra nhu cầu khách hàng

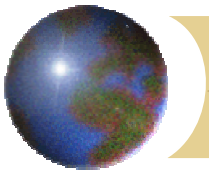
- Đánh giá hiệu quả Marketing
 - ✓ Sự cân bằng giữa các chi phí Marketing và lợi ích mà nó đem lại

- Đánh giá về Marketing bộ phận
 - ✓ Xác định danh mục sp hiện tại và tương lai
 - ✓ Nhận thức của khách hàng về sp



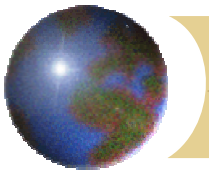
🌐 **Nguồn lực tài chính kế toán**

- Việc thực hiện các nhiệm vụ tài chính kế toán có hiệu quả?
- Sự hỗ trợ của tài chính kế toán cho các bộ phận khác là như thế nào?
- Đánh giá qua các chỉ tiêu tài chính:
 - + Chỉ số về khả năng thanh toán
 - + Chỉ số đòn cân nợ (đòn bẩy tài chính)
- Sự đảm bảo về an toàn tài chính cho DN



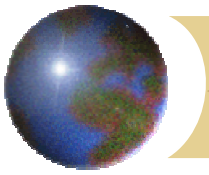
🌐 **Nguồn lực sản xuất tác nghiệp**

- Quá trình sản xuất
 - Hiệu quả trong việc bố trí sắp xếp trang thiết bị
 - Hoạt động thiết kế các thiết bị có phù hợp hay không?
 - Quy mô sản xuất
 - Chi phí sản xuất
- Công suất
- Hàng lưu kho
- Lực lượng lao động
- Chất lượng



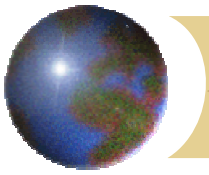
🌐 Nguồn lực R&D

- R&D giúp DN củng cố vị trí hiện tại, vươn tới vị trí cao hơn trong ngành, đạt được sự phát triển thực sự
- Ngân sách dành cho R&D? ➡ Cần xác định chi phí R&D hiệu quả (các tập đoàn lớn: 5% - 10%)
- Nhu cầu về nhân sự cần thiết cho R&D: chất lượng, trình độ, chuyên môn...
- Khả năng đáp ứng của trang thiết bị hiện có?



🌐 **Nguồn lực hệ thống thông tin**

- Mức độ áp dụng hệ thống thông tin trong quản lý và hoạt động sản xuất.
- Tính cập nhật, khối lượng, mức độ phong phú của thông tin
- Tính chính xác của các nguồn tin (độ tin cậy, chuẩn xác)
- Tính bảo mật của hệ thống thông tin

