



BÀI 3

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG

BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Giảng viên: ThS. Đoàn Xuân Hậu
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân



TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

Cà phê hòa tan G7

Xuất phát điểm là một trong những thương hiệu Việt non trẻ về tuổi đời, kinh nghiệm cũng như tiềm lực tài chính; đặt trong bối cảnh tại Việt Nam – một quốc gia thuần nông trên con đường công nghiệp hóa – hiện đại hóa, cà phê Trung Nguyên đã không ngần ngại với nhiều cuộc chiến “không cân sức” với các đối thủ lớn như Nestle, Starbuck. Với sức mạnh nội lực cộng với khát vọng vươn lên, cà phê hòa tan G7 nhanh chóng chiếm thị phần cao trong phân khúc cà phê hòa tan. Cuối năm 2011, cà phê G7 chính thức vươn lên đứng đầu thị phần tại Việt Nam sau 8 năm ra đời.

Để đạt được điều này, những người lãnh đạo cùng các cộng sự đã dày công nghiên cứu, tìm hiểu, học hỏi và tìm ra bí quyết không thể sao chép cho sản phẩm cà phê rang xay đặc biệt. Với phương thức tiếp cận khách hàng độc đáo đầy tính sáng tạo, cà phê Trung Nguyên nhanh chóng được sử dụng rộng rãi trên toàn quốc và được cộng đồng yêu mến.

Không muốn dừng lại với dòng sản phẩm đặc trưng mang tính địa phương và chỉ cạnh tranh với các thương hiệu địa phương, lúc bấy giờ doanh nhân Đặng Lê Nguyên Vũ – ông chủ xướng cà phê Trung Nguyên và cộng sự đã ngày đêm nghiên cứu nhằm tìm ra năng lực cốt lõi để thực hiện khát vọng toàn cầu.



TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

Chìa khóa của sự thành công của Trung Nguyên là Đam mê và Sáng tạo. Vậy nên, dù máy móc vẫn còn thô sơ, nhà xưởng nhỏ hẹp ông đã tập trung mọi sức mạnh hiện có của mình để cho ra đời sản phẩm cà phê hòa tan mang tên G7. Ngoài ra, sự sáng tạo cộng với sự am tường địa phương khi đưa ra các bí quyết Phương Đông về văn hóa, truyền thống, sinh hoạt... tích hợp vào sản phẩm, không chỉ giúp điều hòa âm dương mà còn giúp mạnh khỏe cả về thể lực, trí óc, tinh thần.

Bên cạnh đó, Đặng Lê Nguyên Vũ và cộng sự luôn luôn xem sự hỗ trợ, ủng hộ từ cộng đồng cùng với sự kết nối chuỗi giá trị cà phê, kết nối toàn cầu, kết nối mọi giới đóng vai trò không thể thiếu để cà phê hòa tan G7 nhanh chóng chiếm thị phần cao trong phân khúc cà phê hòa tan, khiến ai ai cũng yêu thích mùi hương không thể chối từ của G7 và dần chinh phục được những thị trường khó tính hơn như Nhật Bản, Hàn Quốc và thị trường ở các nước phát triển khác.



Hãy cho biết năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh nào Trung Nguyên đang muốn xây dựng và hướng tới?



MỤC TIÊU

- Hiểu rõ bản chất và cách thức phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp;
- Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp là bước công việc quan trọng đối với quản trị chiến lược của doanh nghiệp;
- Bằng việc phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp, giúp xác định được nguồn lực, khả năng và **năng lực cốt lõi, năng lực vượt trội**; cũng như xác định được đâu là **thế mạnh, điểm yếu và lợi thế cạnh tranh** của doanh nghiệp.