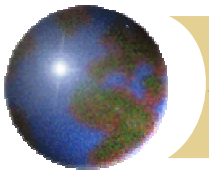


Chương 4

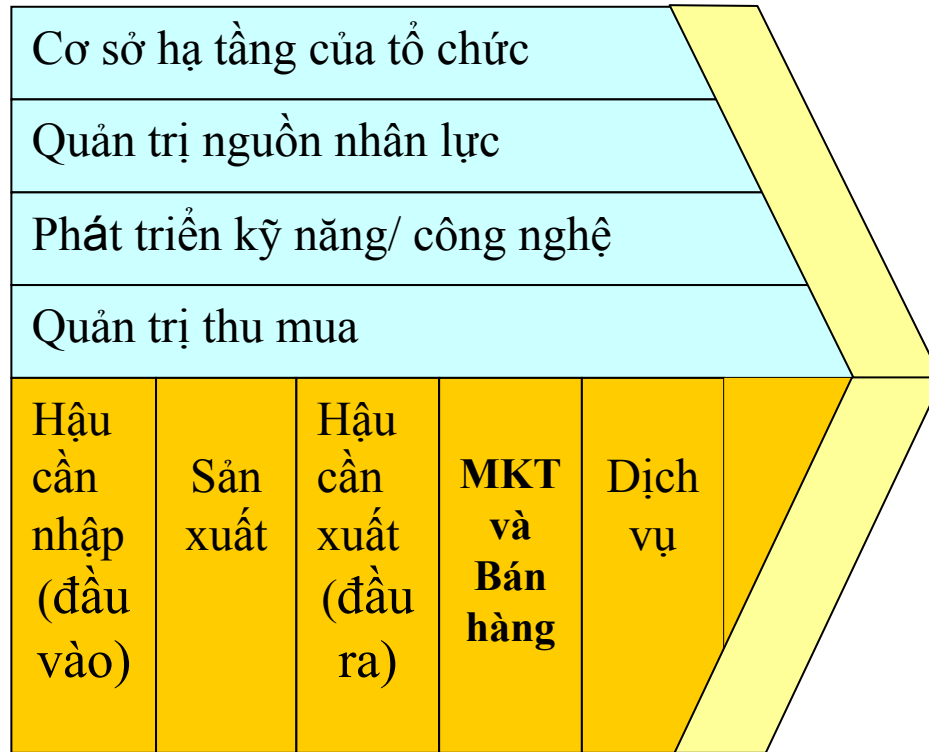
4.3) Chẩn đoán DN & Chuỗi giá trị

4.3.1) Phân tích chuỗi giá trị

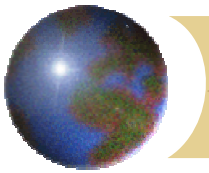
- ❖ Chuỗi giá trị (Value Chain) : tập hợp một chuỗi các hoạt động để chuyển hóa nguồn lực đầu vào thành các sản phẩm đầu ra.
- ❖ Bao gồm 2 hoạt động chính :
 - ✓ *Hoạt động cơ bản* :
 - ✓ *Hoạt động phụ trợ* :



**Các hoạt
động
phụ trợ**



**Các hoạt động
Cơ bản**



Chương 4

4.3.1) Phân tích chuỗi giá trị

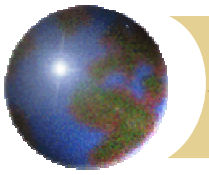
Mỗi một mắt xích trong chuỗi giá trị tương đương với 1 chức năng, đòi hỏi một tập hợp các năng lực cần thiết.

- ❖ Năng lực về kinh tế : nhà QT có thể áp dụng ở mỗi một trong những mắt xích khác nhau của chuỗi giá trị để cải thiện hoạt động của nó.

Ví dụ : Công nghệ, Thiết kế, Sản xuất, Chi phí sản xuất, Chất lượng, Marketing, Phân phối, Dịch vụ hậu mãi, ...

- ❖ Năng lực về quản trị : được tạo ra và duy trì ở một số chức năng cụ thể.

Ví dụ : Tài chính, Tổ chức, Quy trình ra quyết định, Kiểm soát, Thông tin, Nhân sự, ...




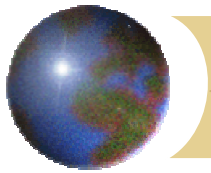
Chương 4

4.3.2) Chuỗi giá trị & Lợi thế cạnh tranh của DN

Xây dựng lợi thế cạnh tranh của DN trên cơ sở cấu trúc chuỗi giá trị có thể được dựa trên 3 phương thức:

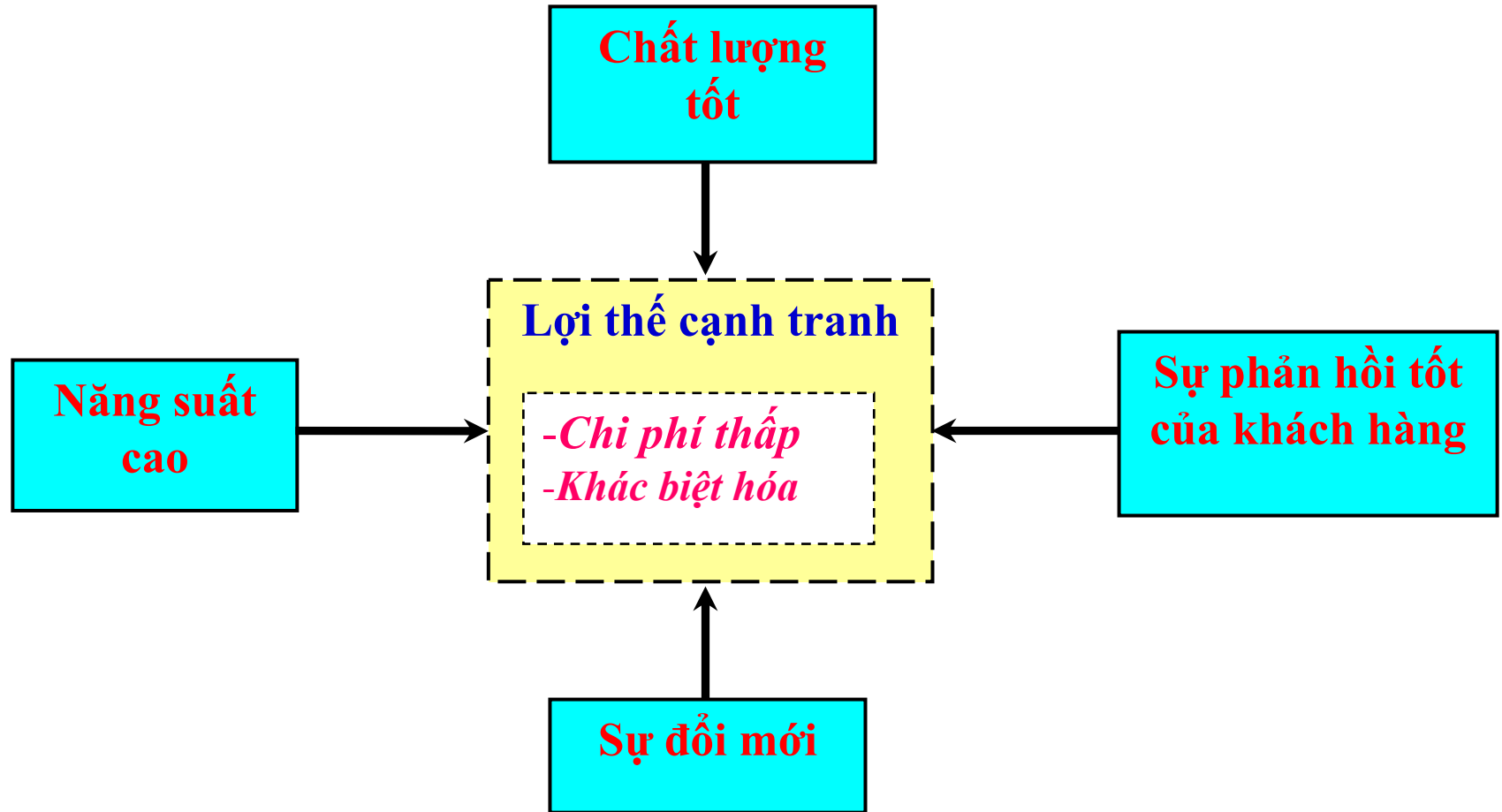
- ❖ Tối ưu hóa từng chức năng.
- ❖ Tối ưu hóa sự phối hợp giữa các chức năng.
- ❖ Tối ưu hóa giữa phối hợp với bên ngoài.

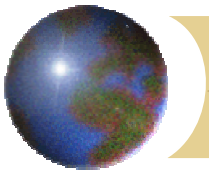
 *Hiệu quả hoạt động của chuỗi giá trị được cải thiện đồng thời bằng cách cải thiện từng mắt xích hoặc là cải thiện sự liên kết giữa các mắt xích.*



Chương 4

4.3.3) Xây dựng khung tổng thể của lợi thế cạnh tranh





Chương 4

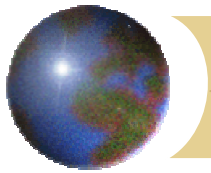
4.3.3) Xây dựng khung tổng thể của lợi thế cạnh tranh

- ❖ Năng suất, chất lượng, sự phản hồi tốt của khách hàng cùng với sự cải tiến đổi mới là các nhân tố chủ yếu để có được *lợi thế cạnh tranh*

“Nếu như các doanh nghiệp đều có lợi thế cạnh tranh như nhau, vậy thì điều gì có thể khiến một doanh nghiệp vượt lên trên đối thủ cạnh tranh?”