NỘI DUNG

- 1 Bản chất và cách tiếp cận phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp
- 2 Phân tích nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp
- 3 Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp
- 4 Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo chức năng quản trị
- 5 Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo lĩnh vực quản trị



1. BẢN CHẤT VÀ CÁCH TIẾP CẬN MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp

1.2. Cách tiếp cận trong phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp

1.1. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

- Là bước công việc nghiên cứu những gì thuộc về bản thân doanh nghiệp nhằm xác định thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp để làm *tiền đề cho xây dựng ma trận* phân tích, đánh giá tổng hợp các yếu tố của môi trường bên trong doanh nghiệp.
- Thông tin từ hoạt động này chính là cơ sở cho việc hoạch định chiến lược, cũng như công tác thực thi chiến lược trong quá trình quản trị chiến lược của doanh nghiệp.





1.2. CÁCH TIẾP CẬN TRONG PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

- Phân tích theo nguồn lực và năng lực (xác định năng lực cốt lõi, năng lực vượt trội).
- Phân tích theo các chức năng quản trị của quản trị doanh nghiệp (chức năng hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát).
- Phân tích theo các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp (như: lĩnh vực nhân sự, sản xuất, tài chính,...).
- Phân tích theo chuỗi giá trị (phân tích hoạt động cơ bản và hoạt động hỗ trợ của doanh nghiệp).



2. PHÂN TÍCH NGUỒN LỰC VÀ NĂNG LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

2.1. Nguồn lực và năng lực

2.2. Năng lực cốt lõi

2.1. NGUỒN LỰC VÀ NĂNG LỰC





2.2. NĂNG LỰC CỐT LÕI

- **Năng lực cốt lõi** là năng lực mà doanh nghiệp có thể thực hiện tốt hơn những năng lực khác trong nội bộ doanh nghiệp.
- **Năng lực vượt trội (Distinctive Competencies).** Năng lực vượt trội là những năng lực đặc biệt được chọn lọc từ các năng lực cốt lõi mà doanh nghiệp có thể thực hiện tốt hơn đối thủ cạnh tranh, nó cho phép tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.





2.3. LỢI THẾ CẠNH TRANH

- Lợi thế cạnh tranh là những gì doanh nghiệp làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh mà năng lực phân biệt này được khách hàng đánh giá cao và tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng.
- Lợi thế cạnh tranh có thể là các đặc điểm hay các yếu tố của sản phẩm (uy tín, chất lượng, giá, công nghệ, độc đáo, phương thức phục vụ, phong cách...),





3. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

3.1. Chức năng hoạch định

3.2. Chức năng tổ chức

3.3. Chức năng điều hành/ lãnh đạo

3.4. Chức năng kiểm soát

3.1. CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

- Phương pháp lập kế hoạch mà doanh nghiệp đang áp dụng;
- Căn cứ/ Thông tin (Vĩ mô, ngành, sản phẩm, tín hiệu của thị trường,...) là cơ sở cho doanh nghiệp trong công tác hoạch định;
- Hiệu quả của công tác hoạch định của doanh nghiệp qua các năm (Hiệu suất của lập kế hoạch);
- Sự chủ động của doanh nghiệp khi hoạch định trong môi trường biến động.





3.2. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

- Cơ cấu tổ chức phù hợp hay không?
- Phân công chỉ huy và phân quyền quản lý?





3.3. CHỨC NĂNG ĐIỀU HÀNH/ LÃNH ĐẠO

- Khách hàng;
- Tài chính;
- Quy trình nội bộ;
- Đào tạo và phát triển.





3.4. CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

- Hệ thống kiểm soát nội bộ;
- Hệ thống thông tin về quản trị theo quá trình/
Mục tiêu.





4. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO LĨNH VỰC 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).

4. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO LĨNH VỰC QUẢN TRỊ (tiếp theo)

Tài chính – Kế toán

- Đòn cân nợ;
- Hiệu quả sử dụng vốn;
- Mức độ tăng trưởng;
- Các vấn đề Khả năng huy động vốn;
- Khả năng thanh toán;
- 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.



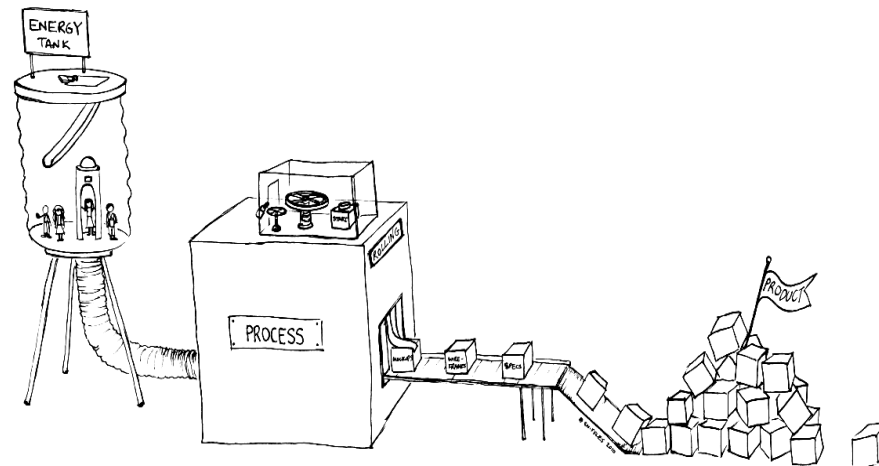
4. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO LĨNH VỰC QUẢN TRỊ (tiếp theo)

Sản xuất

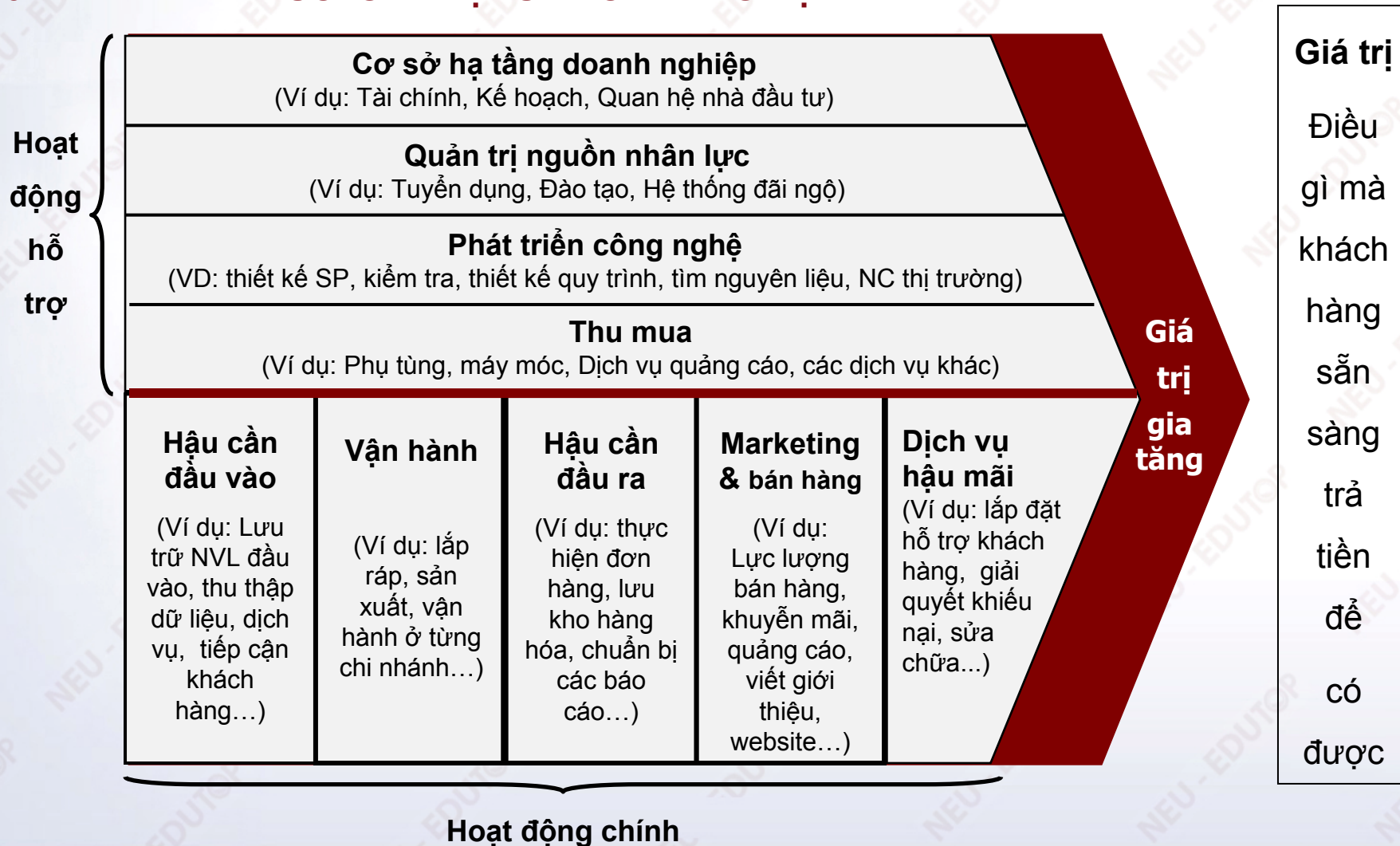
- Máy móc thiết bị;
- Khả năng sản xuất (công suất);
- Chất lượng sản xuất;
- Chi phí sản xuất;
- Thời hạn sản xuất;
- Sắp xếp, bố trí các bộ phận sản xuất.