Năng lực cạnh tranh cốt lõi



Chương 4

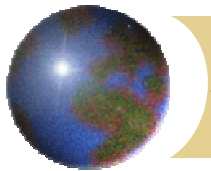
4.4) Xây dựng năng lực cạnh tranh

4.4.1) Khái niệm, vai trò, đặc điểm của năng lực cạnh tranh

- ❖ Năng lực cạnh tranh cốt lõi (Core Competencies / Distinctive Competencies) : năng lực mà DN thực hiện đặc biệt tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Đó là những thế mạnh mà các đối thủ cạnh tranh không thể dễ dàng thích ứng hoặc sao chép.
- ❖ Các tiêu chuẩn đặc trưng xác định năng lực cạnh tranh cốt lõi:
 - ✓ Có giá trị
 - ✓ Có tính khan hiếm
 - ✓ Khó làm giả
 - ✓ Không thể thay thế



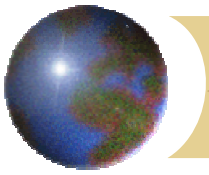
lợi thế cạnh tranh bền vững



Chương 4

4.4.1) Xây dựng năng lực cạnh tranh

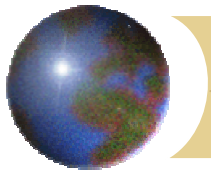
Năng lực có giá trị	DN trung hoà được các mối đe dọa cũng như cơ hội từ bên ngoài
Năng lực có tính khan hiếm	Không có nhiều đối thủ cạnh tranh cùng sở hữu
Năng lực khó làm giả	Xây dựng một văn hoá tổ chức hay thương hiệu quan trọng và duy nhất; Không bộc lộ nguồn gốc cũng như cách sử dụng các năng lực cốt lõi; mối quan hệ giữa các cá nhân, sự tin tưởng và tình bằng hữu giữa các nhà quản trị, nhà cung cấp và khách hàng.
Năng lực không thể thay thế	Không tồn tại một năng lực tương tự



Chương 2

Năng lực cạnh tranh cốt lõi của DN :

- ✓ Các kỹ năng đặc biệt sản xuất các sản phẩm chất lượng cao.
- ✓ Cung cấp các dịch vụ hậu mãi.
- ✓ Chi phí sản xuất thấp.
- ✓ Vị trí hệ thống của hàng bán lẻ thuận lợi.
- ✓ Công nghệ mới cho việc phát triển sản phẩm.
- ✓ Đội ngũ bán hàng có kỹ năng chuyên môn cao.
- ✓ ...



Chương 4

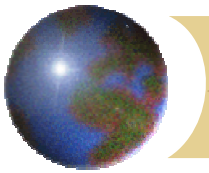
4.4.2) Mô thức đánh giá năng lực cạnh tranh của DN

a) *Năng lực cạnh tranh phi Marketing*

- Vị thế tài chính
- Năng lực quản trị và lãnh đạo
- Nguồn nhân lực
- Năng lực R&D
- Năng lực sản xuất tác nghiệp

b) *Năng lực cạnh tranh Marketing*

- Tổ chức Marketing
- Hệ thống tin Marketing
- Hoạch định chiến lược Marketing
- Các chương trình Marketing hỗn hợp
- Kiểm tra Marketing
- Hiệu suất hoạt động Marketing



Chương 4

❖ Sức cạnh tranh tuyệt đối của DN

$$D_{SCTDN} = \sum_{i=1}^{12} K_i P_i \quad \sum_{i=1} K_i = 1$$

D_{SCTDN} - Điểm đánh giá năng lực cạnh tranh tổng hợp của doanh nghiệp

P_i - Điểm bình quan tham số i của tập mẫu đánh giá

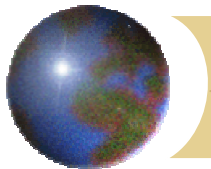
K_i - Hệ số độ k quan trọng của tham số i

❖ Sức cạnh tranh tương đối của doanh nghiệp

$$D_{SCTSS} = \frac{D_{SCTDN}}{D_{SCTDS}}$$

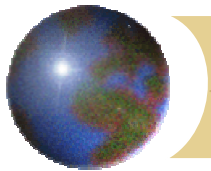
D_{SCTSS} - Chỉ số sức cạnh tranh tương đối của doanh nghiệp

D_{SCTDS} - Sức cạnh tranh của DN chuẩn đối sánh (đối thủ cạnh tranh trực tiếp có vị thế dẫn đạo hoặc thách thức trên cùng thị trường mục tiêu của DN nhiên cứu; hoặc là đối thủ được đánh giá có năng lực cạnh tranh mạnh và hội nhập hữu hiệu trên thị trường tổng thể).