Nghiên cứu và phát triển:

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



5. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP





5. PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP

| Các yếu tố... doanh nghiệp | 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 doanh nghiệp. | 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**



GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG

Hãy cho biết năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh nào Trung Nguyên đang muốn xây dựng và hướng tới?

Trả lời

- Năng lực vượt trội: bí quyết, sự am hiểu về văn hóa tiêu dùng, am hiểu về khách hàng.
- Lợi thế cạnh tranh: khác biệt hóa sản phẩm.



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 1

Lợi thế cạnh tranh là những gì doanh nghiệp đem lại cho khách hàng về:

- A. Giá cả thấp hơn đối thủ cạnh tranh.
- B. Cung cấp những lợi ích vượt trội so với đối thủ khiến khách hàng chấp nhận thanh toán một mức giá cao hơn.
- C. Giá cả thấp hơn đối thủ cạnh tranh; hoặc việc cung cấp những lợi ích vượt trội so với đối thủ khiến khách hàng chấp nhận thanh toán một mức giá cao hơn.
- D. Giá cả phù hợp hơn đối thủ cạnh tranh.

Trả lời

Đáp án đúng là C. Giá cả thấp hơn đối thủ cạnh tranh; hoặc việc cung cấp những lợi ích vượt trội so với đối thủ khiến khách hàng chấp nhận thanh toán một mức giá cao hơn.



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 2

Tiêu chí xác định lợi thế cạnh tranh bền vững:

- A. Có giá trị.
- B. Có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước.
- C. Có giá trị, khan hiếm.
- D. Có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế.

Trả lời

Đáp án đúng là D. Có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế.



CÂU HỎI LUẬN

Chuỗi giá trị là một công cụ cho phép doanh nghiệp xác định các nguồn gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong một lĩnh vực kinh doanh nhất định?

Gợi ý trả lời

- Bản chất của chuỗi giá trị: Chuỗi giá trị cho rằng toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp là một quá trình chuyển hóa đầu vào thành đầu ra đem lại giá trị cho khách hàng.
- Khi phân tích nội bộ doanh nghiệp cần phân tích theo hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ.
- Chuỗi giá trị giúp xác định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là dẫn đầu về chi phí hay là khác biệt hóa...



TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

- Nắm bắt và sử dụng phương pháp phù hợp trong phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp.
- Xác định được năng lực cốt lõi, năng lực vượt trội; cũng như xác định được thế mạnh, điểm yếu và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Xây dựng được ma trận tổng hợp các yếu tố bên trong doanh nghiệp.