Chương 4

Các chỉ tiêu	Hệ số quan trọng
1. Thị phần doanh nghiệp	0.05
2. Tăng trưởng thị phần và doanh nghiệp	0.1
3. Vị thế tài chính	0.1
4. Quản lý và lãnh đạo	0.1
5. Chất lượng/giá sản phẩm dịch vụ	0.1
6. Trình độ công nghệ và hiệu suất các quá trình cốt lõi	0.1
7. Hình ảnh và danh tiếng thương hiệu	0.1
8. Chi phí đơn vị	0.05
9. Mạng marketing phân phối	0.05
10. Hiệu suất xúc tiến, truyền thông kinh doanh	0.05
11. Hiệu suất R&D	0.1
12. Kỹ năng nhân sự quản trị	0.1



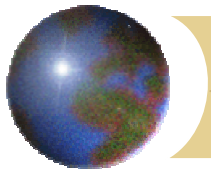
Chương 4

4.5) Đánh giá tổng hợp các yếu tố môi trường nội bộ của DN.

Mô thức đánh giá tổng hợp các yếu tố thuộc MTBT của DN được xây dựng tương tự như mô hình EFAS, bao gồm 5 bước:

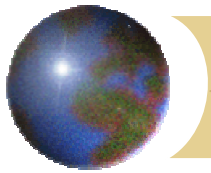
- ❖ Bước 1: Liệt kê các điểm mạnh/ điểm yếu cơ bản của DN.
- ❖ Bước 2: Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (quan trọng nhất) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố cho thấy tầm quan trọng tương đối chủ yếu của yếu tố đó đối với sự thành công của DN. Không kể yếu tố đó là điểm mạnh hay điểm yếu bên trong, thì các yếu tố được xem là có ảnh hưởng càng lớn đến hoạt động DN thì có độ quan trọng càng cao.
- ❖ Bước 3: Xếp loại cho từng nhân tố từ 1 (thấp nhất) đến 4 (cao nhất) căn cứ vào đặc điểm hiện tại của DN đối với nhân tố đó. Việc xếp loại ở bước này căn cứ vào đặc thù của DN trong khi tầm quan trọng ở bước 2 phải căn cứ vào ngành hàng.
- ❖ Bước 4: Nhân mức quan trọng của mỗi yếu tố với điểm xếp loại của nó nhằm xác định điểm quan trọng cho từng biến số.
- ❖ Bước 5: Xác định tổng số điểm quan trọng của DN bằng cách cộng điểm quan trọng của từng biến số.

Tổng số điểm quan trọng của DN xếp loại từ 1,0 cho đến 4,0; với 2,5 là mức trung bình



Mô thức IFAS : Moulinex

Nhân tố bên trong	Độ quan trọng	Xếp loại	Số điểm quan trọng	Giải thích
Điểm mạnh				
1. Văn hóa công ty có chất lượng	0.1	4	0.4	Là chìa khóa quan trọng cho sự thành công
2. Có những nhà quản trị hàng đầu	0.05	4	0.2	CEO R.Le Coutre
3. Thống nhất quản lý theo chiều dọc	0.10	4	0.4	Các nhà máy làm việc có hiệu quả
4. Thương hiệu	0.1	3	0.3	Tốt, nhưng bắt đầu suy giảm
5. Có định hướng quốc tế trong phát triển sản phẩm	0.15	3	0.45	Có danh tiếng với loại máy pha cafe chuyên dụng
Điểm yếu				
1. Hoạt động R&D định hướng theo quá trình	0.05	2	0.10	Chậm đưa ra các sản phẩm mới
2. Hệ thống kênh phân phối	0.05	2	0.10	Tập trung vào các cửa hàng lớn thay vì các nhà bán lẻ nhỏ
3. Vị thế tài chính	0.15	2	0.30	Tồn tại khoản nợ lớn
4. Vị thế trên thị trường quốc tế	0.20	2	0.40	Sản phẩm máy pha cafe còn kém cạnh tranh trên thị trường ngoài Fce.
5. Các điều kiện sản xuất	0.05	4	0.20	Hiện mới đang được đầu tư
Tổng	1.00		2.85	



Fin of presentation

Thank you for your attention !